

**EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO  
DINAMIZADOR DE LOS PROCESOS PEDAGOGICOS Y DE DIRECCION  
DE LA ESCUELA**

JORGE IVAN OLARTE TAVERA

MARIA DEL PILAR RUBIO CEBALLOS

ORLANDO SANCHEZ URREGO

Trabajo de Monografía para la  
obtención del título de  
especialización en Supervisión  
Educativa.

Asesor: Magister Hernán Rendón  
Valencia

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
DEPARTAMENTO DE EDUCACION AVANZADA  
FACULTAD DE EDUCACION  
MEDELLIN

1994

NOTA DE ACEPTACION

suscritos presidente y jurados de la monografía EL  
INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DINAMIZADOR DE LOS  
CONSEJOS ESCOLARES DE LA ESCUELA PRIMARIA de  
es Jorge Iván Olarte Tavera, María del Pilar Revic  
de Jesús Sánchez Urrego como requisito para optar  
al título de Magister en Educación: Supervisión Educativa, nos

*[Firma]*

PRESIDENTE DEL JURADO

*[Firma]*

JURADO

*[Firma]*

JURADO



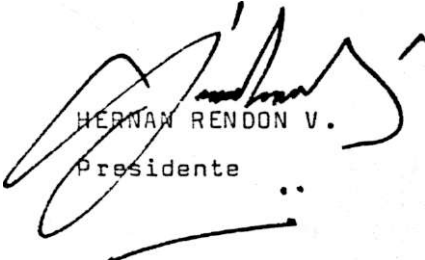
UNIVERSIDAD  
DE  
ANTIOQUIA


DEPARTAMENTO DE EDUCACION AVANZADA

ACTA DE APROBACION DE TESIS

Entre los suscritos presidente y jurados de la monografía EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DINAMIZADOR DE LOS PROCESOS PEDAGOGICOS Y DE DIRECCION DE LA ESCUELA, presentada por los estudiantes Jorge luán Olarte Tavera, María del Pilar Rubio Ceballos y Orlando de Jesús Sánchez Urrego como requisito para optar al título de Especialista en Educación: Supervisión Educativa, nos permitimos conceptuar que ésta cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad y por lo tanto se aprueba.

Octubre 12 de 1994

  
HERNAN RENDON V.  
Presidente

  
PIEDAD GIL R.  
Jurado

  
VLADIMIR ZAPATA VILLEGAS  
Jurado

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	
PRESENTACION	5
1. PROBLEMA	10
1.1. TITULO	10
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	10
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. Generales.	14
1.3.2. Específicos.	14
1.4. EVALUACION DEL PROBLEMA	15
1.5. SOPORTES DE LA INVESTIGACION	18
2. JUSTIFICACION	24
FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DEL PROYECTO	27
3. FUNDAMENTACION TEORICA	30
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	30
3.1.1. Aspectos generales.	30
3.1.2. Influencia de los pueblos antiguos en la constitución de teorías administrativas.	32

3.1.3.	Influencia de la industrialización en la administración.	35
3.1.4.	Historia del planeamiento educativo.	37
3.1.5.	Planeamiento a nivel latinoamericano.	40
3.1.6.	Planeamiento en Colombia.	42
3.1.7.	Planes de desarrollo en Colombia.	44
3.1.8.	Planeamiento a nivel Departamental.	46
3.2.	MODELOS PEDAGOGICOS	47
3.2.1.	Aspectos Generales.	47
3.2.2.	Reflexión Sobre El Modelo Pedagógico.	50
3.2.3.	Modelos Pedagógicos y de Dirección Administrativa.	53
3.2.4.	Reto de la Pedagogía.	56
3.3.	LA ADMINISTRACION	57
3.3.1.	Justificación.	57
3.3.2.	La Administración Educativa.	59
3.3.3.	Etapas del proceso administrativo.	62
3.3.4.	Modelos de dirección.	67
3.3.5.	Teoría de sistemas.	75
3.3.6.	Planeación estratégica.	78
3.3.7.	Calidad Total y su aporte a la educación.	88
3.3.8.	Planeación según Magendzo.	91
3.4.	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	94
3.4.1.	Concepto.	94
3.4.2.	OBJETO DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.	95

3.4.3.	Calidad de la educación.	95
3.4.4.	Indicadores de calidad.	100
3.4.5.	Indices.	103
3.5.	DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	104
3.6.	ENFOQUE HUMANISTICO EN EL PROCESO PEDAGOGICO-DIRECTIVO	107
3.6.1.	Las relaciones humanas.	107
3.6.2.	Teoría de las relaciones humanas.	109
3.6.3.	Necesidades humanas básicas.	110
3.6.4.	Aplicaciones de la teoría de las relaciones humanas en la administración.	112
3.6.5.	La comunicación.	113
3.6.6.	Toma de decisiones.	116
3.7.	LA PARTICIPACION	123
3.7.1.	Cultura de la Participación	127
3.7.2.	Consecuencias	129
4.	DISEÑO METODOLOGICO	131
4.1.	REVISION BIBLIOGRAFICA	131
4.2.	METODOLOGIA	132
4.3.	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	135
4.4.	PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	136
4.4.1.	Encuesta (Ver anexo No, A)	136
4.4.2.	Interpretación de guías (Ver anexo B)	166

4.4.2.1.	Componente Administrativo. Resultados del trabajo de campo desarrollado.	166
4.4.2.2.	Componente' curricular.	172
4.4.2.3.	Componente Bienestar Institucional.	174
4.4.2.4.	Proyección social y comunitaria.	176
4.4.2.5.	Componente recursos físicos y financieros.	187
4.4.3.	Análisis Global	193
4.4.4.	Proyección del Trabajo.	205
	CONCLUSIONES	209
	RECOMENDACIONES	213
	BIBLIOGRAFIA	217

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A, Programas Especialización en Supervisión Educativa	222
ANEXO B. Guías de Observación	228
ANEXO C. Propuesta No. 1. Organización de la escuela. Teniendo como eje el modelo pedagógico y criterios de calidad	244
ANEXO D. Propuesta No 2. Presentación	285



## LISTA DE FIGURAS

- Figura No. 1 Estrategia para el cambio
- Figura No. 2 Modelos pedagógicos
- Figura No. 3 Modelos de dirección administrativa
- Figura No. 4 Jerarquización del sistema curricular
- Figura No. 5 Operacionalización del Proyecto Educativo  
Institucional (P.E.I.)
- Figura No. 6 Criterios para construir el P.E.I.
- Figura No. 7 Identificación de la institución
- Figura No. 8 Fundamentación conceptual del P.E.I.
- Figura No. 9 Proceso de diagnóstico en el P.E.I.
- Figura No. 10 Etapa de planeación
- Figura No. 11 Filosofía y objetivos institucionales
- Figura No. 12 Operacionalización de componentes,  
programas o subsistemas del P.E.I.
- Figura No. 13 Estructura de los componentes subsistemas  
o programas en el P.E.I.
- Figura No. 14 Proyectos institucionales
- Figura No. 15 Propuesta para el diseño curricular
- Figura No. 16 Estructura para la administración de una  
escuela.

Figura No. 17 Aproximación al modelo pedagógico participativo.

Figura No. 18 Etapa de organización.

Figura No. 19 Etapa de ejecución.

Figura No. 20 Cultura de la participación  
Principios.

Figura No. 21 Consecuencias

Figura No. 22 Participación en la escuela.

Figura No. 23 Etapa de evaluación.

## PRESENTACION

Con la aprobación de la ley #115 del 8 de febrero de 1.994 (Ley General de Educación), como marco teórico que orienta éste proceso dirigido hacia la formación integra} de las personas, el PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL que debe elaborarse y ejecutarse en todo establecimiento, adquiere la connotación de un instrumento dinámico y estratégico para la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación colombiana.

En este contexto, el Proyecto Educativo Institucional debe partir de una investigación participativa que  
«  
permita diagnosticar la realidad del plantel y de la comunidad, a fin de identificar las fortalezas y las debilidades internas, así como las oportunidades y las amenazas externas y derivar de estos factores las necesidades, intereses, problemas y proyecciones (NIPS) y las estrategias para superarlos.

Bajo estas dimensiones, se infiere entonces que el Proyecto Educativo Institucional tiene que ser la respuesta a los N.I.P.S. de) establecimiento y de la comunidad y por lo tanto, debe ser el resultado de una construcción colectiva que comprometa a los diferentes estamentos de la comunidad educativa, no sólo en su elaboración sino también en su ejecución, control, evaluación y ret.roalimentación, como agentes activos del proceso educativo a nivel institucional.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, el grupo investigador que desarrolló el trabajo titulado "EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DINAMIZADOR DE LOS PROCESOS PEDAGOGICOS Y DE DIRECCION DE. LA ESCUELA", consciente de la responsabilidad que implica la reorientación del proceso educativo, presenta este documento al Departamento de Educación avanzada de la Universidad de Antioquia como Monografía para la obtención del título de especialización en Supervisión Educativa, pero también lo somete a consideración de los supervisores, directores de núcleo, rectores, directores y educadores del Departamento de Antioquia y del país, como un aporte para orientar las acciones tendientes a la construcción del Proyecto Educativo Institucional en cada plantel, con la participación activa y democrática

de la comunidad educativa y cimentado en unos modelos pedagógicos y de dirección administrativa que permitan la consolidación de su propia identidad curricular como sistema abierto que es.

En el contenido del trabajo están sistematizadas las experiencias vividas por los autores mediante todo un proceso de indagación participativa sobre el tema en referencia, el cual se inició y se ejecutó por medio de una amplia consulta bibliográfica, la evaluación del estado de desarrollo del conocimiento, el análisis de los vacíos identificados para la formulación del problema y la definición de los objetivos de la investigación, la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas a una muestra representativa de rectores y directores de instituciones educativas del Departamento de Antioquia, el desarrollo de guías de observación directas para la identificación de la estructura organizacional y de funcionamiento de los establecimientos y la revisión de actas de evaluación institucional para aprobación de estudios de un número significativo de planteles del Área Metropolitana del Valle de Aburré, todo lo cual le permitió al grupo investigador consolidar el proyecto que hoy se presenta.

Mediante la realización de este estudio, se llegó a la conclusión que la planificación, ejecución, seguimiento, control, evaluación e información de retorno para la realimentación del Proyecto Educativo Institucional, muestra múltiples deficiencias, especialmente en lo concerniente al desfase que se presenta entre el modelo pedagógico adoptado y el de dirección administrativa, todo lo cual obedece al estancamiento que se le ha dado a este proceso.

Es por lo tanto indispensable que los Consejos Directivos y las Comunidades Educativas como organizaciones comprometidas con cada institución, analicen y reflexionen críticamente sobre nuevas propuestas que permitan superar las dificultades que se presentan.

Debe precisarse que el propósito del grupo no es el de presentar este proyecto como algo terminado, sino más bien como un instrumento de apoyo para las personas comprometidas con la búsqueda del mejoramiento cualitativo de la educación colombiana.

Finalmente,., el equipo investigador presenta un profundo agradecimiento al Dr. Hernán Rendón Valencia, asesor del

proyecto, por sus orientaciones y su valiosa colaboración, a los doctores Severiano Herrera V., Vladimir Zapata, Santiago Correa U., Queipo Timaná V., Manuel Ortega V. y Emilia Pulido de P., orientadores de las asignaturas y áreas del programa de especialización en supervisión educativa de la Universidad de Antioquia, por sus importantes aportes y directrices para la realización del presente trabajo.

LOS AUTORES

## INTRODUCCION

Ante la inminente necesidad de crear mecanismos que contribuyen al mejoramiento y modernización cualitativa de la educación, surge el Proyecto Educativo Institucional como la herramienta y estrategia de desarrollo en la cual han de sustentarse la filosofía, los programas, los proyectos, las actividades y las normas, que servirán de directrices para el buen funcionamiento de una institución educativa.

En este contexto, el propósito fundamental del proyecto es resaltar la importancia que tiene la CONSTRUCCION DEL P.E.I. como instrumento conceptual, operativo y dinamizador de los procesos que orientan la propuesta educativa de la escuela y su misión frente a la comunidad para promover su desarrollo, además la importancia que tiene la consolidación de los modelos pedagógicos y de dirección como fundamentación básica para la vida del establecimiento educativo. Esto reconociendo que Ja razón de ser de una institución



educativa es la pedagogía, sin desconocer las disciplinas que la complementan. Así mismo se establecen criterios para la construcción colectiva del PEI, teniendo en cuenta los lineamientos y la filosofía de la constitución política de 1991 y la ley 115 de 1994 (Ley General de Educación).

Para la elaboración del proyecto el equipo se basó en la inquietud que despertó lo relacionado con la falta de consolidación, entre los modelos pedagógicos y de dirección administrativa, su importancia en el diseño, ejecución, control - evaluación de los procesos curriculares. Unidos a ello la deficiencia que existe entre la conceptualización y práctica en el quehacer educativo, lo cual permite evidenciar el divorcio que se presenta en las instituciones frente a lo pedagógico y lo administrativo.

Fundamenta lo anterior, los aportes recibidos en las áreas de la Especialización en Supervisión Educativa: Modelos pedagógicos, diseño curricular, supervisión educativa, orientación y consejería escolar entre otras.

Para facilitar la comprensión del proyecto se tuvieron en cuenta las siguientes fases:

Planeamiento y análisis de la situación problemática a través de observaciones sistemáticas, entrevistas informales, encuesta, análisis de actas de legalización de estudios de establecimientos oficiales y privados, sondeos a directivos y educadores en cursos de capacitación en distintas regiones del departamento.

Rastreo de fuentes bibliográficas sobre investigaciones o estudios acerca de la coherencia entre los modelos pedagógico y de dirección administrativa en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) existente.

Búsqueda y selección de teorías que fundamentarán dicha temática.

Análisis y comprensión de teorías y prácticas que permitan el diseño de pautas o directrices tendientes a facilitar la construcción de un instrumento dinamizador de los procesos pedagógicos y de dirección administrativa de la escuela. Dichas pautas se concretizan en: Capacitación a directivos y docentes y elaboración de criterios que permitan operacionalizar el Proyecto Educativo Institucional de un plantel.

Es importante anotar que la lectura, el análisis y comprensión del Proyecto debe conllevar a la confrontación de teorías, innovaciones y prácticas relacionadas con el quehacer educativo y por tanto generar otras alternativas que coadyuden y enriquezcan esta propuesta; ello implica que este trabajo no deba considerarse como un producto único y acabado.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1. TITULO**

El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) como instrumento dinamizador de los procesos pedagógicos y de dirección de la escuela.

### **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

Las instituciones educativas acorde con el nuevo orden del país, fruto de la constitución política de 1991 y la ley 115/94 (Ley General de Educación), enfrentan la ardua tarea de planear y organizar acertadamente cada una de las actividades curriculares para someterlas luego a su ejecución, control y evaluación contando con la participación activa de la comunidad educativa:

Artículo. 68. Constitución política".... La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones educativas y Artículo. 6o. Ley 115/94.

"... La comunidad educativa según su competencia, participará en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo".

Es por ello que se hace necesario e indispensable acudir a las teorías y prácticas que brindan la pedagogía y la administración para poder dirigir eficientemente un plantel. De ahí que el éxito o fracaso en cada uno de los proyectos institucionales y las tareas propuestas dependa, entre otros aspectos, de la coherencia que se da en lo pedagógico y de dirección administrativa.

Cada institución educativa, sea oficial o privada, grande o pequeña, posee una identidad propia que tiende a desaparecer en el momento en que exista una desarticulación, entre el modelo pedagógico y el modelo de dirección como pilares fundamentales que orientan los procesos de la escuela.

Si se propende por una educación con calidad, la escuela tiene el reto de ser la gestora e impulsora de proyectos que busquen alternativas y/o estrategias para la solución de problemas comunitarios. Por tanto, ella no

puede seguir aislada del contexto y mucho menos ser ajena a los procesos y fenómenos sociales de su entorno.

El plan nacional de evaluación propuesto por el Ministerio de Educación Nacional (M.E.N.) en 1987, hace énfasis en los procesos organizacionales y administrativos como:

"El conjunto de acciones y procedimientos establecidos en cada institución con el fin de integrar y coordinar los diversos componentes del proceso educativo, de modo que garantice la comunicación y participación de los distintos sujetos de la educación en la toma de decisiones y en la administración escolar".<sup>1</sup>

En la administración y desarrollo de los procesos organizacionales de una institución educativa es prioritario tener en cuenta lo siguiente:

La articulación y coherencia entre los modelos pedagógicos y de dirección predominantes.

La construcción de un diseño curricular que responda a las necesidades, intereses, potencialidades, problemas

1 Ministerio de Educación Nacional. Plan Nacional de Evaluación. Bogotá, 1987 p.9

(N.I.P.S.) y las alternativas de solución para el plantel y la comunidad como rescate de la autonomía escolar (Artículo. 77 Ley 115/94).

El diseño, la organización, la ejecución, el control y la evaluación del P.E.I. acorde con la realidad de la institución educativa.

Los canales de comunicación que se deben establecer con cada uno de los estamentos que hacen parte de la institución, ya sea directa o indirectamente.

La integración entre los diferentes estamentos de la comunidad.

El dinamismo de las personas y el proceso que se sigue en la toma de decisiones.

Todo lo anterior trae como consecuencia la inminente necesidad de conocer, analizar y comprender los modelos pedagógicos y de dirección administrativa existentes y a partir de ellos diseñar y adoptar modelos propios que surjan de los NIPS de los diferentes estamentos y que sean el fruto de la participación activa y la concertación colectiva acorde con los principios de la

nueva constitución y la Ley General de Educación, lo cual consolidará la construcción del P.E.I. para la dinamización y la modernización de los procesos educativos de la escuela.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Generales.

Analizar diversas teorías pedagógicas y administrativas que sirvan como soporte para la construcción del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.).

Establecer criterios que dinamicen la construcción del P.E.I. como instrumento, estrategia y avance cualitativo en el desarrollo de los procesos pedagógicos y de dirección de las instituciones escolares.

#### 1.3.2. Específicos.

Posibilitar la reflexión sobre los modelos pedagógicos y de dirección de un plantel educativo, garantizando con ello la construcción y desarrollo de



procesos institucionales, democráticos, participativos y de autogestión.

Determinar con claridad los lineamientos que deben tenerse en cuenta para la consolidación de los procesos pedagógicos y de dirección, contribuyendo con ello a la construcción de un eficaz y acertado Proyecto Educativo Institucional.

Materializar los procesos de planeación, organización, ejecución, control y evaluación en la construcción del P.E.I., utilizando como estrategia la participación de la comunidad educativa acorde con el mandato constitucional (Artículo. 68) y la ley 115/94 (Artículo. 6o.).

#### **1.4. EVALUACION DEL PROBLEMA**

Los últimos acontecimientos del país, generados a partir de la Constitución Política de 1991, como:

El nuevo orden político - social, la reivindicación de los derechos de los ciudadanos mediante acciones de tutela, las nuevas concepciones sobre participación, democracia, vida comunitaria y la promulgación de la ley

115/94 (Ley General de Educación), traen consigo el reto que tiene la escuela de modernizar sus prácticas pedagógicas y de dirección. "Las Instituciones Educativas tendrán la responsabilidad de desarrollar su quehacer educativo acorde con las exigencias y demandas de la sociedad, lo cual requiere un replanteamiento de su organización y gestión, a fin de lograr procesos educativos que permitan un desempeño creativo de las personas en los proceso sociales".<sup>2</sup>

La escuela no puede seguir encerrada, tiene que abrir otros espacios y para ello la mejor estrategia es la construcción del Proyecto Educativo Institucional (Artículo. 73. Ley 115/94).

El término construcción trae consigo, la observación, el análisis y la reflexión crítica, la investigación participativa, la dinamización de la cultura de la participación y la democracia y por consiguiente la consolidación de los modelos pedagógicos y de dirección, como ejes centrales del acto educativo.

2 MEN. Reflexiones sobre los proyectos educativos institucionales. División de análisis de evaluación de la calidad escobar. División de educación preescolar básica y media. Santafé de Bogotá. Mayo 1994 p.1

Lo anterior se ubica dentro de los principios y lineamientos de la nueva constitución y la ley 115/94, los cuales junto con: "Los procesos de desarrollo del niño y procesos pedagógicos y administrativos forman una unidad en la vida escolar y constituyen el ambiente educativo institucional que es el que verdaderamente educa a los niños y jóvenes".<sup>3</sup>

La finalidad de este proyecto es retomar los propósitos de la constitución de 1991, la Ley General de Educación y las políticas del MEN con respecto a lo pedagógico y lo directivo, adaptándolos en la construcción del P.E.I., teniendo en cuenta el conocimiento, estudio, y comprensión de los N.I.Ps. de la comunidad.

A su vez, proponer algunos criterios claros y precisos que sirvan a cualquier comunidad educativa de preescolar, básica o media para que además de desarrollar las fases del proceso administrativo (planeación, organización, ejecución, control y evaluación), genere en todos los estamentos de la comunidad un proceso de investigación - participativa que permita "La búsqueda de un mejor hacer de todos los proyectos y las tareas encomendadas y las

3 GOMEZ MORFIN, Joaquín. La Administración y los Sistemas de Información. México: Diana. 1992 p.48.

responsabilidades asumidas, lo cual hace que se de un gobierno más racional y científico de una institución escolar".<sup>4</sup> Ello permite la construcción de un P.E.I. acorde con la realidad del medio, los avances de la pedagogía, la administración y el nuevo orden social en los albores del siglo XXI.

#### **1.5. SOPORTES DE LA INVESTIGACION**

##### **COHERENCIA ENTRE LOS MODELOS PEDAGOGICOS Y DE DIRECCION ADMINISTRATIVA**

En las instituciones educativas, no es fácil detectar los modelos pedagógicos y de dirección a través del P.E.I. y aún más, pensar que en el mismo se definen. Para que ésto sea posible es necesario poseer elementos teóricos y prácticas en el campo de la pedagogía y la administración. Además, dichos elementos deben fundamentarse en políticas y estrategias que tengan como base los NIPS de la institución educativa y la comunidad.

Se podría abordar este planteamiento desde la misma orientación de los procesos de dirección y pedagógicos;

4 ROMERO Díaz, Augusto. Administración de la educación.

preguntarse si el P.E.I. como se ha concebido hasta el presente orienta el proceso educativo como tal o no? y a ello se responde en la mayoría de los casos con una negativa. Hay establecimientos, que siendo pocos, conciben este como la base para continuar la búsqueda de su identidad y la construcción de sus procesos institucionales.

**P.E.I. COMO SOPORTE PARA LA CONSTRUCCION Y ARTICULACION DE LOS MODELOS PEDAGOGICOS Y DE DIRECCION EN LA BUSQUEDA DEL MEJORAMIENTO CUALITATIVO DE LA EDUCACION**

De acuerdo con la observación, investigación y experiencias en el sector educativo, se evidencia que en muchas de las instituciones, por un lado esta la gestión de dirección, dedicada al cumplimiento de normas legales y su aplicación, y por otro, el desempeño de los educadores centrado éste, en la mayoría de los casos, en la transmisión de información sacada de un texto-guía o de los programas oficiales, sin que la labor pedagógica y de dirección le den una identidad propia al plantel y que por ende responda a los principios de la constitución política de 1991 y la ley #115 del 8 de febrero de 1994 (Ley General de Educación). Retomando el

artículo 73 de la Ley General de Educación, surge el interrogante; El P.E.I. como se ha concebido hasta el presente y más concretamente el modelo de dirección administrativa inmerso en él constituye el soporte para la construcción del modelo pedagógico y el diseño curricular?

**P.E.I. COMO GARANTE DE LA CONSTRUCCION DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACION, DEMOCRATIZACION Y AUTOGESTION EN LA ESCUELA**

La constitución de 1991 y la Ley General de Educación de 1994, enfatizan sobre la elaboración y consolidación de dinámicas sociales que conlleven hacia la materialización de una democracia participativa y no representativa; la experiencia ha mostrado que en un alto porcentaje en las instituciones es el directivo - docente y el consejo de profesores quienes toman las decisiones que tienen que ver con la vida escolar.

**P.E.I. COMO ALTERNATIVA DE SOLUCION A LAS  
POTENCIALIDADES, NECESIDADES, INTERESES Y PROBLEMAS DE  
LA ESCUELA Y LA COMUNIDAD**

Los proyectos educativos, si estarán respondiendo a los NIPs de un establecimiento y la comunidad? parece que no, de pronto no han logrado contextualizarse. Se elaboran en la mayoría de los casos en forma estereotipado o estandarizada (son aplicables en cualquier lugar, de igual manera), olvidando las situaciones del medio, la cultura, la economía, lo social, lo político y lo más importante, la participación comunitaria como proyección de la institución educativa hacia su entorno. Es decir la escuela se ha encerrado, no ha abierto sus puertas a otros, se ha anquilosado. La visión que se ha tenido sobre las instituciones no ha sido la de una organización de servicios cumpliendo con una función social específica, donde hay que proyectar la vida escolar y hacer de esta un centro de interés comunitario; que la gente presienta que ella se acerca, palpita a su son, conoce sus necesidades, se compromete y participa activamente de sus distintos quehaceres, no como una organización totalmente aislada que espera pacientemente que los otros lleguen y se apropien de

funciones que no les corresponden. En oportunidades se administra como una empresa, donde hay una gerencia y unos subalternos, cada quien cumpliendo con su rol específico, como una especie de cadena, donde cada uno sabe lo que tiene que hacer en el sentido de producir más, sin importar a costo de qué y se fomenta con ello la competencia desleal y egocentrista ya que en muchas situaciones no obedece a un trabajo colectivo y por consiguiente el P.E.I. al ser el trabajo de uno sin el aporte de otros como copartícipes de su construcción, se convierte en un instrumento estático que no tiene en cuenta las expectativas, proyecciones y potencialidades de la institución y la comunidad en los procesos de autogestión y desarrollo.

#### - P.E.I. COMO FORMALISMO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

De pronto, el P.E.I. se ha convertido en un libro más dentro de la documentación legal que debe allegar cada establecimiento educativo para obtener su legalización de estudios y el visto bueno en las visitas de aprobación, pero nunca ha existido operatividad en él y por ello no deja de ser letra muerta y como contradicción se habla de una escuela activa. Aún más



parece ser que los docentes no lo tienen como soporte en el proceso de planeación y desarrollo de sus proyectos.

## **2. JUSTIFICACION**

Para entrar en materia sobre el Proyecto Educativo Institucional, necesitamos dimensionar una serie de fenómenos que ocurren en la cotidianidad y que nunca han sido planeados y por lo tanto, es muy difícil predecir lo que podrá ocurrir en el futuro. Por ello, es prioritario que se profundice sobre la importancia que tiene el Proyecto Educativo Institucional en cualquier organización educativa de naturaleza oficial o privada.

Si aplicamos las connotaciones que puede tener cada uno de los términos, entraríamos a descifrar el por qué de su fundamentación y la necesidad de su implementación, así: Proyecto Educativo Institucional, componentes, proyectos institucionales como unidades operativas básicas para la solución de problemas identificados en el diagnóstico del establecimiento educativo y/o de la comunidad.

El Proyecto Educativo Institucional constituye el instrumento conceptual, la estrategia pedagógica y operativa orientada hacia la adaptación de la organización al cambio social, con la participación activa y democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa.

Bajo estas dimensiones, el Proyecto según la ley #115 de 1994, debe ser el timonel, el motor, el eje sobre el cual giran los programas, los proyectos y las actividades individuales y colectivas, siempre en beneficio del mejoramiento cualitativo del servicio educativo ofrecido por la institución.

Con estas directrices, se necesita de hombres capaces, líderes decididos y responsables para que las organizaciones educativas avancen positivamente e impregnen en sus dirigidos, benefactores y beneficiados, el amor por lo suyo y despierten así el sentido de identidad y de pertenencia que tanta falta hace en las instituciones educativas, propiciando espacios de participación y concertación, atendiendo no solamente al mandato constitucional sino también a la necesidad que se tiene de construir una sociedad autogestionaria para la solución de sus propios problemas.

Se busca ante todo que la construcción colectiva del Proyecto Educativo Institucional sea el resultado de una investigación participativa en donde estén involucrados los directivos - docentes, alumnos, educadores, padres de familia, exalumnos y las fuerzas productivas de la comunidad como protagonistas de la acción y del cambio.

La necesidad de promover el desarrollo comunitario constituye un factor de vital importancia en un mundo cada vez más inter-dependiente, en donde la educación adquiere una dimensión más participativa para estimular el desarrollo personal y social de los educandos.

Teniendo en cuenta estas directrices y de acuerdo con los resultados del diagnóstico institucional y de la comunidad, el establecimiento debe elaborar su Proyecto Educativo Institucional tendiente al mejoramiento de la calidad de la educación, la promoción del desarrollo comunitario y la construcción de sus propios modelos pedagógicos y de dirección, en consonancia con los lineamientos y la filosofía de la Ley General de Educación.

En este contexto, es prioritario que las comunidades educativas se vinculen y participen activamente en la planificación y desarrollo de los procesos institucionales, atendiendo al mandato constitucional de 1991, la ley #115 de 1994, las necesidades actuales y futuras para construir una sociedad más dinámica, democrática y autogestionaria.

#### **FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

Si analizamos los avances pedagógicos y tecnológicos del momento actual, encontramos una serie de factores que inciden positivamente para la implementación del Proyecto Educativo Institucional en los establecimientos educativos, operacionalizados por medio de proyectos micros y cimentados a partir del proceso curricular como eje central que dinamiza la acción educativa que se cumple en la escuela. Estos factores son:

El avance social y cultural: Como característica de las últimas décadas encontramos que el desarrollo alcanzado en el campo de las comunicaciones y el crecimiento de las poblaciones, a los que se han sumado los avances de las ciencias sociales con sus disciplinas como la sicología, la sociología, la antropología y la

pedagogía, hacen necesaria la aplicación de cambios estratégicos en la planificación y desarrollo del currículo y la dirección de los establecimientos educativos, lo cual conlleva a la redefinición de los modelos pedagógicos y de dirección administrativa en que se fundamenta el proceso educativo orientado por la escuela.

Bajo estas directrices y en un mundo cada día más cambiante y en donde la institución educativa adquiere cada vez una dimensión más social, es prioritario fortalecer la relación escuela - comunidad, estimulando la participación activa de la comunidad en la planificación y desarrollo de los procesos institucionales, para que a su vez, la escuela se convierta en motor del desarrollo social.

Todo lo anterior se puede lograr si el plantel educativo se fundamenta en un currículo abierto y flexible cimentado en la investigación participativa y si tiene como apoyo un Proyecto Educativo Institucional que sea resultado de una construcción colectiva de directivos-docentes, educadores, padres de familia, alumnos, exalumnos y comunidad en general.

La necesidad de promover el desarrollo social y comunitario: Un desarrollo educativo coherente es aquel en donde se articula el avance de la calidad de los procesos institucionales al mejoramiento de las condiciones de vida del contexto social en que se encuentra inmersa la escuela.

Teniendo en cuenta estas directrices, de acuerdo con los resultados del diagnóstico institucional y de la comunidad, el establecimiento educativo debe planificar y ejecutar una serie de proyectos tendientes a la promoción del desarrollo comunitario y la construcción de los modelos pedagógicos y de dirección administrativa, que respondan a los lineamientos de la Ley General de Educación (Ley 115 de febrero 8 de 1994).

### 3. FUNDAMENTACION TEORICA

#### 3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

3.1.1. Aspectos generales. La administración que actualmente se maneja constituye el resultado de aportes, que a través de la historia han dado diversos autores. En su constitución como ciencia han contribuido filósofos, economistas, gobernantes, estadistas, sicólogos, pedagogos, etc., quienes durante diversas épocas han dado a conocer sus investigaciones. Es por ello que la administración acude a varias disciplinas para sustentar sus principios.

Los grupos sociales, aún siendo muy primitivos tuvieron una estructura piramidal en la cual existía un jefe, esa estructura aunque no muy regular determinaba jerarquías, las cuales tenían funciones de poder y decisión. De las jerarquías hablan Platón, Aristóteles y Confucio entre otros, los cuales han dado una visión de la organización de los pueblos más antiguos: Grecia, Roma, China,



Egipto; en el Nuevo Mundo es digno resaltar el gobierno de pueblos como los Incas, Mayas, Aztecas y aún el de los Chibchas.

En varios pasajes bíblicos se encuentran citas que dan a conocer cómo los profetas organizaban el pueblo de Israel hacia la tierra prometida y su responsabilidad en el manejo de todos los eventos que sucedían.

La administración surge como ciencia a comienzos del siglo XX, constituyéndose en el punto de partida para la transformación de la sociedad y la revolución de las teorías de los medios de producción; quienes en sus comienzos tenían como objetivo prioritario el velar por el incremento de la producción y aumento de capital.

Esa transformación se hace evidente cuando se plantea que no solamente es importante la producción. Se hace necesario tener en cuenta al hombre como protagonista del proceso administrativo, pues sin él es imposible el desarrollo de una empresa.

El reto más grande que se tiene es la velocidad con que ocurren los cambios, en esa medida la ciencia debe avanzar y estar predispuesta para asimilar las

transformaciones. La administración no ha estado ajena a esta situación, de ahí su florecimiento en el siglo XX no solamente como ciencia sino como arte. En el siglo XIX las organizaciones eran menos complejas, predominaban las famiempresas, profesionales independientes, el proveedor de la región, las instituciones educativas con poco personal comparado con la demanda actual; lo cual facilitaba en cierta medida su manejo. Las actividades se planeaban a corto plazo y generalmente las decisiones eran verticales.

Con el crecimiento de la población y la incorporación de avances científicos es necesario diseñar planes y programas que estén acordes con la época y la realidad del medio.

3.1.2. Influencia de los pueblos antiguos en la constitución de teorías administrativas. La administración surge como ciencia en el siglo XX, anteriormente se contaba con los aportes de las diferentes culturas, quienes con sus sistemas organizativos ofrecían parámetros y bases para estructurar nuevos principios.

La administración ha recibido una gran influencia de la filosofía. Los griegos por ejemplo proponen un sistema de gobierno democrático. Sócrates expone: "Si un gobernante sabe lo que necesita y es capaz de conseguirlo, su labor no tendrá tropiezos, puesto que la dirección de las cosas y de las personas tienen su origen en el hogar; quien sabe organizar a su familia y sus bienes es capaz de dirigir un pueblo".

Platón en su libro "La Política", estudia la organización del Estado dando a conocer diferentes formas de administración pública.

Los egipcios establecen en su organización jerarquías y a través de ellas se ejerce el poder y la dirección del gobierno.

La cultura China y más concretamente en los escritos de Confucio, se encuentran estrategias para lograr una adecuada administración teniendo en cuenta la "organización, funciones, cooperación, procedimientos, formalidades, controles, sanciones y ajustes".®

5 KONNTZ Y O'DONNELL. Principios de Administración. Sao Paulo : Librería Pionera, 1964 p.27

6 Ibid., p.28

En Roma es evidente el manejo de una estructura piramidal y la delegación de autoridad, el César es quien preside todos los actos y los magistrados tienen funciones específicas para legislar, lo cual les permite tener un control sobre los territorios y manejar con eficacia todo el imperio.

Es importante tener en cuenta la organización de la Iglesia Católica, su continuidad como institución a través de la historia no ha sido gratuita, es evidente que sus técnicas administrativas le han permitido subsistir a pesar de los conflictos de la humanidad. Su estructura piramidal, la delegación de funciones, sus esquemas organizativos, en síntesis, su forma de gobierno son modelo y punto de partida para muchos autores.

Otra organización que ha influido en el desarrollo de las teorías administrativas es la militar, por sus estrategias y formas de trabajo. "La organización lineal tiene sus orígenes en las estructuras militares de la antigüedad y de la época medieval, donde son primordiales los principios de unidad y comando y la escala jerárquica".<sup>7</sup>

7 MONEY, James D. Los principios de organización. Nueva York : Harper y Bros, 1947. p.117.

Son los militares los primeros en hablar de estado mayor o staff para asesorar a los comandos. Otro de los aportes de los militares es: "el principio de dirección, mediante el cual todo soldado debe saber perfectamente lo que se espera de él y todo lo que él debe hacer" Se establecen con líneas de dirección en cuadros, estos son el origen de las cartas organizacionales y por consiguiente de los manuales de funciones con sus respectivos reglamentos.

3.1.3. Influencia de la industrialización en la administración. En el siglo XVI las industrias caseras fueron reemplazadas por las fábricas, las cuales gracias al auge y a la nueva tecnología que brindaban las máquinas, agilizaron la producción, quedando las primeras en desventaja frente a la competencia que ofrecía la industrialización. Es así como surgen las empresas y sus propietarios se ven en la necesidad de orientar y tomar decisiones aunque sea de manera improvisada, trayendo como consecuencia el prestar más atención a la producción que al bienestar y seguridad de los obreros. Esto crea conflictos, por lo tanto es el Estado quien entra a mediar expidiendo leyes laborales,

las cuales constituyen los primeros tratados de administración. Francia e Inglaterra son los países pioneros en la expedición de códigos laborales.

A mediados del siglo XVI Adam Smith plantea su famoso principio de la especialización y de la división de trabajo en su libro "De la riqueza de las naciones". Las ideas de Smith le sirvieron a Taylor y a Fayol para desarrollar sus teorías administrativas y por ellas son considerados los padres del enfoque clásico de la Administración,

Iniciando el siglo XV Frederick Taylor (norteamericano) desarrolló la Escuela de Administración Científica, cuyo fin era aumentar la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo.

Henry Fayol (Francés) desarrolló la Escuela de Anatomía y Fisiología de la organización, cuyo propósito era aumentar la eficacia de la empresa, por medio de su organización y la aplicación de teorías científicas.

Las teorías clásicas de la Administración tienen su base en la Revolución Industrial y fundamentan sus criterios en:

"El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, causa una gradual complejidad en su administración y la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, obteniendo mayor y mejor rendimiento y hacer frente a la competencia de otras empresas.<sup>9</sup>

En los países americanos y más concretamente en Latinoamérica las teorías administrativas que se han manejado son una adaptación de los diversos enfoques que han dado los científicos. Dichas teorías se acomodan a las circunstancias y a los procesos de desarrollo propios de cada grupo o institución.

3.1.4. Historia del planeamiento educativo. Planear es una acción natural propia de seres humanos, desde tiempos remotos el hombre ha planeado sus actividades.

Culturas como la griega y la romana planearon la educación basándose en propósitos militares, sociales y económicos. Se planeaba de acuerdo con las necesidades e intereses del gobierno.

9 Ibid., p.143.

En la India por ejemplo el planeamiento educativo tuvo como objeto primordial la sublimación del hombre para lograr un pueblo perfecto que pudiera gozar de la vida terrena y del más allá.

En el siglo XV Juan Luis Vives y Juan Amos Comenio aportaron elementos fundamentales a la Pedagogía, los cuales influyen en los planes de estudio. Plantean la necesidad de diseñar un currículo donde se le de importancia al cultivo del intelecto y las artes.

Comenio en su obra la Didáctica Magna, propone que la escuela se debe organizar atendiendo a niveles de acuerdo con la edad de los alumnos, además debe existir un plan de estudios con su respectivo horario.

Más tarde Rousseau, Pestalozzi, Herbart exponen ideas sobre la escolarización del niño y las formas de trabajo en la escuela. Rousseau por ejemplo, plantea que los planes de estudio deben tener como objetivo primordial el contacto del niño con la naturaleza. Pestalozzi enfatiza en el respeto y el amor por si mismo y hacia los demás.



La historia de la Pedagogía es muy amplia y ella nos da testimonio de los diversos planes y programas elaborados por estudiosos de la época, quienes con sus ideas influyeron de una manera u otra en la organización de los gobiernos.

En el siglo XVIII, época de la Revolución Intelectual en Europa, se aviva el interés por el planeamiento de la educación y son publicadas obras como: Plan de Educación o Reforma de la Enseñanza; es célebre el Plan de una Universidad para el gobierno de Rusia, escrito por Diderot a petición de Catalina II.

La Unión Soviética fue la primera nación que diseñó un Plan Educativo en 1923, Plan Quinquenal de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas. Este plan dió las bases para posteriores estudios y transformaciones educativas, erradicando el analfabetismo en un porcentaje muy significativo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, ante el caos socioeconómico de la época, surgió la necesidad de planear todas las actividades y sobre todo en relación con la educación. Era necesario preparar a los

individuos para restaurar las industrias y por consiguiente la economía.

En 1950 los países independientes se dan cuenta de la importancia que tiene el planeamiento para acelerar el desarrollo de la educación. Surgen planes famosos como: El de la India (1951 - 1955), donde la educación se involucra con lo económico y lo social; el de Ghana publicado en 1951 es un plan para ocho años; el de Birmania en 1952, el de Colombia en 1957, Marruecos y Paquistán en 1952, Túnez en 1959. Estos países son los pioneros en el diseño de planes educativos integrados,

3.1.5. Planeamiento a nivel latinoamericano. La Segunda Conferencia Interamericana de Ministros de Educación, reunida en Lima en 1956 y el Seminario Interamericano sobre Planeamiento Integral de la Educación, celebrado en Washington en 1958, fueron los eventos que marcaron los inicios del planeamiento bajo la consigna de expansión y mejoramiento de la educación primaria en América Latina. "Sus recomendaciones tenían principalmente por objeto los problemas de organización y metodología en materia de planeamiento de la educación

y los problemas conexos de Administración y su financiamiento".'^

La Conferencia de Santiago de Chile en 1962 convocada por la Organización de las Naciones Unidas para el Fomento de la Educación y la Cultura (UNESCO), tiene como objetivo, motivar a los países latinoamericanos para que estudien las relaciones existentes entre la educación y la situación económica, social y demográfica, con el fin de definir los objetivos de un plan decenal de desarrollo de la educación en la región.

La Conferencia de Buenos Aires, reunida en 1966, a diferencia de las anteriores que se dedicaron a estudiar aspectos cuantitativos, analiza el problema de los métodos, contenidos, rendimiento, evaluación y planeación educativa, y da recomendaciones sobre la orientación de los programas de la UNESCO.

En la década del 70 Edgar Faure en su informe a la UNESCO a través del libro "Aprender a ser", plantea la importancia que tiene el organizar todo el sistema

educativo, como medio para asegurar la eficacia de la educación en todos sus campos.

En 1987 la reunión de Secretarios de Educación Latinoamericanos, efectuada en Bogotá, se plantea la necesidad de estudiar más a fondo el problema de la Administración Educativa, máxime cuando se hace necesario planear teniendo en cuenta la diversificación educativa y la nueva concepción de la escuela como proyecto cultural.

3.1.6. Planeamiento en Colombia. Colombia impulsó la idea de crear las oficinas de planeamiento en cada uno de los países latinoamericanos (Reunión de Lima), por lo tanto como proponente fue el primero en organizarla.

La división de planeamiento del Ministerio de Educación Nacional (MEN) inició sus labores en 1956 con la asesoría de técnicos de la UNESCO y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), quienes prepararon durante dos años el Primer Plan Quinquenal de Desarrollo Educativo, este plan contenía principalmente: "Reformas básicas generales de tipo cualitativo, la planeación en cada una de las divisiones o servicios educativos y culturales, las medidas para lograr la participación

activa de la administración nacional en la ejecución del plan y las posibles formas de financiación".^ De todos sus proyectos sólo se llevaron a cabo unos cuantos, sus fallas radicaron en la falta de un plan general que comprometiera a los demás sectores del gobierno en su implementación y ejecución.

En 1968 se reglamenta la participación de todos los estamentos, especialmente el compromiso del gobierno frente al plan; como consecuencia de ésto se hace necesario elaborar el segundo plan quinquenal de desarrollo para la educación de 1970 a 1974, Años atrás se venían elaborando planes en relación con las construcciones escolares, proyecto de diversificación de la educación, reforma a la educación secundaria y superior, entre otros.

En 1970 se prepara un diagnóstico sobre la educación en Colombia el cual da una visión sobre, la problemática educativa existente. Este es el punto de partida para la Reforma Educativa plasmada en la renovación curricular. En este tiempo se destacan los siguientes hechos:

Nacionalización de la educación primaria y secundaria  
(Ley 43 de 1975).

Reorganización del MEN (Decreto 088 de 1976)

Reestructuración universitaria (Decreto 080 de 1980)

Iniciación de la Renovación Curricular (Decreto 1419  
de 1978).

Se dicta el Estatuto Docente (Decreto 2277 de 1979)

3.1.7. Planes de desarrollo en Colombia. En nuestro país es requisito que cada candidato a la Presidencia, elabore un programa de gobierno, en él deben estar contemplados los planes de desarrollo para cada sector. Los planes de desarrollo que se han diseñado en Colombia son:

Plan de Desarrollo Económico y Social 1970 - 1973.

Plan de Desarrollo las Cuatro Estrategias

Plan de Integración Nacional para cerrar la brecha

Cambio con equidad

Erradicación de la pobreza absoluta

Plan de Desarrollo Económico y Social, 1960: Fue el que organizó las oficinas de planeación a nivel

latinoamericano y dio las bases para la fundación de dicha oficina en Colombia,

Plan de Desarrollo Económico y Social, 1970 - 1973: Su objetivo primordial fue el diagnóstico de la situación educativa colombiana.

Las Cuatro Estrategias de Misael Pastrana Borrero: Universalizó la educación primaria especialmente en el área rural. Crea condiciones para cumplir con la Constitución en relación con el carácter obligatorio y gratuito que debe tener la educación primaria.

Para Cerrar la Brecha, de Alfonso López Michelsen: Sus metas son reestructurar el Ministerio de Educación Nacional y diversificar la educación.

Plan de Integración Nacional de Julio César Turbay Ayala: Busca mejorar cualitativamente la educación y racionalizar los recursos, beneficiando a las comunidades pobres.

Cambio con equidad, de Belisario Betancur C.: Tiene como centro el desarrollo integral del individuo a

partir de la ciencia, la cultura, la recreación y la salud. Se crea la Universidad Abierta y a Distancia.

Erradicación de la Pobreza Absoluta, de Virgilio Barco Vargas: Adecúa el sistema educativo a las reales necesidades del país, mejorando la crisis hasta hoy existente. Racionaliza los recursos dando oportunidad a los sectores más pobres de tener acceso a los programas educativos, con el fin de erradicar el analfabetismo.

3.1.8. Planeamiento a nivel Departamental. Antioquia es uno de los primeros departamentos en seguir los lineamientos del MEN, muchas de sus propuestas son acogidas a nivel nacional y sirven de modelo para otras regiones. Sin embargo la planeación en los departamentos se ha limitado a hacer estudios sobre el presupuesto, a recopilar datos estadísticos de cobertura educativa y autorizar la creación o traslado de plazas. Es el MEN quien plantea o autoriza los diferentes programas. Los programadores académicos orientan y dan directrices sobre la diversificación educativa e innovaciones.



### 3.2. MODELOS PEDAGOGICOS

3.2.1. Aspectos Generales. Desde épocas pasadas, a través de las distintas escuelas se han vivido diversos fenómenos en el campo pedagógico, y aún más, con la participación de varios pensadores, experimentadores e investigadores en el marco del proceso de la enseñanza y del aprendizaje.

Piaget, Skinner, Bandura, Pestalozzi, Gagné y tantos pedagogos han hecho aportes valiosos al sector educativo, que es difícil enumerar una a una sus enseñanzas y experiencias para mirar el campo de la aplicabilidad en las escuelas del presente y del futuro. Sin descartar con ello, todo lo que han enriquecido la fundamentación pedagógica de los maestros de la época.

No obstante lo anterior, debe pensarse en retomar variedad de elementos de cada una de estas teorías, lo que contribuiría al máximo, a que las instituciones educativas se ubiquen, identifiquen o al menos se aproximen a su propio modelo pedagógico. Así podría detectarse las ventajas o no de cada uno, y mejorar en grado sumo el desempeño de las funciones que como educadores de generaciones nuevas se deben de asumir.

Para forjar una sociedad distinta, si es ese el propósito, o como mínimo mejorarla.

Es necesario que se haga una revisión y reflexión personal y colectiva del quehacer educativo como tal. De igual manera al interior de cada uno de los planteles de enseñanza, en todos sus niveles. Ello contribuiría en algo, sino en mucho, al mejoramiento de su accionar específico, a la proyección social y comunitaria, al bienestar.

Conviene refrescar algunos conceptos sobre los modelos pedagógicos existentes y permitir el acceso a tantos amigos de la cultura y del saber específico para ubicarse o al menos detectar a cual están adscritos o se aproximan.

En el cuadro sobre "Modelos Pedagógicos", están enumerados básicamente cinco (5) modelos, entre ellos: El Tradicional, El Romántico, El Conductista, El Desarrollista y El Socialista.

Lo anterior no significa que tengan que ubicarse en ese estricto orden, ni que cada uno se de en un estado puro, sino que ello permite contextualizar determinadas

épocas, ciertos modos de producción, al igual que el tipo de país con algunos sistemas económicos propios o dependientes como se viene dando universalmente. Esto significa, la puesta en marcha y/o la defensa de los intereses que en algún momento se propenden y acorde con el tipo de hombre que cada nación pretende formar y forjar a través de la escuela y de acuerdo con sus fines educativos.

"Un modelo pedagógico es pues una construcción multidimensional en la que a manera de un sistema interactúan jerarquizadamente por lo menos cinco elementos o parámetros a saber: Ciertas metas educativas, ciertos contenidos que se prefiere enseñar, cierto tipo de relación profesor-alumno, ciertos procedimientos técnico-metodológico y algún concepto particular de lo que es el desarrollo de los niños y adolescentes en sus diferentes aspectos intelectual y socioafectivos.<sup>12</sup>

Todos y cada uno de los parámetros esbozados, bien sea en la educación formal y no formal e informal asume distintos valores dependiendo de factores políticos, sociales, económicos y culturales propias de cada

12 FLOREZ, Rafael. Modelos Pedagógicos y la Enseñanza de las Ciencias. Medellín U. de A.

sociedad en un momento histórico determinado y acorde con la decisión tomada de educar a la población para la sociedad vigente con sus errores, vacíos y rezagos del pasado para la sociedad futura que al momento apenas esta en germen pero en un proceso irreversible de construcción, con rasgos cuantitativamente y cualitativamente diferentes de justicia, responsabilidad, respeto por la diferencia, concertación, participación democrática, sensibilidad y creatividad individual y colectiva.

Los cinco (5) modelos aquí escritos, no son los únicos, pero si las más relevantes y de alguna manera han tenido que ver con el desarrollo educativo de la patria colombiana.

3.2.2. Reflexión Sobre El Modelo Pedagógico. El objeto y la razón de ser de la educación es el individuo, el hombre con sus contingencias, sus dificultades, con sus aciertos o no. Pero él es su protagonista.

El país ha estado sometido a un modelo educativo tradicional que no ha operado de acuerdo con las necesidades y la realidad de la nación.

Necesitamos un alto grado de competencia entre modelos de enseñanza. Estos han sido poco renovados. "Hay que ensayar otros más agresivos. Tenemos que desprendernos de la mediocre".<sup>13</sup>

Es aconsejable modelos pedagógicos que se conviertan en un reto para los centros educativos y académicos que estén estructurados con base en el trabajo y en la dedicación del estudiante.

En los últimos tiempos se ha dado una gran revolución en las comunicaciones y ésta ha sido compañera permanente del aprendizaje. Por ello se esperarían muchas transformaciones en la enseñanza y el aprendizaje. Pero no ha sido así. Continuamos con tiza y tablero, no siendo ésto lo único que no ha evolucionado en la educación, sino que la mentalidad continúa anticuada para el país, que requiere una apertura mental y educativa.

Es necesario trabajar por una concepción moderna de la sociedad, de la educación, del ser humano y de sus necesidades fundamentales.

13 M.E.N. Propuesta de Reforma Educativa Integral. Santafé de Bogotá, 1993.

"El hombre es el único ser en proceso de educación permanente". ^ Necesitamos un sistema educativo para el desarrollo, que no de tanta importancia social a los títulos y reconozca el verdadero valor al conocimiento. Hoy se lucha más por el título que por el conocimiento. Infortunadamente, en la mayoría de los casos, detrás de un título no es que haya mucho saber. Sencillamente hay un poco, no demasiado, de lucro económico - cuando se puede ejercer la profesión - Esta es una de tantas realidades en las cuales nos encontramos insertos.

La pedagogía es una teoría que debe fundamentar el accionar constante, permanente del educador. Debe ser una reconstrucción permanente desde el aula, la familia y la sociedad en general.

Para algunos el problema de la pedagogía es algo mucho más complejo, no es el deber ser, sino el como hacer las cosas en el momento que se presentan los hechos. Cómo se actúa, cómo se comporta el maestro ante las circunstancias personales y grupales que presentan los jóvenes del momento, de la época.

La pedagogía no puede tomarse como algo acabado, por el contrario, es una ciencia en proceso de construcción permanente, que se está nutriendo a diario del quehacer del maestro y sus aconteceres individuales, colectivas y de sus experiencias gremiales.

3.2.3. Modelos Pedagógicos y de Dirección Administrativa. Si ya se ha conceptualizado sobre los modelos pedagógicos más relevantes: Tradicional, Romántico, Conductista, Desarrollista y Socialista, de igual manera debemos hacerlo sobre los modelos de dirección administrativa: Autocrático, Permisivo, Paternalista y democrático participativo.

¿El por qué de su estudio, análisis y reflexión? Las organizaciones educativas requieren de su propia identidad. Necesitan con urgencia el saber en que tipo de modelos oscilan o fluctúan. No simplemente porque este de moda, sino porque las instituciones deben tener VIDA. Y si bien es cierto no se hace el llamado para que se matriculen en éste o en aquel modelo, lo que si es verdad es que debe por lo menos, aproximarse y crear sus propias cartas de presentación e intentar, con la participación de todos sus asociados, de la comunidad educativa recrear los existentes y cambiarlos, remodelarlos o construirlos para que se empiece a sentir

que en la escuela ya soplan otros vientos, ya vienen otros aires y despertar así un sentido de pertenencia, de amor por lo suyo, por su trabajo porque todos hacen parte de la vida del establecimiento, es necesario éste análisis concienzudo y crítico para que beneficie a sus afiliados. Es una de las mejores estrategias para salir avances en cada institución. Para ello se requiere de gente proba en el manejo, en la guía, en el asesoramiento, acompañamiento y demás situaciones del quehacer educativo para que los planes, programas y proyectos den sus frutos.

En las instituciones hay que hacer una revisión permanente, constante y efectiva de estos modelos para detectar los aciertos y falencias, establecer algunas pautas de mejoramiento continuo para el logro de una educación con calidad.

En cada institución educativa debe propenderse por buscar un acercamiento, lo más próximo posible, entre los modelos pedagógico y de dirección administrativa y por ende encontrar la correlación existente. En alguna medida es bueno y, por demás necesario, ubicar la organización dentro de un contexto específico, sin pretender en ningún momento presentarla como una isla.



Sin tener en cuenta su entorno, lo circundante, lo que existe a su alrededor y que de una u otra manera incide en los procesos institucionales. Es buscar su inserción, su protagonismo, pero sin perder en ningún momento la identidad como tal.

En los tiempos actuales no se concibe la escuela sin carta de ciudadanía, sin identidad. Se requiere que la comunidad educativa haga parte activa de la vida institucional, que se acerque, que participe en su construcción y transformación en forma permanente; que vibre a su son.

La nueva constitución política colombiana, la ley sesenta del 93 y la Ley General de Educación (ley 115 de febrero 8/94) permiten y exigen de la participación de todos. Hay que aprovechar estos espacios y hacer de ellos lo más productivo posible en bien de la comunidad en general.

Aquí no se pretende plantear fórmulas mágicas sobre cual debe ser el modelo ideal, tanto pedagógico como de dirección administrativa, pero se hace un llamado a crear los propios, tomando como fundamentación los expuestos y buscando una aproximación acorde con las

circunstancias de cada ente educativo y su entorno social. El compromiso es hoy, el reto es aún mayor y la imaginación, la investigación y la creatividad individual y colectiva hay que ponerlas en función.

#### 3.2.4. Reto de la Pedagogía.

Los progresos en las distintas disciplinas que aportan a la pedagogía en consonancia con el cambio acelerado que se viene sucediendo en todas las áreas del conocimiento; genera como consecuencia un movimiento de cambio en la concepción y gestión de las instituciones escolares.

El tradicionalismo va quedando relegado al ser cuestionada su eficacia y aporte al tipo de hombre que reclama la sociedad actual.

El abandono de viejos esquemas no es tarea fácil, lo cual genera resistencia al cambio, y a las innovaciones. En la formación de los docentes se viene haciendo especial énfasis en la conveniencia de una actitud de apertura al cambio e innovación.

El mundo está cambiando, la educación es la primera estructura que debe estar abierta a los cambios. Los

educadores y todos los estamentos educativos deben tener cada día más claro el por qué y para qué, la razón de ser de la escuela y su influencia en la vida de la comunidad.

Por lo tanto el reto es: "Hacer de la escuela un proyecto cultural".

### 3.3. LA ADMINISTRACION

3.3.1. Justificación. Son muchas las teorías que se han dado sobre Administración y los pasos a seguir para una mayor efectividad en la producción.

Según Hoynes y Massie, en Administración y Proyectos, 1969, dicen que "por Administración podemos entender el proceso por el cual un grupo de cooperativa dirige sus acciones hacia metas comunes". Según Karl Ettinger: "función que se ocupa de la determinación de los objetivos generales, de las políticas y de la estructuración orgánica de las empresas".

Para Fayol: "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Para Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

Para Konntz y O'Donnell: "Es la dirección de una organización social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Para Terry: "Consiste en lograr un objetivo, predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Retomando lo anterior, la Administración es el sistema social que por medio de los procesos de planeación, organización, ejecución y control, coordina los recursos humanos, físicos, financieros y materiales en función de sus objetivos y fines, siendo dinamizado por un sistema básico de acciones, teniendo en cuenta sus lineamientos.

La Administración es esencialmente teórica; más como disciplina aplicada es esencialmente práctica, técnica, dinámica y compleja. Influye en los procesos sociales y recibe la influencia de ellos.

El objeto de la Administración es la organización social, su finalidad fundamental es la obtención de resultados de máxima eficiencia dirigiendo y coordinando el trabajo de otros.

Los principales factores de la Administración son: El humano, el estructural y el económico. Del grado de eficiencia, coordinación y control de estos tres factores, depende el buen o mal funcionamiento de la Administración.

El proceso administrativo constituye toda una unidad, los elementos que la componen están permanentemente en interacción, complementándose e integrándose mutuamente y ejerciendo influencia el uno sobre el otro, puesto que cuando se organiza, a la vez se planea, se controla y se ejecuta.

3.3.2. La Administración Educativa. En educación, por Administración se entiende el conjunto de principios, normas, disposiciones y técnicas para organizar la vida escolar, con el fin de que todos los elementos materiales y humanos que la integran contribuyan eficazmente en el cumplimiento de su función educativa y social.

Su rol acostumbrado en la institución educativa respectiva.

Que el directivo-docente sea capaz de adaptar por sí mismo sus nuevos conocimientos y percepciones a la situación de trabajo.

Que el rector o director capacitado justifique ante sus subalternos y demás representantes de la comunidad, los cambios de conducta y actitudes expresadas por él.

Que tenga una capacidad de convencimiento para que en grupo se realicen los cambios propios de su conducta y actitudes pedagógicas.

Por lo anterior, en conjunto estos elementos, darían cuenta que el docente directivo, una vez que comprenda la racionalidad de la innovación y su justificación lógica, apreciará las ventajas del cambio que se le propone, lo adoptará él mismo y lo promoverá entre su equipo de trabajo.

Es importante, anexar a esta concepción o modelo racional de planificación, en su verdadera dimensión

otras variables del proceso de cambio, como: Valores, normas, las fuerzas de resistencia de individuos, grupos o estructuras, la administración es un trabajo de cooperación, donde intervienen personas que desarrollan actividades con objetivos predeterminados. No se refiere a mandar, no se basa en órdenes imperativas, sino que se refiere a un trabajo de coordinación.

En educación debemos tener en cuenta los factores de la Administración y estructurarlos de acuerdo con las necesidades del medio, así:

Factor humano: Toda administración es dirigida por hombres y sin éstos ninguna forma administrativa es concebible, es por ello que debemos tener en cuenta a los alumnos, maestros, comunidad, padres de familia, personal administrativo y de servicios y todas aquellas personas que tengan algo que ver con la institución.

Factor estructural: Toda administración por primitiva que sea posee una organización que le da forma y sentido.

Factor económico: Son los recursos materiales requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo

administrativo y la consecución de sus planes de trabajo.

3.3.3. Etapas del proceso administrativo. El proceso administrativo constituye toda una unidad, las etapas que lo componen están en permanente interacción y ejerciendo influencia la una sobre la otra: La planeación, la organización, la dirección, control y evaluación.

La planeación. Por ser el maestro el encargado de la formación de los futuros ciudadanos cuya personalidad debe ser lo más equilibrada posible, se deduce la importancia que tiene la estructuración del maestro dentro de un plan adecuado con objetivos y metas claras.

Estos planes deben ser abiertos, donde se consignent indicaciones generales que en vez de coartar las iniciativas de los educadores, los estimulen, permitiéndoles acomodar las actividades a las necesidades y posibilidades del medio en el cual actúan.

Para la formulación de un plan, lo primero que se debe tener en cuenta es la determinación de los ideales, de los fines que deben proponerse a la misión educadora.



Según tal finalidad se determinará el contenido y la orientación del plan.

El plan tendrá un carácter distinto de acuerdo con sus fines normativos: Filosóficos, religiosos y políticos que imprimen el sello del Estado y dan razón acerca de la vida de cada país. También tendrá en cuenta el contenido sistemático de la cultura, o sea el panorama científico de la época.

Para la formulación de un plan es necesario:

Que atienda a las necesidades morales, intelectuales, físicas y materiales de sus miembros.

Que oriente a los educadores, de modo que en la formación de las generaciones jóvenes atiendan a condiciones mínimas que garanticen la continuidad de la cultura, de la defensa del régimen socio-político y de la convivencia.

Que garantice que todos los escolares reciban un mínimo de saber que les permita participar después en la solución de problemas de su comunidad.

Que garantice su operatividad evitando con ello la improvisación.

De lo anterior se deduce que la planeación es la más importante de las funciones administrativas, puesto que comprende: La selección de alternativas de acción bien definidas, para la institución en su conjunto y en particular, para cada una de las dependencias. De la planificación dependen todas las demás funciones administrativas puesto que el director organiza, dirige, evalúa y controla lo concerniente al logro de metas previstas en el plan.

El planeamiento integral de la educación es un proceso continuo y sistemático en el cual se aplican y coordinan los métodos de la investigación social, los principios y la técnica de educación, la administración, la economía y las finanzas, con la participación y apoyo de la opinión pública, tanto en el campo de las actividades estatales como privadas, a fin de garantizar educación adecuada a la población.<sup>15</sup>

El planeamiento es el mejor medio para vencer la rutina, e induce a la gente a efectuar los cambios que necesitan

15 Seminario Interamericano sobre el planeamiento integral de la educación. Washington, 1958.

realizar las instituciones, prevé los problemas futuros, hace posible que ocurran hechos que de otra manera no ocurrirán.

La Organización. Es la determinación de las relaciones que deben darse entre todos y cada uno de los miembros del organismo educativo, estableciendo los niveles de autoridad e indicando las funciones individuales que se deben cumplir para lograr la mayor eficiencia en el trabajo, busca mantener un ambiente de actividad-autoridad en el que se distribuyan racionalmente los recursos, de tal manera que las personas puedan realizar actividades en forma consciente y eficaz de acuerdo con lo determinado en la planeación. En la organización se estructuran instrumentos para organizar y controlar la institución.

Ejecución y dirección. Es la función que le da vida a los planes y programas y conduce a la institución al logro de los fines para los cuales fue creada, consiste en poner en marcha el plan operativo. En ella es de marcada necesidad el liderazgo por medio del cual el director es capaz de interpretar las condiciones de trabajo de la gente, convencerla en el cumplimiento de

su responsabilidad y canalizar sus esfuerzos hacia una acción conjunta.

"No basta con tener un excelente planeamiento y una buena organización, si falla esta fase de la ejecución. En otras palabras, todo puede estar bien escrito pero si falla su aplicación, los resultados no serán los esperados".<sup>16</sup>

El control y la evaluación. Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se efectúe de acuerdo con lo planteado: incluye una supervisión activa y responsable.

En un momento dado la evaluación ha de establecer lo que se ha hecho y al compararlo con lo que se esperaba, determina unos resultados que pueden ser positivos o negativos en relación con los objetivos sobre los cuales trabaja la institución.

16 SANDOVAL, M. José. Planeamiento institucional. Bogotá: CASE, 1987. **p.** 199

"El control consiste en observar, vigilar, fiscalizar, comprobar, examinar, revisar, registrar e inspeccionar el plan operativo para que se cumpla a cabalidad".<sup>17</sup>

La evaluación registra los logros y puede ser realizada como proceso a medida que van ocurriendo los hechos y como producto cuando ha transcurrido cierto tiempo; puede ser trimestral, semestral y final, no es aconsejable evaluar sólo al final ya que no hay retroalimentación.

3.3.4. Modelos de dirección. El rol que desempeña el rector o director de un establecimiento educativo es fundamental dentro de una dimensión de liderazgo y espíritu innovador. El es quien lidera todos los procesos que deben cumplirse dentro de cada uno de los programas institucionales: Académico y de desarrollo pedagógico, administrativo, de bienestar, de proyección social y comunitaria y de recursos físicos y financieros, por medio de los consejos directivos y académicos como organizaciones que conforman el gobierno escolar. De su gestión depende en gran parte el éxito de la organización educativa hacia el logro de los objetivos propuestos.

17 Ibid., p,123.

Teniendo en cuenta estas dimensiones, se presentan a continuación los diferentes modelos de la DIRECCION ADMINISTRATIVA que podemos encontrar en nuestras instituciones educativas de los niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, atendiendo a las variables de planeación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, supervisión y unidad grupal hacia el logro de los objetivos institucionales propuestos.

Los modelos en referencia son los siguientes:

El permisivo (leseferista): Corresponde a aquel rector o director que asume el cargo como un empleo para beneficio personal, sin que ello represente responsabilidad alguna frente a los objetivos de la organización y las personas que ella prestan sus servicios. Es el directivo - docente caracterizado por un marcado desinterés por su posición de líder en la institución, es negligente en cuanto a las relaciones humanas, la planeación y los resultados que puedan alcanzarse en la organización. La comunicación regularmente es de carácter informal y no se toman decisiones tendientes a mejorar la calidad del servicio educativo ofrecido por el establecimiento. Para este

rector o director, la escuela debe funcionar por sí misma.

En este modelo de dirección, las funciones del rector o director son asumidas regularmente por el coordinador o algún docente que se destaque en el grupo por su capacidad de liderazgo.

Un directivo - docente que asume este modelo es ineficiente, no sólo por su falta de interés sino también por su incidencia negativa sobre las motivaciones y los sentimientos de los demás y la calidad de la educación en la institución en la cual presta sus servicios.

El autocrático: Este rector o director considera que lo más importante en la institución educativa es el rendimiento y por lo tanto, centra su actividad en la organización del trabajo productivo, olvidando las relaciones humanas, las motivaciones y los sentimientos de las personas vinculadas a la organización educativa, así como la labor de grupo. Su patrón de dirección se centra en la norma y en las formalidades de carácter oficial se considera a sí mismo muy eficiente porque

cumple y hace cumplir las normas y despacha correspondencia.

Este directivo - docente elabora la planeación de la institución con su propia visión unilateral, sin permitir la participación activa de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, la comunicación es formal y por escrito, es él quien toma las decisiones en el establecimiento y la supervisión es desarrollada como una acción exclusivamente de control para garantizar el cumplimiento de las funciones inherentes a las personas vinculadas a la organización y el desarrollo de las actividades, descartando los procesos de orientación, asesoría y acompañamiento. Le da poca o ninguna importancia al trabajo grupal como estrategia para orientar el logro de los objetivos propuestos para la institución educativa.

Este directivo - docente produce pocas ideas en beneficio del establecimiento educativo, no muestra interés por los docentes, alumnos, padres de familia y exalumnos porque considera que es difícil establecer y mantener con ellos unas buenas relaciones humanas.



A quien asume este modelo de dirección le gustan las reuniones donde hable él preferentemente, citando normas y dando órdenes verticales. En el ejercicio de su cargo prima lo formal. Este modelo de dirección es nocivo tanto para los intereses y motivaciones de la comunidad educativa como para la calidad misma del servicio educativo ofrecido por la institución.

El paternalista: Constituye aquel rector o director amable para el cual las relaciones humanas, las motivaciones, los sentimientos y el bienestar de las personas vinculadas a la institución priman sobre el rendimiento y la calidad del servicio educativo ofrecido por el establecimiento. Quien practica este modelo de dirección resulta ineficaz e ineficiente porque es incapaz de plantear exigencias de rendimiento, de participación democrática y de calidad en el desarrollo de los procesos institucionales, buscando no crearse problemas. Generalmente tiene la convicción que los problemas se resuelven solos o que él debe ceder si ello contribuye a que disminuya la tensión del grupo. Su comportamiento en general, genera desgaste en la comunidad educativa. Las comunicaciones formales pierden su importancia y las informales son las que predominan y hacen énfasis en los aspectos sociales y

emocionales de las relaciones laborales, más que en el cumplimiento del deber.

En un plantel educativo dirigido por un rector o director con estas características, la disciplina tanto de los docentes como de los alumnos o educandos tiende a la anarquía.

El democrático - participativo: Es un rector o director que cree en las personas y logra trabajar con toda la comunidad educativa. Tiene la convicción que su misión es la de ayudar a los demás a desarrollar sus potencialidades. Considera que los docentes, alumnos, padres de familia, exalumnos y sectores productivos de la comunidad necesitan orientación y asesoría y que desean asumir responsabilidades frente a la organización educativa.

Este directivo - docente está atento a considerar las sugerencias, las experiencias de los mayores y paralelamente estimula la creatividad de los más jóvenes.

La persona que asume este modelo de dirección obtiene excelentes resultados y compromete a la comunidad para

que participe activamente en las acciones educativas del plantel. Los procesos de planeación, organización, niveles de gestión, control y evaluación, supervisión, toma de decisiones y la solución de los problemas que puedan surgir, tienen un tratamiento abierto y de participación democrática de la comunidad educativa.

Se presenta una evaluación permanente sobre la marcha del establecimiento educativo en la que participan directivos - docentes, alumnos, padres de familia, exalumnos y sectores productivos de la comunidad y los resultados alcanzados se utilizan para retroalimentar la planificación y desarrollo de los procesos institucionales.

En el plantel educativo donde impera este modelo de dirección se mantiene un alto grado de avance hacia los objetivos de la organización. Los alumnos tienen aquí un rol protagónico, son escuchados y respetados.

Una institución educativa con estas connotaciones, también se proyecta a la comunidad para promover su desarrollo.

Este modelo constituye el ideal para dirigir una institución educativa. Su rector o director considera que su posición en el establecimiento es el de un líder y que su rol debe estar orientado a la planificación y desarrollo de los procesos institucionales, con la participación activa, abierta y democrática de la comunidad educativa.

Quien asume este modelo de dirección, mantiene buenas relaciones humanas con las personas vinculadas al plantel, orienta, asesora, alcanza altos niveles de rendimiento, logrando que las personas que conforman la comunidad educativa adquieran sentido de identidad y de pertenencia. Esta abierto a la discrepancia, a la discusión y a la crítica. El equipo de trabajo, normalmente mantiene una moral muy alta y todos se sienten partícipes del éxito, pero también se responsabilizan en el fracaso.

Este rector o director tiene una notoria presencia en la organización y la institución se constituye en un centro de educación vital, activa, solidaria, comprometida y de calidad.

3.3.5. Teoría de sistemas. En la dinámica actual las instituciones educativas tienen la misión de planear y organizar todas sus actividades teniendo en cuenta antes que nada su contexto. Es allí donde la teoría de sistemas brinda sus aportes, máxime si se retoman cada uno de los componentes de una institución en forma integrada "La teoría de sistemas, aplicada a la educación, centra su interés en el estudio y comprensión del comportamiento de las instituciones escolares. Facilita explicaciones respecto a la dinámica interna de su funcionamiento y permite comprender las relaciones que determinan la interdependencia de cada institución con su contexto social".<sup>18</sup>

Lo anterior se articula con los lineamientos y principios de la ley general de educación en relación con: El concepto de currículo (Artículo. 76), autonomía escolar (Artículo. 77), plan nacional de desarrollo educativo (Artículo. 72), Proyecto Educativo Institucional (Artículo. 73) y gobierno escolar (Artículo. 142).

El enfoque sistémico brinda elementos que permiten dinamizar la construcción de procesos de participación y

18 ROMERO DIAZ, Augusto. Administración de la Educación USTA 1985, Bogotá pág. 99.

autogestión, teniendo en cuenta que el trabajo en equipo produce más que los esfuerzos individuales. Es mirar cada uno de los componentes de la institución como parte de un todo, con una filosofía y unos objetivos comunes, es decir saber que se quiere y para donde se va.

Un sistema como una estructura o una de sus partes de un todo busca determinar el papel de cada uno de los elementos teniendo en cuenta los objetivos y principalmente los procesos, máxime si se tiene en cuenta que un eficaz proceso garantiza buenos resultados, en otras palabras, un buen resultado puede ser la alternativa de solución a un problema, interés o necesidad.

La escuela como sistema abierto tiene la responsabilidad de sistematizar todas sus acciones con el fin de cualificar su gestión frente a la comunidad.

El enfoque sistémico genera la consolidación de procesos de integración entre todos los estamentos de la comunidad y a su vez permite que todos se sientan copartícipes de la gestión de dirección. Ello conlleva a que exista un engranaje en cada una de las acciones propuestas propiciando la racionalización y optimización

de todos los recursos (humanos, físicos, financieros, logísticos, institucionales, etc), a su vez garantizando el mejoramiento continuo y por ende el logro de los objetivos propuestos y el alcance de las metas.

En la construcción del Proyecto Educativo Institucional vale la pena retomar algunos de los postulados de la teoría de sistemas como: (Según Ryan 1969):

Conjuntos de elementos que permiten ordenar y organizar el proceso administrativo.

La relación que existe entre los componentes, lo cual permite unificar objetivos y trabajar en equipo.

Tiene en cuenta las necesidades, intereses, potencialidades y problemas del contexto, ello da cuenta de la efectividad del sistema.

El funcionamiento de un sistema por ser cíclico favorece los procesos de investigación y retroalimentación, propiciando con ello la construcción colectiva del conocimiento a partir de la realidad socio cultural, lo cual trae consigo la búsqueda de alternativas de solución a problemas acorde con las

expectativas y el sentir de la comunidad, en consonancia con los principios de la constitución política de 1991 y la Ley General de Educación cuando se define en éstas la importancia que tiene la participación comunitaria y el carácter que tiene el pueblo en "ejercicio de su poder soberano" (Preámbulo Constitución Política de Colombia).

3.3.6. Planeación estratégica. Uno de los grandes problemas que deben resolverse en el sistema educativo colombiano es la orientación de las instituciones a largo plazo, lo cual constituye una responsabilidad fundamental del rector o director con la participación activa de la comunidad educativa, apoyados en procesos de investigación participativa, cimentada en una línea metodológica de corte cualitativo. Para resolver este problema básico, se ha introducido en la administración el CONCEPTO DE ESTRATEGIA, LA DETERMINACION DE OBJETIVOS Y LA FORMULACION DE POLITICAS para alcanzarlos, aspectos que deben estar enmarcados en el contexto de la filosofía institucional, en concordancia con la ley general de educación (ley # 115 del 8 de febrero de 1994).

Bajo estas dimensiones se define la PLANEACION ESTRATEGICA como la formulación, ejecución, control y



evaluación de acciones que le permitirán a una institución educativa el logro de sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las fortalezas y las debilidades internas de la organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas en la misma, el establecimiento de la misión del plantel educativo, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas y la toma de decisiones para su escogencia y adopción. Su ejecución requiere que la institución educativa defina metas, diseñe políticas, motive a la comunidad educativa y asigne recursos, de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a efecto con buenos resultados.

Para el cumplimiento de este propósito fundamental, lo primero que debe definirse es la misión del establecimiento respondiendo a los siguientes interrogantes:

¿Cuál es nuestra institución educativa? y ¿Cuál debería ser? Esto nos lleva a la formulación de objetivos, a la ejecución de estrategias y proyectos y a la toma de decisiones hoy para los resultados futuros.

Se busca organizar información cualitativa y cuantitativa como base para la toma de decisiones fundamentadas en criterios y análisis objetivos más que en directrices netamente intuitivas. Se necesita ante todo llevar a la práctica estrategias que reporten beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, disminuyan las debilidades internas y eviten o amortigüen el impacto de las amenazas externas. Así se consolida la visión y la esencia de la planeación estratégica como prospectiva para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Terminología básica para el estudio y análisis de la planeación estratégica.

Misión de la institución educativa. Es un propósito duradero que identifica el alcance de las operaciones de un establecimiento educativo en función de sus fines, procesos y resultados. Su formulación incorpora la filosofía de las estrategias, revela el concepto de organización que tienen los diferentes estamentos de la comunidad educativa, dirigido hacia la definición clara y relevante de los valores y las prioridades de la institución.

Fortalezas internas. Constituyen recursos o capacidades que pueden utilizarse efectivamente para alcanzar los objetivos de la organización. En general puede decirse que son aspectos que funcionan bien en la institución educativa y que por lo tanto, garantizan el logro de los objetivos propuestos.

Debilidades internas. Corresponden a limitaciones, carencias o defectos que entorpecen el logro de los objetivos del establecimiento educativo. Puede decirse también que se refieren a los programas, proyectos y actividades institucionales que presentan limitaciones o deficiencias y que por lo tanto, inhiben el desarrollo positivo de la misión que debe cumplir el establecimiento educativo.

Oportunidades externas. Son las proyecciones socio económicas, culturales, políticas, educativas y tecnológicas así como los hechos susceptibles de aprovecharse para el beneficio presente y futuro del plantel educativo.

Amenazas externas. Esta expresión corresponde a situaciones económicas, sociales, políticas, educativas culturales y competitivas del entorno social que

dificultan o son potencialmente perjudiciales para el desarrollo de la institución educativa.

Objetivos. Se identifican como los resultados a largo plazo (2, 3, 4 ó 5 años) que una organización educativa pretende lograr a través de su misión básica. Estos son de vital importancia para la institución educativa pues orientan su dirección, constituyen la base para la evaluación, generan Sinergia, muestran prioridades, permiten coordinación y son fundamentales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Considerar objetivos logrables es asumir una posición del poder ser que reúne el realismo y la voluntad organizacional necesarios para definir los resultados a los cuales se espera llegar en el futuro.

Estrategias. Son los medios o las acciones por las cuales se lograrán los objetivos; incluyen expansión de cobertura, diversificación, incremento de recursos, manejo de variables que afectan la evolución integral de las personas teniendo en cuenta la potenciación de las etapas del desarrollo humano: madurativa, socio-afectiva, lúdica, cognitiva, ética y moral, política y

laboral, conocimiento profundo del entorno social propio de la institución y de los fines, objetivos y políticas estatales determinadas en la ley general de educación, así como las tendencias en este sector y la potencialidad para su aplicación en un contexto específico que permita establecer las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, realizando un análisis comparativo entre lo endógeno y lo exógeno para la fijación de los objetivos los medios o estrategias para alcanzarlos. En este contexto, se requieren tres actividades importantes para la formulación de estrategias: Investigación diagnóstica participativa interna y externa, análisis de procesos y resultados y toma de desiciones.

Ejecución de las estrategias. Equivale a la fase de acción. Significa la motivación tanto de los directivos docentes, educadores, alumnos, personal administrativo y operativo, padres de familia, exalumnos y comunidad en general para poner en práctica las estrategias ya formuladas. Así como la formulación, la ejecución también conlleva tres actividades fundamentales: la fijación de metas, la definición de políticas y la asignación de recursos. Esta fase se considera como la más delicada en el proceso de dirección estratégica

debido a que requiere mucha disciplina personal y colectiva, así como un gran compromiso, identidad y sentido de pertenencia a la institución educativa.

Evaluación de las estrategias . Para el cumplimiento de esta fase, es preciso que se formulen interrogantes que permitan definir la realidad de la institución educativa y su entorno social. Estas preguntas claves pueden ser: ¿las fortalezas internas de nuestra institución educativa, aún tienen vigencia y validez? ¿Subsisten todavía nuestras debilidades internas? ¿Se han aprovechado adecuada y suficientemente las oportunidades que ofrece el medio externo para el desarrollo y la cualificación de los procesos institucionales? ¿las amenazas externas subsisten y constituyen obstáculos para la ejecución de los proyectos institucionales?

Como segunda actividad en este seguimiento, es prioritario evaluar el progreso real con el que previamente se había planificado y las metas fijadas con antelación. Finalmente, se deberán tomar las medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica del establecimiento educativo, tanto el interior como al exterior del mismo.

Cuando los factores endógenos y exógenos cambian de manera significativa, se requieren estrategias opcionales que enriquecerán el proceso organizacional y evaluativo de la institución educativa.

Para la sistematización de la evaluación institucional y de la comunidad dentro de la línea metodológica de la planeación estratégica, se ha diseñado la matriz DOFA, la cual presenta nueve (9) casillas, cuatro (4) que se utilizan para registrar los factores claves, cuatro (4) para consignar las estrategias y una (1) que siempre se deja en blanco y que corresponde a la superior izquierda.

Se desarrollan primero las de factores claves = F (Fortalezas), D (Debilidades), O (Oportunidades) y A (Amenazas) y luego, las que definen las estrategias: FO (Fortalezas-oportunidades), DO (Debilidades-oportunidades), FA (Fortalezas-amenazas) y DA (Debilidades-amenazas) y es a éstas a las cuales se les definen objetivos y políticas y sobre las que se realiza el seguimiento o la evaluación periódica.

De acuerdo con la descripción anotada, la estructura de la **MATRIZ DOFA** debe ser la siguiente: <sup>19</sup>

<p>Surgen a medida que se va evaluando el desarrollo de las estrategias planificadas.</p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar las fortalezas identificadas</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consignar lista de las debilidades encontradas.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b> Hacer lista de las oportunidades halladas.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equivale a la utilización de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su enfoque es táctico dirigido hacia la superación de las debilidades, aprovechando las oportunidades.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS (A)</b> Relacionar lista de las amenazas evidenciadas.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responder a la utilización de las fortalezas para disminuir el impacto de las amenazas.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sus formulaciones tienen como orientación básica reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>

<sup>19</sup> David R, Fred. La gerencia estratégica. Serie empresarial. Santafé de Bogotá. Legis Editores. 1994. Pág. 194.



Pasos para construir una matriz Dofa. Para su elaboración en el proceso de la planeación estratégica, se recomienda la utilización de la siguiente secuencia:

Hacer una lista de las fortalezas internas fundamentales.

Relacionar las debilidades internas significativas.

Consignar las oportunidades externas importantes.

Registrar las amenazas externas claves.

Contrastar las fortalezas internas con las oportunidades externas y definir las estrategias FO resultantes en la columna correspondiente.

Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y consignar las estrategias DO resultantes.

Cotejar las fortalezas internas con las amenazas externas y consignar las estrategias FA que resulten.

Contrastar las debilidades internas con las amenazas externas y relacionar las estrategias DA pertinentes.

3,3.7. Calidad Total y su aporte a la educación. Hablar de calidad total es, ante todo, reconocer la necesidad de dinamizar los procesos de dirección administrativa.

En la obra: "Gerencia de la Calidad Total" de Hernando Nariño, el autor define la calidad total como: "La satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los usuarios, clientes y consumidores externos e internos de una empresa".

Trabajar con calidad implica una vocación de servicio, la cual, requiere de individuos que ayuden a canalizar todos los esfuerzos en pro de la obtención de alternativas a la solución de sus problemas. Concebida así, la calidad es el fundamento de la institución, y debe trascender más que en productos en procesos; de ahí que se debe hablar de calidad en la vida, calidad en la comunicación, calidad en los servicios.

En la obra Control de la Calidad Total de Edwards Deming, uno de los pioneros de este enfoque, plantea los principios de dirección administrativa en la búsqueda de la calidad total. Son ellos:

Adoptar la nueva filosofía de la calidad.

Mantener siempre el hábito del mejoramiento.

Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.

Instituir la capacitación permanente.

Instituir el liderazgo.

Desterrar el terror.

Eliminar las cuotas numéricas.

Hacer las cosas lo mejor posible.

Tomar medidas para lograr la transformación.

La calidad total se gesta gracias a un sistema encadenado de procesos articulados e integrados. Cada uno es prerrequisito del siguiente en el logro de las metas de la organización:

Selección del personal.

Inducción del personal.

Entrenamiento.

Capacitación permanente.

Enseñanza.

Aprendizaje.

Relaciones humanas.

Investigación participativa.

Retroalimentación (feed back).

Todo lo anterior da cuenta que el enfoque de "Calidad Total" brinda elementos que previamente analizados, pueden servir para la construcción del Proyecto Educativo Institucional, teniendo en cuenta que los planteles educativos en ningún momento tienen la connotación de empresas en términos cuantitativos o de mercancías, sino que por el contrario su enfoque es cualitativo y ante todo humanístico, o sea, más importantes que los productos o supuestas ganancias, son los procesos de calidad de la vida humana.

La calidad en los procesos educativos debe centrarse principalmente en el rescate del "ser humano" con todas sus potencialidades y debilidades; más que pensar en resultados de tipo cuantitativo o de producción en términos de capital se debe pensar en el ascenso del hombre, en su realización como persona, en la satisfacción de sus necesidades, en otras palabras: HUMANIZACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS, lo cual implica que los gobernantes y la sociedad sean conscientes de la importancia que tiene la educación en un país.

La calidad opera en cada situación, estamento, momento, lugar o actividad: Calidad en los planes y programas, calidad en el presupuesto, calidad en el currículo, calidad en los administradores, calidad en los maestros, calidad en los mecanismos de autogestión y participación, calidad en la capacitación, calidad en los recursos, entre otros.

La búsqueda de la calidad es responsabilidad de todos los miembros del sistema y se constituye en un pilar que garantiza la idoneidad y el profesionalismo de una institución ayudando a su vez en la comprensión y solución de problemas y necesidades de la comunidad con el fin de garantizar MEJORES CONDICIONES DE VIDA.

3.3.8. Planeación según Magendzo. Planificación centralizada: El autor hace referencia al excesivo centralismo como una de las características que ha definido a la planificación curricular, al interior del cual se han manejado supuestos contradictorios, entre los que se pueden citar: "Salvaguardar la unidad nacional", "El consenso cultural", "La igualdad curricular como garantía de la igualdad de la calidad educativa", y el de "la adaptación y la adecuación curricular a nivel local e institucional".

Puede tomarse como referencia este principio planteado por Magendzo para contextualizar en parte aquello que ha ocurrido tradicionalmente al interior de las organizaciones educativas, en el cual, el Proyecto Educativo Institucional, antes llamado comúnmente Plan Institucional era pensado, elaborado, ejecutado únicamente por el Director o Rector de cada establecimiento sin contar con la participación de otros estamentos de la comunidad educativa, porque en cierta forma había que "salvaguardar la unidad institucional". Conllevando con esto a que existiese unos celos raros entre quienes lanzaron otras ideas, contrarias a las expuestas por el jefe. El consenso puede tomarse como: el querer de uno y el aceptar de todos, lo que ese uno se propone, hace, ordena, decide, controla, la igualdad, transpolada, como aquella que requiere que todos participen en la ejecución del plan y no en su pensar y elaboración, lo cual ha generado que se tenga en las instituciones educativas una "democracia" representativa más no participativa.

Aquí, podíamos decir, que un programa, un Proyecto Educativo Institucional debe buscar un perfeccionamiento y fundamentarse en supuestos como éstos:

Que al docente directivo, se le pueda "transmitir" nuevos conocimientos técnicos y percepciones pedagógicas y administrativas, para responder a necesidades no percibidas u originadas en ellos mismos.

Que estos nuevos conocimientos técnicos y percepciones produzcan algún tipo de alteración significativa en su patrón motivacional con respecto a su tarea educativa.

Que estas nuevas percepciones y motivaciones permanezcan aún cuando el docente directivo abandone la situación "protegida" de perfeccionamiento y regrese a características de los roles, los canales de comunicación entre individuos, grupos y subsistemas, entre otros. Estas variables es bueno considerarlas porque en una u otra forma afectan al individuo al igual que al medio organizacional en que él desarrolla su creatividad.

Se hace necesario considerar la participación de los profesores, alumnos, padres de familia, no como meros consultores burocráticos y tangenciales, sino partícipes directos del cambio organizacional que se propende

impulsar, con criterios serios y definidos sobre el papel a jugar por cada miembro y que ello conlleve al mejoramiento continuo del trabajo grupal (de equipo) y por ende benéfico en un alto porcentaje para la institución educativa.

#### 3.4. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

3.4.1. Concepto. "En términos relativos se puede definir como un MACROPROYECTO que cohesiona toda la estructura organizacional y de funcionamiento de un establecimiento educativo para promover su desarrollo y el de la comunidad local, con una perspectiva de tiempo de dos (2), tres (3), cuatro (4), o cinco (5) años, orientado hacia la búsqueda del mejoramiento continuo y la CALIDAD TOTAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Se puede definir también como un CONJUNTO DE PROGRAMAS ARTICULADOS ENTRE SI Y DIRIGIDOS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION !",

En este contexto, el Proyecto Educativo Institucional para su dinamización, se desagrega en PROGRAMAS y éstos a su vez, en PROYECTOS INSTITUCIONALES ( Micros ) para buscarles soluciones apropiadas a las necesidades,



intereses, problemas y potencialidades identificados en el diagnóstico institucional y de la comunidad.

#### 3.4.2. OBJETO DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

Como instrumento de trabajo dinámico elaborado con la participación activa de toda la comunidad educativa, el plan se constituye en una estrategia que integra todos los componentes que conforman el sistema institucional con una visión holística, entendiendo el término SISTEMA como un conjunto de elementos organizados, articulados entre sí y dirigidos hacia un fin determinado: EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y DE PROYECCION A LA COMUNIDAD PARA SU DESARROLLO, ASI COMO EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION, de tal manera que el establecimiento educativo sea verdaderamente la expresión de una totalidad social objetiva.

#### 3.4.3. Calidad de la educación.

Genéricamente, la calidad se puede definir como la propiedad o conjunto de propiedades que caracterizan a una persona, comunidad o sociedad, a un objeto o a un proceso y que permiten percibirlo y calificarlo como igual, mejor o deficiente con relación a los otros de su misma especie o género.

Para el M.E.N., la calidad de la educación es " El grado de cercanía entre el ideal humano de nuestra sociedad, su manifestación y materialización en la práctica educativa. En nuestro caso, ese ideal humano se ha condenado en lo que se ha denominado FINES DEL SISTEMA EDUCATIVO COLOMBIANO. La correspondencia entre esos fines y su logro en la población estudiantil nos muestra el grado de calidad de la educación en el país "

En este orden de ideas, corresponde a cada institución educativa construir un modelo pedagógico y de dirección administrativa propio, con una visión holística del ser humano, desde la perspectiva de sus procesos de desarrollo y resultados, apoyado en los principios axiológicos de respeto, dignidad, compromiso, integridad, responsabilidad, desarrollo de la autonomía y la participación democrática, para consolidar una educación con calidad.

En una educación evaluada y calificada como tal, es prioritaria la participación activa y consciente de la comunidad educativa. En este sentido, la calidad debe ser un proceso de construcción permanente.

La búsqueda y el afianzamiento de la calidad tiene que ser un compromiso y trabajo colectivo de desarrollo constante.

El maestro es, en realidad, el factor mas importante en la calidad de la educación que les imparte a los alumnos es el mediador de todo el proceso educativo en tanto que interpreta los contenidos del currículo, determina los textos escolares, establece las pautas de conducta que deben observarse en la escuela y en el aula, encarna valores, actitudes y comportamientos que los educandos imitan o rechazan.

Es indudable que la formación de maestros es un área crítica del sistema educativo colombiano y viene siendo materia de preocupación para las autoridades nacionales, departamentales, municipales y para la comunidad. Las universidades tienen un gran desvelo por esta área. En las actuales circunstancias que vive nuestro país muchos se preguntan acerca del papel que ha cumplido la escuela en la formación de ciudadanos de bien y en la consolidación temprana de valores sociales y éticos fundamentales, tales como el respeto por la vida, la responsabilidad cívica, la honestidad, el respeto por las ideas ajenas, la tolerancia, el acatamiento de la

ley, el ejercicio de la autoridad, el respeto por la justicia, la predisposición a la no violencia, la cultura de la paz....

Todos estos temas deben conllevar a una investigación, mediante la cual se proponen la búsqueda de caminos de aproximación a metodologías investigativas que se puedan realizar en el terreno de la cotidianidad en la cual se construyan las relaciones entre maestros y alumnos, alumnos y conocimientos, maestros y padres de familia y/o acudientes, y la comunidad. Esta red de relaciones interpersonales es la que constituye propiamente el proceso pedagógico, como proceso de formación de actitudes y valores.

Son las anteriores algunas de las variables que inciden en la calidad de la educación, son múltiples pero ya es un adelanto significativo el que la evaluación de la calidad no se cuestione prioritariamente desde lo académico, lo cognitivo, el rendimiento escolar, sino que se interrogue por sus dimensiones cualitativas de formación ciudadana, de ética y de respeto a la dignidad del hombre.

Para el maestro se hace prioritario repensar la escuela, reestructurarla, en lo posible, para que encuentre su misión como formadora de personas. Concibiendo ésta como un proceso continuo y permanente de ser humano en sus aspectos personal, profesional y social. Entendiendo que la formación no se limita a la adquisición de conocimientos, a la mera información, al dominio de destrezas o al desarrollo de habilidades. Abarca el desenvolvimiento de las potencialidades genéticas y avanza hasta la realización del ser humano.

Si miramos la escuela colombiana nos permite encontrar múltiples condicionamientos reales que viven los maestros sobre todo por la formación y concepción academicista y por las exigencias y requerimientos del sistema educativo, que hacen que ellos esten atentos a lo que sucede en el marco de una aula de clase dentro de los límites del espacio físico de la escuela, despreocupados o ignorando todo cuanto esté afectando la formación del estudiante desde la sociedad, la cultura, la ecología o lo que pueda ser cuestionable, lo que afecta la formación del educando desde su propia realidad familiar, social, afectiva, sexual, ética y ciudadana.

"La educación debe estar centrada en el contexto y en el alumno".<sup>20</sup>

3.4.4. Indicadores de calidad. Son referentes que tienen relación con los procesos y resultados institucionales, que permiten evaluar la eficacia y la eficiencia del establecimiento y por ende, la calidad del servicio educativo ofrecido.

Los indicadores que deben servir de apoyo para evaluar la calidad del proceso educativo desarrollado por un plantel son:

- Fundamentación legal. Se refiere a que la institución educativa tenga todos los soportes legales requeridos para su normal funcionamiento, de acuerdo con las políticas, las normas emanadas del MEN. y de la secretaría de Educación y Cultura del respectivo departamento.

20 El Colombiano. Dominical. Medellín, domingo 25 de octubre de 1992.

" Eficiencia interna del sistema institucional"<sup>21\*</sup>. Tiene relación con los factores de comportamiento de la matrícula en el establecimiento educativo, grado de aprobación total, reprobación, deserción escolar y repitencia. Igualmente comprende factores asociados de administración de recursos físicos y financieros en la institución y la promoción humana.

- "logro académico de los estudiantes"<sup>22</sup>. Se refiere al promedio de notas obtenidos por los alumnos en cada una de las áreas del plan de estudios desarrollado por la institución educativa, habilidades y destrezas cognitivas y transferencia de los conocimientos adquiridos.

Eficacia de la planificación y desarrollo de los procesos institucionales: Tiene como directriz evaluar la calidad de los programas y proyectos que se han planificado que se están ejecutando en el establecimiento educativo en lo relacionado con los procesos académicos y de desarrollo pedagógico, administrativo, de bienestar institucional, de proyección social, comunitaria, de recursos físicos y

21 MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, Planes institucionales de mejoramiento de la calidad Educativa -PIM-, Santafé de Bogotá D.C., Documento, 1993. p18

22 IBID. p18

financieros. También tiene relación con la participación comunitaria en la planificación y desarrollo de los proyectos institucionales y el impacto que éstos están generando como dinámica de transformación de la realidad institucional y social.

- "desarrollo personal y social de los alumnos"<sup>23</sup>. Este indicador está referido a la participación de los educandos en la planificación y ejecución, de los proyectos de extensión a la comunidad para su desarrollo, autonomía y seguridad en los conceptos que expresan, capacidad para el trabajo grupal, la investigación, el análisis y la reflexión crítica, conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, comprensión crítica de la cultura Nacional y la diversidad étnica, valores enmarcados en el respeto a la vida y a los derechos de los demás, los principios democráticos, la convivencia, el pluralismo, justicia, solidaridad, ejercicio de la tolerancia y la libertad, hábitos para la conservación de la Salud física y mental y la utilización del tiempo libre.



3.4.5. Índices. Equivalen a señales más precisas que se utilizan para medir y evaluar los indicadores de calidad de la educación que se han seleccionado previamente. Permiten confrontar el estado real en que se encuentra la institución en cuanto a su organización, desarrollo pedagógico y los logros que se están alcanzando.

Estos índices pueden ser del orden cuantitativo o cualitativo, dependiendo del indicador de calidad de la educación con el cual se relacionan, así:

Para la eficiencia interna, los índices de tasa de aprobación total, reprobación, deserción, retención y repitencia, así como la administración de los recursos físicos y financieros, serán cuantitativos.

Igualmente, para el logro académico referido al promedio de notas alcanzado por los alumnos en las diferentes áreas y los resultados obtenidos en las pruebas de estado, los índices también serán del orden cuantitativo.

En cambio, para el desarrollo personal y social de los alumnos, relacionados con los valores, hábitos,

autonomía, libertad, afecto, amor, amistad, respeto, preservación del medio ambiente y trascendencia, los índices seleccionados tendrán que ser de orientación cualitativa.

### **3.5. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL**

Para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional como en todo proceso de planificación, tiene que partirse de unas bases sólidas que permitan la identificación de la realidad del establecimiento educativo y de su entorno social en lo relacionado con sus necesidades, intereses, problemas, proyecciones y potencialidades (NPIs.), este análisis es lo que constituye el proceso de diagnóstico, el cual debe llevarse a efecto con la participación activa y democrática de la comunidad educativa.

"El estudio en referencia debe permitir un conocimiento claro, eficiente y confiable de la realidad interna y externa de la institución educativa. Interna para saber con qué cuenta el plantel para desarrollar sus procesos, qué problema requieren de atención prioritaria y cuáles son las ventajas susceptibles de aprovecharse. Externa, para identificar los problemas de la comunidad que

requieren soluciones, los recursos disponibles y cuáles son las condiciones del medio que pueden favorecer al desarrollo social y cuáles entorpecerlo o frustrarlo" ^4

Teniendo en cuenta las directrices anotadas, este proceso tiene que estar cimentado en una investigación participativa, que involucra a los diferentes estamentos de la comunidad educativa, de tal manera que adquieren la connotación de un auto-diagnóstico, como estrategia para el conocimiento y la transformación de la realidad existente.

El auto-diagnóstico participativo se orienta ante todo hacia la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto al interior de la institución educativa como en el entorno social para definir metas y estrategias que permitan superar las necesidades, intereses, problemas y proyecciones que se presentan y es a partir de aquí donde se construye colectivamente el PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

En este contexto, se infiere entonces que el PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL tiene que ser una respuesta real

24 OLARTE T., Jorge. Los proyectos educativos como unidades operativas para la ejecución de un plan de desarrollo, Medellín, U. de M, 1992. p. 51.

para encontrarle soluciones a las necesidades, intereses, problemas, proyecciones y potencialidades identificados en el establecimiento educativo y en la comunidad a la cual se proyecta su acción para dinamizar la transformación de la realidad existente.

El auto-diagnóstico participativo permite que los conocimientos y las experiencias de la comunidad educativa sean compartidos mediante reflexiones colectivas a través de discusiones grupales, lo cual genera espacios para la educación, la comunicación y el análisis crítico de sus integrantes.

Bajo estas dimensiones, para la elaboración del auto-diagnóstico participativo, es necesario ordenar una serie de pasos que deben seguirse de tal manera que el proceso se oriente mediante una secuencia lógica, así: ^

- Identificación del problema o del tema.
- Análisis del contexto del problema o del tema.
- Jerarquización de problemas o temas.

Información que se posee acerca del problema o del tema.

- Información que se necesita.

25 PRIETO, Daniel. El auto-diagnóstico comunitario, manuales didácticos Ciespal, Ecuador. p.36.

- Organización para la recolección de la información necesaria.
- Reunión de la información.
- Sistematización de los resultados obtenidos.
- Devolución de la información a la comunidad educativa.
- Recepción de puntos de vista sobre la información.
- Elaboración de documentos finales.
- Proyección hacia el futuro de los que anticipa la información.
- Planificación para el tratamiento del tema o problema o elaboración del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

### 3.6. ENFOQUE HUMANISTICO EN EL PROCESO PEDAGOGICO-DIRECTIVO

3.6.1. Las relaciones humanas. Los individuos dentro de la organización participan de grupos sociales y se mantienen en constante interrelación social. Para poder explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas se preocupa por el estudio de esa interacción social.

Relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo posee una personalidad altamente diferenciada que influye en el comportamiento y actitudes de aquellos con quienes se mantiene en contacto y que, igualmente es bastante influido por los otros. Cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos definidos, pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar, en el sentido de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Su comportamiento está influido por el medio ambiente y por las actitudes y normas existentes en los grupos con los cuales mantiene contacto. Es principalmente dentro de la empresa donde surgen las oportunidades de relaciones humanas, en razón del gran número de grupos y de las interacciones resultantes. La comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas es la que permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados, la comprensión permite una atmósfera donde cada individuo es motivado a expresarse libre y sanamente.<sup>26</sup>

26 Fritz, J. Roethlisberger. La organización y el trabajador. Sao Paulo: Atlas, 1971 p.191.

3.6.2. Teoría de las relaciones humanas. Llamada también escuela humanística de la administración, surgió en Estados Unidos, como consecuencia de las conclusiones obtenidas por Hawthorne y Elton Mayo. Fue básicamente un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la Administración. La escuela humanística nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo debido a la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores tenían que someterse forzosamente.

Los principales orígenes de la teoría de las relaciones humanas son:

La necesidad de humanizar y democratizar la administración; liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo americano.

- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología, así como su influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Estas mostraron lo inadecuado de los principios de la teoría clásica donde lo que primaba era la producción.

- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin, las cuales fueron capitales para el humanismo en la administración.

3.6.3. Necesidades humanas básicas. La teoría de las relaciones humanas reconoció la existencia de necesidades fundamentales. Se verificó que el comportamiento humano es determinado por causas que, algunas veces, escapan al propio entendimiento y control del hombre. "Estas causas se llaman necesidades o motivos: son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan al individuo a un determinado comportamiento".<sup>27</sup>

"La motivación se refiere al comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que puedan satisfacer esas necesidades".

A lo largo de su vida, el hombre pasa por tres niveles de motivación: A medida que va creciendo y madurando, va sobrepasando los niveles más bajos y desarrollando necesidades de niveles gradualmente más elevados.

27 MUNN, Norman. Psicología Aplicada a la Administración. Nueva York, 1979. p.347.



Las diferencias individuales influyen en cuanto a la duración, intensidad y posible fijación en cada uno de estos niveles. Los tres niveles o estados de motivación corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

- Necesidades fisiológicas o vegetativas: Son las llamadas necesidades vitales relacionadas con la supervivencia del individuo. Son innatas e instintivas. Las principales necesidades vegetativas son: Alimentación, sueño, ejercicio físico, abrigo, protección contra los elementos, seguridad física contra peligros y satisfacción sexual. Si por cualquier motivo o eventualidades, influyen en su comportamiento.

- Necesidades psicológicas: Son necesidades exclusivas del hombre. Se aprenden y se adquieren durante la vida. Las necesidades psicológicas rara vez son satisfechas en su plenitud, EJ hombre busca cada vez mayores satisfacciones. Son necesidades psicológicas: seguridad íntima o autodefensa, de participación o Aprobación social, de autoconfianza y de afecto.

- Necesidades de autorrealización y expresión creativa: son productos de la educación y de la cultura y también,

como las psicológicas, son raramente satisfechas a plenitud. La necesidad de expresión creativa es básicamente un impulso de comunicación humana. Es una necesidad de apreciar y ver apreciadas las aptitudes y el talento creador.

La necesidad de autorrealización es la síntesis de todas las otras necesidades. Es el impulso de cada uno de realizar su propio potencial, de estar en continuo autodesarrollo en el sentido más elevado del término.

3.6.4. Aplicaciones de la teoría de las relaciones humanas en la administración. La teoría de las relaciones humanas ha verificado que:

- Los empleados tienden a desarrollar sus capacidades cuando se sienten seguros y confiados en relación con las otras personas, especialmente con sus superiores. Sin éstos sentimientos, se interpretan las sugerencias como críticas negativas.

- Los individuos tienden a desarrollarse cuando están en una situación de libertad ordenada, cuando pueden expresar sus sugerencias y puntos de vista y cuando

pueden colaborar en las decisiones, sintiéndose responsables de las mismas.

Los individuos tienden a desarrollarse cuando, a través de sus esfuerzos, ganan una razonable satisfacción de sus necesidades, o sea, cuando su mérito y dedicación son reconocidos y elogiados sintiéndose pertenecientes a la organización.

3.6.5 La comunicación. Un directivo docente gasta un gran porcentaje de su tiempo en transmitir a otras personas ideas, información e instrucciones, tanto verbalmente como por escrito. Este proceso de comunicación representa en esencia, la forma como se llevan a cabo las responsabilidades de un director. Sin embargo, el procedimiento no deja de tener dificultades. La mayoría de los problemas de comunicación se pueden ubicar en tres grupos básicos:

El problema técnico del lenguaje, las convenciones y la manera cómo se transmiten los mensajes.

El problema semántico del lenguaje y las convenciones que transmiten el significado deseado.

El problema de la eficacia con que el significado produce los resultados deseados.

Los expertos en comunicaciones indican que al tratar de hacer que los demás comprendan nuestras ideas, frecuentemente tropezamos con problemas de transmisión tales como la mala recepción y la interferencia. El significado que un mensaje tiene para el receptor es cuestión de semántica. Una persona puede decir una cosa, pero el receptor del mensaje puede escuchar algo diferente, aún si la palabra enviada y la palabra recibida son exactamente iguales. Aquí intervienen varios factores:

El medio ambiente o la situación en que tiene lugar la comunicación.

La similitud entre las experiencias pasadas del emisor y la del receptor.

La distinción entre los hechos y las opiniones.

El grado de abstracción de las convenciones utilizadas.

La complejidad de las expresiones y de las palabras utilizadas.

Por lo general, cuanto más directa sea la comunicación, Tanto más eficaz resultará. En algunas instituciones se presenta el problema de que el número de niveles de dirección, a través de los cuales pasa el mensaje, afecta la acción que finalmente se toma. La eficacia de la comunicación depende tanto de la transmisión eficiente de un mensaje como del entendimiento de su significado.

\* El grado de aceptación de la comunicación es una señal de eficacia.

En la comunicación, también funciona la del tipo informal, como por ejemplo el rumor, pero hay que tener mucho cuidado con el manejo de esta figura. La habladuría dentro de una institución puede causar estragos y a veces daño personal.

\* Con la comunicación se debe ser prudente al máximo, saber jerarquizar, si es del caso y dar participación a todos sus miembros para despertar en ellos el sentido de pertenencia y el trabajo de equipo, porque con ello se obtienen algunos beneficios como:

La participación sirve a menudo para evitar que se adopten ideas sin valor y que se hagan cambios mal concebidos.

El procedimiento contribuya a aumentar la confianza de los empleados en los propósitos de la dirección.

Cuando a los subalternos se les pide expresar su opinión, se sienten importantes y partícipes de los acontecimientos,

- La participación ayuda a lograr un mejor entendimiento del cambio.

- A causa de la participación, la gente se compromete más con la decisión en la cual colaboró.

- Cuando los subordinados participan, sus capacidades se desarrollan y se fortalecen.

- La participación ayuda a los empleados a ampliar su perspectiva.

3,6.6. Toma de decisiones. La toma de decisiones constituye probablemente la parte más importante del

trabajo de un dirigente y un buen número de éstos, a lo mejor, no tienen un alto grado de preparación en este campo. Resulta comprensible, por lo tanto, que no sepan cómo proceder para alcanzar decisiones acertadas, en especial cuando tales decisiones tienen que ver con las personas.

Cuando se trata de tomar decisiones, ninguna posición gerencial resulta fácil. Se requieren muchas habilidades, incluyendo la de estar técnicamente enterado, saber cómo hacer frente a la incertidumbre y tener confianza en la propia capacidad de manejar toda clase de problemas. Además, para que un director o rector sea eficiente, debe entender la estrategia, la técnica y el procedimiento implícitos en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlos en su trabajo.

Hay que entender la toma de decisiones, porque, de la capacidad para asumirlas en forma calmada y con razonable rapidez, resulta provechosa en cualquier situación de la vida.

Muchos directivos docentes se sienten incómodos con esta responsabilidad. Aún los de más alto nivel vacilan y no siempre están seguros cuando hay que tomar una decisión

importante. Entender el por qué y el cómo, constituye un activo para las personas, pues el conocimiento tiende a disminuir tanto la tensión como la presión que sienten cuando están obligados a razonar, analizar y actuar en relación con un problema. Se mejora la capacidad dirigencial aprendiendo el proceso de cómo se toman las decisiones y sabiendo cómo identificar los factores involucrados.

Regularmente, los directivos docentes pueden valerse de sus propias capacidades y del entrenamiento que han recibido a fin de perfeccionar su destreza para la toma de decisiones. Luego, se debe determinar cómo influyen en su conocimiento los diversos factores externos que afectan las mismas.

Las órdenes o instrucciones de un directivo invariablemente generan acción, ellas son tan sólo la culminación de un procedimiento que pudo haber implicado la consideración de personas, condiciones y circunstancias de la situación particular.

El directivo experimentado posee una ventaja sobre el neófito cuando se ha de tomar una decisión, Ello no quiere decir que la experiencia sea un requisito



esencial para una eficiente toma de decisiones, pues entonces solamente la persona mayor, con muchos años en el oficio sería capaz de adoptar decisiones adecuadas. La experiencia es una ayuda valiosa, especialmente cuando se trata de decisiones instantáneas. El experimentado recuerda problemas y situaciones similares y se vale de esto para solucionar el problema actual. El valor de la experiencia no debe subestimarse.

Podíamos decir, que la toma de decisiones, tiene niveles. Es decir, no siempre es el directivo docente el único y absoluto responsable de una toma de decisiones. Porque debe delegar en otros, ciertas situaciones que no requieren siempre de su cercanía. Es así como no debe desgastarse en todas y cada una de las decisiones.

Algunos directivos creen que la gran mayoría de las decisiones son de rutina. Por esta razón consideran que resulta exagerada la importancia que se le atribuye a la toma de decisiones como responsabilidad dirigenal.

En las organizaciones educativas cada persona toma decisiones que están relacionadas con su posición y con el medio ambiente. Los directivos de cada nivel son

además responsables de las decisiones que afectan a otros.

El proceso de toma de decisiones se desarrolla en la mente del individuo más o menos en cinco fases:

- El directivo entiende la situación y está al tanto de los factores que deben ser considerados. Puede que su educación y experiencia tiendan a complicar las cosas por cuanto los factores podrían parecer innumerables.

El directivo reconoce el verdadero problema. Esto es tan importante que cuando una persona está segura de que el problema ha sido correctamente definido, ya está parcialmente solucionado.

Empieza la búsqueda y el análisis de las alternativas disponibles. La lógica juega un papel al determinar las consecuencias de las distintas alternativas.

El directivo selecciona la mejor alternativa. Puede ser sólo ligeramente mejor que otras varias opciones.

La decisión es aceptada por la organización. La persona o personas responsables de ponerla en ejecución así lo hacen.

Estas cinco fases forman la estrategia del proceso de toma de decisiones. Las técnicas varían según el tipo de decisiones que han de tomarse. Son dos los tipos más comunes: el de iniciación y el de aprobación. En el primero, quien toma la decisión origina el proceso. En el segundo, quien toma la decisión recibe recomendaciones y aprueba su puesta en ejecución, aquí las interacciones de grupo desempeñan un papel muy importante. Un rector debe orientar conjuntamente los procesos de dirigir y tomar decisiones. A su vez asumirlas aún cuando las condiciones sean inciertas. De ahí que éstos deban ser capaces de manejar la incertidumbre y por eso la toma de decisiones es una de las funciones importantes de la dirección. Más aún, deben tener el valor de tomar decisiones sin lamentarse una vez que éstas hayan sido tomadas y sin esperar que tengan una respuesta perfecta para cada problema que surja. Los directores atentos saben que tienen que resolver asuntos triviales con rapidez y dedicar la mayor parte de su tiempo a problemas que revisten mayor importancia y seriedad.

Tomar decisiones es estresante para las personas que están muy conscientes del riesgo de sufrir serios daños motivados por cualquier curso de acción que sigan. Las expresiones más comunes de estrés se manifiestan en un sentimiento de inseguridad, de estar propenso a titubear y a vacilar. Incluye una sensación de temor, el deseo de evadir una obligación, un compromiso.

Para una buena toma de decisiones, hay que partir de tener confianza en sí mismo, que se puede desarrollar con la práctica y la experiencia. Una persona que se siente segura de sí misma actúa como si el éxito fuera el único resultado posible de cualquier tarea o proyecto que emprenda.

No hay nada más destructivo de la confianza en sí mismo, que mostrarse demasiado sensible a lo que otros piensan. No hay que esperar la aprobación como pauta para lo que ha de decirse y hacerse. Es necesario recibir y actuar con base en lo que se cree que es lo correcto y justo, con ello se conseguirá ser un líder en vez de un seguidor, sin caer en el egocentrismo y el autoritarismo.

Se Podría hacer todo un tratado sobre la toma de decisiones, pero se puede concluir esta primera parte recordando que estas exigen: Responsabilidad, seriedad, seguridad, estímulos, métodos de análisis, elección de alternativas, ejecución, decisión, seguimiento y ante todo una excelente comunicación.

### **3.7. LA PARTICIPACION**

El derecho que tienen las personas, a hacer uso de la capacidad de opinar, analizar, criticar o asumir puntos de vista, acciones o propuestas en el grupo, comunidad o sociedad a la que se pertenece.

Una población llega a ejercer este derecho, a través de un proceso de aprendizaje que se inicia desde la infancia y da lugar a una sociedad participativa, abierta y democrática. Así como hoy, en términos generales, reza en nuestra carta magna de 1991. Ya no se habla de una democracia representativa, sino de una democracia participativa, y por tanto sus connotaciones cambian, su significación es más profunda y a ella se debe obedecer como demócratas que somos: Formar a nuestra gente en la participación debe ser tarea de

todos, desde los distintos campos de la vida nacional, y aún más, en el sector educativo.

Se puede deducir que en Colombia la libertad de asociación y participación, es el Vínico medio por el cual las personas pueden expresar colectivamente sus ideas, ser agentes activos en la toma de decisiones, ejercer presión como grupo y proteger sus intereses y derechos.

A la luz de este concepto de participación, podemos darnos cuenta de que en Colombia existe una escasa participación por parte de los ciudadanos.

En el aspecto económico, gran parte de la población no logra satisfacer adecuadamente sus necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda, por no tener acceso a los medios de producción.

En el aspecto político, la intervención de la mayoría de la población es reducida, y se limita casi exclusivamente a la participación en unas elecciones. Hechos que se comprueban con el alto porcentaje de abstención que se presenta en cada justa democrática. Además se registra una escasa pertenencia a los diversos

partidos y grupos políticos, como algo que nazca realmente de la convicción de las personas. Así como la casi total ausencia de la población en la toma de decisiones fundamentales que afectan a todos.

En el aspecto cultural, es también limitada la participación de los colombianos. En la educación, el arte, los medios de comunicación, etc., generalmente sólo se es receptor pasivo y no protagonista. Además no se fomenta una identidad nacional propia y por consiguiente no existe una conciencia creativa de la cultura autóctona.

Si analizarnos este derecho en la escuela, se podrá ver como en muchas ocasiones, la posibilidad de organización y participación de los estudiantes en las decisiones de la institución, generan el temor de docentes y directivos.

Sin embargo, es imposible pensar en una democracia sin participación. Educar para la democracia implica aceptar que tiene igual derecho un maestro, de organizar un sindicato que vele por sus reivindicaciones laborales y profesionales, que un alumno de conformar un consejo

estudiantil que vele por la calidad de su propia educación y sus derechos.

En buena hora se sancionó la nueva Ley General de Educación. Producto de la concertación y el análisis de quienes de una u otra forma, participaron de su elaboración desde los distintos quehaceres de la vida nacional, y aún más, con la representación directa de **la** Federación Colombiana de Educadores "FECODE". Por eso la vida que hoy empiezan a tener las instituciones educativas, depende en un alto grado de la participación que tengan en ella, los distintos estamentos que la conforman. La comunidad educativa, como dice el artículo 60. de la Ley General y el artículo 68 de la constitución política, participará en la dirección de los establecimientos educativos:

"La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL P.E.I.** y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo".



Lo anterior implica que:

Además de tomar decisiones e influir realmente en la marcha de la escuela, es también un buen modo de formar al estudiante en la participación, lo cual le dará la oportunidad de ser un ciudadano preocupado por el rumbo que tome el país. La educación ha de proyectarse hacia la capacitación del estudiante para ser miembro activo dentro de su barrio, su vereda, su municipio, su pueblo, capaz de realizar actividades artísticas, culturales, deportivas, cívicas y políticas, así como de reclamar individual y colectivamente, cuando sienta lesionados sus derechos.

### 3.7.1. Cultura de la Participación

Los hombres tienen derecho a participar en todos los procesos donde estén involucrados. La educación de corte tradicional ha caído en un verticalismo negando muchas veces el derecho a participar. Desde el enfoque de calidad la participación se convierte en eje central en la búsqueda de mejorar los procesos a través de la autogestión.

Para consolidar la cultura de la participación se debe:

Reevaluar la dimensión comunitaria como el lugar de los iguales.

Descubrir la realidad a través de la experiencia de la libertad.

Descubrir nuestros límites frente a los otros.

Respeto de la diferencia como camino a la convivencia pacífica.

Desde la educación, aprender a participar en el proceso de enseñanza.

Abrir espacio donde los jóvenes, padres, educadores puedan expresar sus ideas.

Permitir que la comunidad participe en los procesos de decisión.

Permitir que las personas tomen posición y no sean neutras.

Si se estimulan estos elementos a nivel de la escuela, se logrará generar la cultura de la participación. Esta

conforma una dimensión esencial del acto educativo a través de la cual se debe generar un sujeto sensible frente a las realidades sociales. La educación en y para la participación implica la comprensión de las situaciones y los problemas locales, regionales, nacionales y mundiales, el ejercicio de la solidaridad y la cooperación comunitaria, la formación de sujetos participantes, transformadores y con la capacidad de decisión.

#### 3.7.2. Consecuencias

Asumir la cultura de la participación trae consigo las siguientes consecuencias:

La participación es condición necesaria para la democratización de la educación, especialmente lo que se refiere a igualdad de oportunidades.

La participación permite adecuar la educación a las necesidades de la población beneficiaria.

Permite la movilización de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la eficacia del sistema educativo.

Es una forma de promover la iniciativa y la creatividad.

Implica la toma de decisiones a lo largo de todo el proceso educativo.

Evita actitudes de indiferencia o apáticas de parte de la comunidad hacia la investigación educativa.

Cuando toda la comunidad educativa participa efectivamente en el trabajo, el proyecto educativo se contextualiza ya que se vincula cada estamento como protagonista.

## 4. DISEÑO METODOLOGICO

### 4.1. REVISION BIBLIOGRAFICA

Se realizó la Revisión Bibliográfica, correspondiente a investigaciones sobre el "Proyecto educativo Institucional o P.E.I. como un instrumento pedagógico y administrativo en los planteles educativos", y se encontró que este tema ha sido poco abordado.

Las escasas investigaciones centran el proceso de planeación y organización escolar en teorías administrativas a nivel empresarial, desconociendo componentes pedagógicos y humanos.

Se realizó esta revisión con visitas a las siguientes bibliotecas:

Universidad de Antioquia

Universidad de Medellín

Universidad de San Buenaventura, Seccional Medellín.

Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Medellín.

Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.

- CINDE, Medellín,

Universidad Pedagógica, Bogotá.

Universidad de San Buenaventura, Seccional Bogotá.

Universidad de La Sabana, Bogotá.

Universidad Santo Tomás, Bogotá.

Universidad Javeriana, Bogotá.

Universidad del Valle.

#### 4.2. METODOLOGIA

##### I FASE

La población objeto de estudio estará constituida por un total de 170 directivos docentes (rectores, directivos y coordinadores) pertenecientes a los distritos 01-02-03-04 Medellín, Itagüi y Bello respectivamente, para la aplicación de la encuesta.

Aunque este número es finito para su tamaño, el estudio se llevará a efecto con base en una muestra representativa para la recolección y análisis de la información.

"Para el desarrollo de los trabajos de campo necesarios, se procederá a extraer una muestra que represente el comportamiento de la población o universo y así, analizando el comportamiento de una parte de las unidades se podrán sacar conclusiones similares a las alcanzadas si se estudiara la totalidad.

Los tamaños de dichas muestras son el resultado de:

$$N = \frac{4n.p.q.}{E^2.(N-1)+4.p.q.}$$

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

E: Error muestral

p y q: varianzas

O en su defecto el 25% del universo"<sup>28</sup>

En la aplicación de la muestra se retomó el 25% del Universo.

28 SIERRA BRAVO, Restituto. Técnicas de investigación Social. Ejercicios y Problemas. Madrid 1989 Pag. 193.

## II FASE

La encuesta se contrastó con la observación y análisis de actas de legalización y aprobación de estudios de establecimientos de preescolar, básica y media vocacional del Distrito de Itagüi. Unida a estas la experiencia de uno de los miembros del equipo en su labor de 25 años como supervisor de la secretaria de Educación Departamental.

## III FASE

Entrevistas y visitas informales a 50 establecimientos (privados y oficiales) por parte del equipo con el fin de contrastar los resultados de la encuesta y el análisis de las actas.

Se tuvieron en cuenta estas fases con el objeto de garantizar la confiabilidad y validez de la información.

Según Miguel Martínez en su libro de investigación Cualitativa dicha validez y confiabilidad se logra en la medida en que se contrasten e interpreten datos e informes cuantitativos y cualitativos, en otras palabras: "leer el contexto" (ENFOQUE HERMENEUTICO).



#### 4.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Para el desarrollo del trabajo de campo, en relación con la recolección de los datos requeridos en el proceso de esta investigación, se utilizaron como técnicas las de observación directa y participante, la entrevista individual estructurada para directivos y docentes de las instituciones educativas seleccionadas en la muestra del proyecto y aplicación de encuesta.

Como instrumentos se utilizarán:

Guías de observación

Guías estructuradas para la realización de entrevistas individuales y colectivas.

La encuesta para ser aplicada a directivos docentes.

Planes de desarrollo institucional

Actas de legalización y aprobación de estudios

Proyectos integrales de área o grado {Planeaciones didácticas)

Proyectos institucionales

Historiales de las instituciones

Archivos de establecimientos educativos

4.4. PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.4.1. Encuesta (Ver anexo No. A)

En el establecimiento educativo que usted dirige:

Pregunta 2.11.

- Se elabora el Proyecto Educativo Institucional con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	118	69.4%	
- Algunas veces	46	27.1%	
- Nunca	6	3.5%	
- Total	170	100%	

**ANALISIS:** En un buen porcentaje, en las instituciones educativas se elabora el Proyecto Educativo Institucional como instrumento para la ejecución del proceso administrativo y para su diseño, se da participación activa a los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

En una cuarta parte aproximadamente, se evidencia que lo anterior sólo se cumple parcialmente. En un mínimo porcentaje no se da cumplimiento a este requisito de orden administrativo.

Pregunta2.11.

- La filosofía, los objetivos y las políticas son el fruto del consenso de la comunidad vinculada al plantel?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No .	%	OBSERVACIONES
- Siempre	127	74.7%	
- Algunas veces	39	22.9%	
- Nunca	4	2.4%	
- Total	170	100%	

**ANALISIS:** De acuerdo con los resultados anotados en el cuadro anterior, se puede concluir que en unas tres cuartas partes de los establecimientos educativos, la comunidad participa en la elaboración de la filosofía, los objetivos y las políticas institucionales como soportes que orientan el proyecto educativo de cada institución.

En una cuarta parte aproximadamente, este aspecto sólo se cumple esporádicamente.

Hay un porcentaje mínimo donde esta exigencia administrativa no se cumple.

Pregunta 2.11.

- Los proyectos surgen como respuestas a las necesidades, intereses y problemas (N.I.Ps.) del plantel y de la comunidad?			
N° y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	130	76.5%	
- Algunas veces	32	18.8%	
- Nunca	8	4.7%	
- Total	170	100%	

ANALISIS: Del estudio relacionado con los resultados alcanzados, se puede deducir que en unas tres cuartas partes de los establecimientos educativos, los Proyectos Educativos Institucionales se planifican y se desarrollan para dar respuestas a los problemas identificados en el diagnóstico del plantel y de la comunidad.

En una quinta parte aproximadamente, este aspecto sólo se cumple parcialmente.

En porcentaje mínimo, los proyectos como unidades operativas para la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, no responden a las necesidades, intereses y problemas identificados en el diagnóstico institucional y de la comunidad.

Pregunta 2.11.

- Además de la carta orgánica (Organigrama) existe claridad en el cumplimiento, delegación de funciones y niveles de autoridad?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	114	67.0%	
- Algunas veces	54	31.8%	
- Nunca	2	1.2%	
- Total	170	100%	

ANALISIS: En lo relacionado con la organización institucional, en un porcentaje aproximado a las tres cuartas partes se tiene suficiente ilustración sobre los niveles de autoridad existentes en el plantel, el cumplimiento y la delegación de funciones.

En un 32% aproximadamente, se evidencia que estos elementos se cumplen parcialmente.

En un porcentaje que no es representativo, se define que esto no se cumple.

Pregunta 2.5.

- El manual de convivencia (Reglamento escolar) es el fruto del estudio, el análisis y el consenso de los diferentes estamentos que pertenecen al plantel?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	116	68.2%	
- Algunas veces	48	28.2%	
- Nunca	6	3.6%	
- Total	170	100%	

ANALISIS: En un alto porcentaje de las instituciones educativas, la elaboración del manual de convivencia social o reglamento escolar, se ha realizado con la participación activa y democrática de los diferentes estamentos de la comunidad educativa vinculada al plantel.

En un 28% aproximadamente (una cuarta parte) esta exigencia para la organización institucional, sólo se ha cumplido en forma parcial.

En una mínima parte no se ha cumplido con este requisito.

Pregurita 2.6.

- Funciona el comité de planeación y evaluación institucional?			
N°y Frecuencia	Indicadores	%	OBSERVACIONES
- Siempre	112	65.9%	
- Algunas veces	58	34.1%	
- Nunca	-	-	
- Total	170	100%	

ANALISIS: En un porcentaje de los establecimientos educativos, opera y tiene funcionalidad el comité de planeación y evaluación institucional (COPEI), como una organización de apoyo para el plantel, en lo relacionado con la planificación, desarrollo, control y evaluación de los procesos institucionales.

En las dos quintas partes aproximadamente, esta organización de apoyo institucional sólo funciona parcialmente y más para cumplir una norma.



Pregunta 2.7.

- El COPEI ha sido una organización de apoyo, orientación y asesoría para la planificación y desarrollo de los procesos institucionales?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	67	39.4%	
- Algunas veces	96	56.5%	
- Nunca	7	4.1%	
- Total	170	100%	

ANALISIS: En las dos quintas partes de las instituciones, el comité de planeación y evaluación institucional (COPEI) tiene la debida funcionalidad como una organización de coordinación, orientación, asesoría y acompañamiento para la planificación y ejecución de los procesos institucionales.

En un porcentaje significativo se encuentra que esta organización en los planteles educativos sólo cumple con estas funciones parcialmente.

En un mínimo porcentaje, se evidencia que esto no se cumple.

Pregunta 2.11.

- Las actividades correspondientes a cada uno de los proyectos formulados en el proyecto educativo institucional se están ejecutando oportunamente?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	91	53.5	
- Algunas veces	75	44.1	
- Nunca	4	2.4	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO: Es bastante representativo el porcentaje del 53.5%, donde siempre ejecutan los proyectos formulados en el Proyecto Educativo Institucional. De igual manera, el 44.1%, donde algunas veces lo hacen, porque ello significa que se están desarrollando la mayoría de actividades, si bien no en su totalidad, al menos en un 97.6%.

El 2.4% hace parte de lo que normalmente puede dejarse de ejecutar en cualquier obra, sin dejar de reconocer que lo ideal sería el 100%.

Pregunta 2.10.

- Dichas actividades se orientan hacia el logro del objetivo terminal del proyecto y a la solución del problema planteado en el mismo?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	95	55.9%	
- Algunas veces	65	38.2%	
- Nunca	10	5.9%	
Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

Cuando siempre en un 55.9%, se orientan las actividades al logro del objetivo terminal del proyecto, hay un grado de compromiso significativo, y aunándolo al 38.2% nos sumaría un 94.1%, lo que deja entrever que las cosas han estado bien enfocadas y por ende las soluciones a los problemas planteados.

Las instituciones educativas involucradas en el 5.9% dan cuenta de la falta de planeación, integración y búsqueda de alternativas de solución a los problemas de la comunidad a través de las diferentes actividades escolares. Valdría la pena profundizar el análisis en las causas y consecuencias de la desarticulación éntre- los objetivos planteados y los NIPS del contexto.

Pregunta 2.10.

- El proceso de evaluación de cada uno de los programas, proyectos y actividades institucionales es periódico?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	43	25.3%	
- Algunas veces	119	70.0%	
- Nunca	8	4.7%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

Algunas veces el 70% de las instituciones educativas evalúan los programas, proyectos y actividades institucionales.

El 25.3%, siempre hacen una evaluación de lo que han planeado y un 4.7% nunca realiza esta tarea.

Es fundamental reconocer la evaluación como el soporte para elaborar el diagnóstico, más aún, tener en cuenta que este es el fruto de una Investigación Participativa de corte cualitativo, lo cual garantiza confiabilidad en la búsqueda de alternativas de solución a los NIPS de la comunidad y la respuesta de la escuela como Proyecto Cultural.

Pregunta 2.11.

- Los resultados de las evaluaciones sirven para realizar diagnósticos y/o buscar alternativas de solución a problemas?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	70	41.2%	
- Algunas veces	94	55.3%	
- Nunca	6	3.5%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

Es necesario analizar como se están llevando a cabo las evaluaciones institucionales y su aplicabilidad en la elaboración del diagnóstico. El 55.3% da cuenta de las debilidades que se tienen en relación con la retroalimentación de los procesos en la vida escolar.

Pregunta 2.7.

- Se elaboró o se reestructuró el proyecto educativo institucional teniendo como unidades básicas para su dinamización , los proyectos educativos?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	115	67.7%	
- Algunas veces	49	28.8%	
- Nunca	6	3.5%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

En la elaboración o reestructuración del Proyecto Educativo Institucional, siempre lo hacen un 67.7%. Se debe reconocer el auge que han tenido los proyectos en los tres (3) últimos años, de acuerdo con orientaciones de la Secretaría de Educación de Antioquia. Valdría la pena considerar si estos proyectos si están integrados o hacen parte de un sistema?

Como ideal sería sumar ese 28.8% de algunas veces, para que juntos pudiesen sacar avances el mayor número de proyectos educativos posibles, con miras a mejorar la calidad de la educación.

Un llamado se haría a ese 3.5%, donde, nunca se hace este tipo de trabajos para que procuren ponerse al día en el campo de las innovaciones educativas que aparecen.

Pregunta 2.11.

- Se han observado cambios en el plantel, desde que se inició la aplicación de planes de desarrollo instiltucional apoyados en proyectos?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Siempre	88	51.8%	
- Algunas veces	72	42.3%	
- Nunca	10	5.9%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

Siempre han observado cambios en el plantel un 51.8%, a partir del momento en que se aplican los proyectos en su Proyecto Educativo Institucional.

Vale mencionar, ese 42.3%, donde algunas veces se observan cambios.

Es a partir de estos dos porcentajes, donde se debe empezar a cuestionar, si vale la pena o no el trabajar por proyectos y en que medida se consideran benéficos o



no los cambios que dicen observarse. De igual manera las mejoras que pueden establecerse al interior de todos y cada uno de los proyectos educativos que pueden imptementarse en las instituciones.

Pregunta 3.1.

- Cuál es el modelo administrativo que predomina en su institución?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Democrático	SI	47.6%	
- Autocrático	19	11.2%	
- Lesseferista	17	10	
- Ninguno	53	31.2%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

El 47.6% del modelo administrativo suele ser de carácter democrático, lo que da un gran contraste con el de tipo autocrático. Puede ser un reflejo de lo que se plantea en nuestra constitución política de 1991, sobre el carácter de la "democracia participativa".

No obstante lo anterior, tenemos un 31.2% , que no han logrado determinar su propio modelo, sumado al 10%, nos daría un 41.2%. donde la administración tendría que ubicarse un poco más en el tiempo y en el espacio, para

lograr que las direcciones educativas tengan su propia identidad y como tal deleguen a cada quien lo que le corresponde acorde con sus capacidades y/o limitaciones.

Pregunta 2.11.

-Cuál es el modelo pedagógico que predomina en su institución?			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Tradicional	58	34.1%	
- Romántico	0	0	
- Conductista	30	17.6%	
- Desarrollista	29	17.1%	
- Socialista	0	0	
- Ninguno	53	31.2%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

El 34.1% de las organizaciones educativas tienen un modelo pedagógico tradicional. De los cinco que normalmente distinguimos, este es el que mayor porcentaje presenta. Es necesario indagar un poco más sobre el porqué de su preponderancia.

Existe un cierto equilibrio, en cuestión porcentual, entre los modelos conductista (el 17.6% y el

desarrollista (17,1%) lo que parece indicar la influencia de estas escuelas y sus pensadores, en los últimos tiempos. Lo que en cierta medida podría tomarse como un termómetro en el campo de la misma actualización, la innovación, renovación y demás tendencias que han influido en las prácticas educativas.

También cuestiona, el 31.2% que no se ubica en ninguno de los modelos pedagógicos. Lo cual da cuenta de la falta de identidad o conocimiento en relación con el quehacer pedagógico.

Pregunta 3.1.

- Existe coherencia entre los modelos pedagógica y de dirección administrativa?			
N"y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
Si	52	30.6%	
No	118	69,4%	
Total	170	100%	

**ANALISIS ESTADISTICO:**

Más de la mitad de los directivos encuestados no encontraron coherencia entre el modelo pedagógico y de dirección administrativa. Ello da cuenta de la falta de integración y articulación de los procesos pedagógicos y administrativos.

Vale la pena preguntar: La pedagogía es el soporte para la gestión administrativa en una institución educativa?  
¿Cómo influye la coherencia entre lo pedagógico y lo administrativo en los procesos de calidad de la educación?.

Pregunta 2.11.

- En el presente año en la elaboración y/o revisión o ajuste del P.E.I, concretamente participaron (Estamentos).			
N°y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Directivos	48	28.3%	
- Docentes	56	32.9%	
- Alumnos	28	16.5%	
- Padres de familia	15	8.8%	
- Todos los anteriores	23	13.5%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

El 61.2% de participación de directivos y docentes contrastado con el 13.5% de todos los estamentos es una muestra de la importancia que reviste, la búsqueda de estrategias para que la comunidad se involucre en los procesos de dirección y administración de la escuela respondiendo con ello al mandato constitucional (Artículo. 68) y la ley general de educación (Artículo. 6) .

Contrastando esta pregunta con la 2.1. surge el interrogante: ¿Cómo participan los estamentos de la comunidad educativa en los procesos de construcción del P.E.I.?.



Pregunta 3.5,

- A cuantos años se tiene proyectada la ejecución del proyecto educativo institucional?			
N° y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- 3 años	86	50.5%	
- 4 años	21	12.3%	
- 5 años o más	35	20.5%	
- Sin proyección	28	16.5%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

El 50.5% unido al 12.3% de proyección en la ejecución del plan da cuenta del grado de conciencia y responsabilidad que se tiene frente al proceso de CONSTRUCCION DEL P.E.I. no como documento, sino como el resultado de un trabajo autogestionario y participativo.

En el caso de los directivos-docentes e instituciones que aún no tienen una visión prospectiva del P.E.I., es necesario buscar estrategias de capacitación, que les permitan interiorizar la importancia que tienen los procesos de planeación organización, ejecución y control en la vida escolar.

Pregunta 3.7.

- De qué entidades, instituciones o estamentos ha recibido asesoría para elaborar el P.E.I y los proyectos educativos?			
N° y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Universidades	19	11.1%	
- Programadores SEDUCA	37	22%	
- Supervisores SEDUCA	34	<b>20%</b>	
- Directores de Núcleo SEDUCA	30	17.6%	
- Directivos-Docentes	32	18.8%	
- Otros	18	10.5%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

El 70% de la asesoría y capacitación en el diseño del P.E.I. se brinda por intermedio de los programadores, supervisores, directores de núcleo y directivos vinculados con la Secretaria de Educación Departamental de Antioquia, lo anterior da cuenta de la importancia que tiene el trabajo interdisciplinario y más aún la socialización de experiencias.

En relación con la Universidad surgen interrogantes:

Los directivos docentes transfieren los conocimientos adquiridos a su práctica?

Los currículos de las facultades de educación, se dinamizan acorde con las exigencias del nuevo país y la organización escolar?

Pregunta 2.11.

- En su desempeño profesional como rector, director o coordinador, predominan teorías y prácticas:			
N° y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Administrativos	71	41.7%	
- Pedagógicas	56	32.9%	
- Administrativas y Pedagógicas	43	25.4%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

Sumado el 25.4% de lo administrativo-pedagógico con el 32.9% de lo pedagógico, se obtiene que más de la mitad de los directivos encuestados tienen como soporte para su gestión tanto lo administrativo como lo pedagógico.

Profundizando en las justificaciones no hay claridad en la razón de ser de la opción por una tendencia u otra, esta se relaciona con los resultados de la pregunta 3.3. (coherencia entre los modelos). Valdría la pena indagar más sobre:

¿Los aportes de la pedagogía a la administración?

¿Cuál es el rol del directivo-docente en la construcción de los procesos pedagógicos?

Pregunta 2.11.

- Los maestros de la institución en la elaboración de los proyectos integrales de Area o Grado se apoyan en:			
N° y Frecuencia			
Indicadores	No.	%	OBSERVACIONES
- Su propio diseño curricular	12	7,1%	
- Programas Curriculares MEN o SEDUCA	83	48.8%	
- Textos guías	75	44.1%	
- Total	170	100%	

ANALISIS ESTADISTICO:

Al sumar el 48,8% de los programas curriculares y el 44.1% de los textos, se obtiene el 92,9%. Es evidente la necesidad que se tiene de estimular el diseño de proyectos de áreas o grado acorde con los NIPs de la comunidad.

Interrogantes:

¿Están preparadas las instituciones para construir diseños curriculares propios?

¿Se dinamizan los procesos cuando no hay autonomía?

¿La formación integral de los estudiantes tiene como prioridad la adquisición de contenidos descontextualizados de su realidad?

¿La relevancia que tiene el seguimiento de los programas y los textos tiene relación directa con la medición de la calidad, en términos de las pruebas del ICFES?.

#### 4.4.2. Interpretación de guías {Ver anexo B}

##### 4.4.2.1. Componente Administrativo. Resultados del trabajo de campo desarrollado.

Los resultados que aquí aparecen, corresponden a un estudio llevado a efecto en 180 establecimientos educativos del departamento de Antioquia, que han sido evaluados para aprobación de sus estudios por grupos de supervisores docentes, así como la revisión y análisis de 45 actas de evaluación institucional de instituciones educativas del Area Metropolitana del Valle de Aburrá, trabajo que fue realizado por el equipo investigador.

Todo lo anterior permitió la obtención de información primaria y secundaria válida y confiable para el proyecto que se presenta.

Siguiendo las directrices y los lineamientos de la guía de observación que se había elaborado previamente, los resultados de su aplicación fueron los siguientes:

En todos los planteles educativos referenciados en la muestra, se tiene el respectivo Proyecto Educativo



Institucional, de acuerdo con lo que se define en el artículo 73 de la ley #115 del 8 de febrero de 1994 (Ley General de Educación),

No obstante lo anterior, en un alto porcentaje se evidencia que la participación de las comunidades educativas en su elaboración, desarrollos, control y evaluación ha sido muy poca.

El marco conceptual que sustenta el plan, hoy PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, en la mayoría de los casos no define con claridad su objeto, ni los indicadores de calidad referidos a la eficiencia interna del sistema, logro académico, eficacia externa y desarrollo personal y social de los educandos, lo cual no permite visualizar una prospectiva teórica orientada hacia el mejoramiento de la calidad de la educación.

- Los diagnósticos que han servido como base para la elaboración de los planes institucionales o proyectos educativos institucionales, están referidos casi en su totalidad a la evaluación del funcionamiento interno de los planteles educativos, considerando muy poco la realidad de sus comunidades en cuanto a necesidades,

intereses y problemas para buscar soluciones y su mejoramiento cualitativo.

La filosofía, los objetivos, las políticas y las estrategias, en la mayoría de los casos consultan acertadamente los fines del sistema educativo colombiano, pero en su elaboración regularmente sólo participan los directivos docentes y docentes vinculados a las instituciones educativas.

En un 90% aproximadamente de los establecimientos educativos referenciados, en el proyecto educativo, hoy PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, no hay definición clara de los modelos pedagógico y de dirección como pilares fundamentales que sustenten la propuesta educativa ofrecida por cada institución.

Lo anterior ha llevado a que un alto porcentaje los establecimientos educativos no tengan su propia identidad curricular.

En este contexto, se evidencia que este factor constituye el principal vacío en la planificación y desarrollo de los procesos institucionales y es el que

ha llevado al equipo investigador a formular el problema básico del proyecto.

Un alto porcentaje de los establecimientos educativos viene laborando con proyectos institucionales como unidades operativas básicas para buscarle solución a los problemas identificados en el diagnóstico.

Con base en los proyectos institucionales, en cada establecimiento educativo se elabora un plan operativo para cada año lectivo.

En la totalidad de las instituciones educativas referenciadas, se ha diseñado la correspondiente carta organizacional, la cual responde en alto porcentaje a la estructura que tienen los planteles en cuanto a unidad de mando, líneas de autoridad, de orientación y asesoría, unidades administrativas y operativas. Es necesario adecuarla a las exigencias de la ley 115/94 en relación con el GOBIERNO ESCOLAR.

En ninguno de los planes de desarrollo, hay proyectos educativos institucionales, que tengan en cuenta un diseño curricular propio del plantel, no aparecen definidos los planes de estudios que sustentan la

propuesta académica y de desarrollo pedagógico del plantel, en concordancia con los artículos 23 y 79 de la ley #115 del 8 de febrero de 1994 y la autonomía escolar consagrada en el artículo 77 de la misma norma.

Un buen porcentaje de los establecimientos educativos ya ha iniciado su proceso de democratización con el nombramiento del personero y el representante de los estudiantes, la conformación de los consejos directivo y académico, mediante un proceso de elección popular.

Actualmente se encuentran en la elaboración de sus propios reglamentos, en concordancia con las funciones que les asigna la ley 4155 del 8 de febrero de 1994 (Ley General de Educación).

Los manuales de convivencia que se vienen elaborando en las instituciones han sido diseñados con la participación activa de los diferentes estamentos de sus comunidades educativas, pero sus contenidos, desarrollos y alcances sólo están referidos a los alumnos, descartando todo lo relacionado con los reglamentos de los directivos - docentes, educadores, personal administrativo y operativo.

En muy pocos planes de desarrollo, ahora proyectos educativos institucionales, se tiene el correspondiente manual de procedimientos en donde se definan con precisión las directrices acerca del cómo deben cumplir sus funciones y responsabilidades las personas vinculadas al establecimiento.

Los Proyectos Educativos Institucionales revisados incluyen en su mayoría los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios en lo relacionado con las plantas físicas y sus dotaciones, personal directivo - docente, docente, administrativo y operativo, multimedios, así como el presupuesto del plantel.

En porcentaje medio, los establecimientos educativos tienen en cuenta los recursos institucionales de sus comunidades como apoyo para la ejecución de sus procesos pedagógicos.

Todos los establecimientos educativos referenciados en la muestra seleccionada, han elaborado sus calendarios o cronogramas de actividades para cada año lectivo.

Todos los proyectos educativos institucionales analizados y evaluados, contemplan los canales de comunicación que se utilizan entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, criterios de supervisión, toma de decisiones y mecanismos de capacitación interna. En ninguno de ellos se han establecido los sistemas de gestión relacionados con los criterios de participación comunitaria para la planificación y desarrollo de los procesos institucionales.

En un buen porcentaje de los Proyectos Educativos Institucionales que fueron revisados, se han registrado algunos criterios para evaluar la marcha general de los establecimientos educativos.

En ninguno de ellos se precisan los sistemas para evaluar el rendimiento académico de los alumnos y el progreso en sus procesos de desarrollo integral.

4.4.2.2. Componente curricular. Acorde con las observaciones realizadas en los establecimientos, charlas con los educadores y la encuesta se deduce que:

La gran mayoría de establecimientos no posee un diseño curricular que le de identidad al plantel y sea el fruto de las necesidades, intereses y problemas de la comunidad educativa.

Los maestros diseñan sus planeaciones siguiendo las orientaciones del MEN y los textos guía de las editoriales.

Las prácticas pedagógicas salvo casos muy particulares se centran en el modelo tradicionalista, cuyas características son el transmisionismo y la memorización de datos.

A pesar de existir los principios de la escuela activa y que el alumno aprende haciendo es el maestro el protagonista de la clase, fruto de esta situación es la escasez de recursos en las instituciones, sobre todo en las oficiales.

La capacitación de los maestros parece ser que no produce el impacto requerido para mejorar los procesos de la escuela, se cualifica al maestro a nivel de información pero hay vacíos en su formación pedagógica.

En las instituciones faltan espacios para que los maestros puedan analizar, recrear y socializar sus experiencias.

En el No. 7 de la revista de Educación y Cultura en el artículo Modelos Pedagógicos y formación de maestros de Rafael Flórez y Enrique Batista expresan: "En la formación de maestros no ha existido preocupación por los modelos pedagógicos. Ellos han sido tratados más en un sentido historiográfico que comparativa y analíticamente como medio para la comprensión de la realidad educativa y como guía de nuestra praxis pedagógica". Es de vital importancia que las instituciones educativas re-construyan su modelo y no que cada educador sea una isla, lo cual influye directamente en el mejoramiento cualitativo de la educación y aún más en los procesos de formación integral de los alumnos.

4.4.2.3. Componente Bienestar Institucional. De acuerdo con la guía diseñada, en los planteles educativos se evidenció lo siguiente:



En todos los establecimientos educativos evaluados se han planificado y se han desarrollado proyectos institucionales tendientes al bienestar de sus respectivas comunidades educativas.

Los proyectos institucionales que se vienen desarrollando responden a los problemas, necesidades, intereses y proyecciones identificados en el diagnóstico de los establecimientos educativos y sus comunidades.

En general se tienen proyectos institucionales relacionados con salud y nutrición, recreación y deportes, culturales, asistencia social, civismo y ornamentación, estímulos y prevención de desastres. No se cuenta con proyectos de cooperativa escolar, prevención de la drogadicción, educación sexual y ambiental.

Se da amplia participación a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la planificación, ejecución, control y evaluación de los proyectos institucionales dirigidos al bienestar.

En los archivos de cada uno de los planteles educativas se encuentran los informes de las actividades

de cada proyecto institucional como evidencias de sus correspondientes desarrollos.

Igualmente hay evidencias sobre la evaluación formativa que se lleva a efecto sobre cada una de las actividades de los proyectos, con la participación activa de la comunidad educativa.

Los resultados alcanzados en las evaluaciones periódicas, en general, se utilizan como información de retorno para retroalimentar cada uno de los proyectos institucionales que se han planificado y que se están desarrollando.

4.4.2.4. Proyección social y comunitaria. A través de las encuestas, la revisión de algunos planes de desarrollo institucional y lectura de actas de aprobación de estudios se detectó que en la mayoría de planteles educativos oficiales y privados del departamento de Antioquia, se cumple en gran medida lo estipulado para que en cada uno se de una proyección social y comunitaria, acorde con las circunstancias y especificidades.

Para tener una mejor visión en este campo, se plantean como marcos de referencia algunos interrogantes: Qué tipo de trabajo desarrollan las instituciones en el campo educativo como proyección a su comunidad?

Talleres sobre orientación familiar. Varias instituciones cuentan con la escuela de padres, incluido en su proyecto educativo, con cronograma de actividades muy específicas. De igual manera, algunas saben emplear los recursos del medio al hacer el llamado a profesionales de otras disciplinas para que hagan sus aportes con charlas dirigidas, conferencias y talleres.

Talleres sobre educación sexual. Si bien es cierto que en este campo la orientación ha sido mínima, no puede desconocerse el trabajo que algunas instituciones hacen a través de sus coordinaciones femenina y masculina, como ubicación mínima de los roles que debe cumplir la mujer y el hombre en la sociedad.

Es de esperar que para 1994, con la Resolución Número 03353 de julio 2 de 1993 "por la cual se establece el desarrollo de proyectos y programas institucionales de educación sexual, educación básica del país", las organizaciones educativas desarrollen proyectos

tendientes a buscar la formación integral del individuo, en un aspecto tan vital como lo es su sexualidad.

Seminarios sobre constitución política. En este aspecto, con la aprobación de la nueva constitución política del país en 1991, algunos establecimientos han organizado seminarios, talleres, charlas sobre la misma; Tanto con sus discentes, como con padres de familia e incluso con la comunidad, para dar a conocer los alcances de la nueva carta magna y la importancia de la democracia participativa, no la democracia representativa. Donde se invita al ciudadano a participar en las soluciones de sus problemas cotidianos.

En relación con los derechos humanos, también se ha dado alguna difusión. Prioritariamente en aquellas zonas de mayor conflicto social y económico, donde se viola con frecuencia el derecho fundamental del hombre "La Vida". No obstante, es bueno recalcar que no se debe esperar para que esto ocurra en las instituciones y emprender esta tarea. Hay que hacerlo siempre. Debe ser un trabajo secuencia! y no esporádico: de momento.

Seminarios sobre participación ciudadana. Frente a este punto, el aporte ha sido mínimo. Pero quienes lo han venido haciendo se fundamentan en el numeral anterior: La nueva constitución política de Colombia brinda elementos para construir espacios en la vida pública nacional. Y con ello la participación de los educadores en la administración de los municipios, generando otras dinámicas dentro del quehacer pedagógico.

En el campo cultural y artístico: En un alto porcentaje, las organizaciones educativas, dan cabida a toda gama de expresión artística y cultural: teatro, danzas, grupos musicales, corales y otras manifestaciones de la idiosincrasia del pueblo.

Valdría la pena preguntar:

De que manera algunas instituciones logran que participen no solamente sus estamentos, sino la comunidad?

Como logran financiar determinadas actividades y estar presentes en diferentes eventos, bien sea como concursantes o como muestra de su talento, bien a nivel local, regional, departamental o nacional?

Es importante destacar como algunas instituciones logran que sus alumnos tengan asesoría y/o dirección de actores, músicos y artistas de realce en la vida nacional ¡valioso esfuerzo!

Qué proyectos existen en relación con:

- Asociación de Padres de Familia. En su mayoría la Asociación de Padres de Familia esta bien organizada y fundamentada en los nuevos postulados de la constitución política.

Ha ido cambiando paulatinamente la visión sobre lo que han sido las Asociaciones de Padres de Familia tradicionalmente, ya porque se ha venido trabajando con ellos en este aspecto como son las funciones que deben cumplir en este sentido: velar no únicamente por la infraestructura del establecimiento, sino por que la parte académica y disciplina de la institución marche en su forma debida. Son participes directos de la vida de la escuela casi todas tienen su personería Jurídica, su cronograma de actividades y sus políticas de trabajo bien definidas. Esto ha contribuido a un mejor-estar de la organización. Aunque un poco de malestar en los educadores, pero entendible, porque como todo proceso tiene sus más y sus menos. Es bueno porque necesitamos

compartir de hecho la tarea de la educación y no seguirnos culpando mutuamente. Es una tarea ardua y difícil, pero vale la pena emprenderla.

- Asociación de Exalumnos. Unos pocos cuentan con una agremiación de egresados. Es necesario entender que son ellos los que en cierta forma conocen más a fondo las dificultades que tienen los colegios y por tanto pueden ser un valioso aporte para las organizaciones en la medida que desde distintos ángulos, desde sus profesiones u oficios puedan brindar un apoyo decidido a la institución que ha hecho posible lo que hoy se es.

- El Servicio Social del Estudiantado. Esta es una de las fortalezas de la mayoría de las organizaciones educativas, porque si bien es cierto que está dado por reglamentación del MEN, cada una ha tratado al máximo de dosificar con sus jóvenes este servicio, para que en alguna forma satisfaga esas mínimas necesidades de la comunidad en la cual se encuentran insertas, bien sea trabajando con niños, jóvenes y adultos, a través de distintos proyectos incluso las distintas modalidades están entrando a ser muy efectivas en este campo porque sus planes y proyectos se fundamentan en los elementos allí adquiridos para desplegar una serie de actividades

con base en lo que ellos pueden ofrecer. Aquí se ha venido dando el servicio de alfabetización, como se conoce tradicionalmente en cada uno de los campos: bien sea en el campo de la lecto-escritura, del deporte, entre otros.

También cumplen con las vigías de la salud y el programa de supervivencia de la infancia. En algunos con alto grado de positividad por el acercamiento familiar que se ha logrado, complementado con programas tan importantes como "PEFADI" (Programa de Educación Familiar para el Desarrollo de la Infancia)

Periódico Escolar. Regularmente cada institución tiene un periódico mural. Algunos lo han bautizado. Otros establecimientos han logrado la participación de varios de sus estamentos en la organización de su periódico y hacen un tiraje acorde con su número de discentes, logrando con ello trasgredir los muros de la escuela; dando a conocer sus programas, avances e ideales, talleres, cursos o similares de extensión.

Existe en nuestro medio algunas instituciones que proyectan sus saberes específicos a través de la programación de cursos, seminarios y demás, los días



sábados y algunos lo hacen en horarios nocturnos para beneficiar a sus egresados, padres de familia y comunidad en general.

Cursos como primeros auxilios, mecanografía, contabilidad, computadores, etc.

En general, puede afirmarse que un alto porcentaje de las instituciones educativas cumplen con el trabajo que debe realizarse en campos como: clubes científicos, centros cívicos, asociaciones (padres, exalumnos), servicio social del estudiantado, cursos de extensión, supervivencia de la infancia, PEFADI, servicios de sistencia, entre otros.

Reconociendo que cada institución construye sus procesos acorde a sus posibilidades y circunstancias, presupuesto y demás situaciones.

Existen diferencias, como es lógico, en sus orientaciones y ubicaciones específicas.

Cómo funcionan en el campo deportivo y/o recreativo, tanto interna como externamente?

La mayor fortaleza de las instituciones, puede ser en este campo, porque se organizan al interior de cada colegio torneos, campeonatos interclase (Microfútbol, baloncesto, voleibol, tenis de mesa, ajedrez, entre otros), en distintas modalidades y categorías para dar cabida al mayor número de participantes posibles.

Se hacen intercambios con otros establecimientos, se conforman equipos de egresados y de la comunidad para realizar algunos torneos relámpagos o campeonatos.

Las organizaciones han entendido que éste es uno de los mejores alicientes para alejar a la juventud de tanto mal que consume a la comunidad: droga, alcohol, prostitución y similares.

- Qué espacios se le brindan a la comunidad para las reuniones y demás actividades que redunden en beneficio de la escuela y su entorno?

En algunas de las instituciones, son pocas, por cierto se brinda un espacio mínimo para que las comunidades

expresen y manifiesten su sentir y su pensar acerca del trabajo que cumple la escuela. Es necesario que la gente cuente con oportunidades y espacios propiciados por la institución que permitan el sano esparcimiento y la recreación. Es prioritario permitir que otros entren a hacer parte de la vida escolar, ya que no se concibe la escuela como una isla dentro de la comunidad.

Toda organización educativa está inserta en un medio y por tanto no debe desconocerlo. Es un deber institucional establecer una especie de apertura, y propender porque la comunidad se organice y estudie su problemática, sus situaciones de índole particular, donde se den algunas alternativas de solución y/o cambio, favoreciendo con ello el bienestar de sus asociados.

Qué aportan otras instituciones a la vida de la escuela?

Regularmente a las organizaciones educativas llegan representantes de otras instituciones, más con el ánimo de que les presten algún servicio con su personal discente y/o docente, para cumplir con determinadas

tareas, que para hacer aportes que redunden en beneficio de la escuela.

No obstante lo anterior, no puede desconocerse que en algunas oportunidades hay instituciones que permiten compartir ciertos saberes y por ende participar de unos trabajos en conjunto, que conllevan a mejorar la vida escolar.

En este caso es bueno identificar lo que las instituciones hacen para se comparta, se participe y se enriquezca la escuela como centro, motor de la comunidad. Una buena alternativa son los comités de participación comunitaria "COPACO", porque a estos convergen todas las fuerzas vivas de la comunidad y las tareas son compartidas en forma permanente, con miras a lograr un bienestar comunitario.

#### 4.4.2.5. Componente recursos físicos y financieros.

- Recursos Físicos

\* Administrativos

En los establecimientos educativos, en términos generales existen estas dependencias. Pero en su mayoría no cuentan con la suficiente dotación, adecuación y ubicación. Esta última debe ser replanteada.

\* De Bienestar

Los espacios que para ello se destinan, son en su mayoría, reducidos, escasos y hasta nula su existencia. Lo que dificulta el prestar el servicio con solicitud y eficiencia y no permiten que se desarrollen actividades complementarias al currículo (Curriculares) para contribuir no solo a la atención que debe prestársele a cada miembro de la comunidad educativa, sino al sano esparcimiento y la creatividad de los jóvenes.

\* Docentes

Estos son de vital importancia para el desarrollo de las actividades propias del currículo. Del proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje. En lo recorrido, observado y detallado, podría concluirse que en la mayoría de los establecimientos educativos no existe el suficiente espacio físico en las aulas para albergar con comodidad al número de estudiantes que se matriculan y cuentan con el ambiente adecuado para recibir los mínimos elementos académicos, básicos en su formación personal y social. Además, las condiciones del aula no son las mejores por su grado de deterioro, porque los discentes tienen poco sentido de pertenencia y compenetración con todo aquello que tenga que ver con el estado, y más bien existe un ánimo de destrucción y rompimiento con aquello que se denomina oficial.

Los laboratorios son necesarios en todo establecimiento porque se requiere de un equilibrio permanente entre lo teórico y lo práctico. Pero en muchas partes no ha sido posible, porque no existe el espacio, la dotación y/o la capacitación y preparación del docente en este campo. No se ha podido desarrollar a cabalidad el espíritu científico - investigativo.

#### \* Las bibliotecas

Son pocas las instituciones que cuentan con un bibliotecario de planta. Hay otras que "funcionan como fantasmas", porque contando con espacio y regular dotación no permiten que los jóvenes y docentes rastreen información, investiguen, consulten y hagan propuestas, por cuanto no hay recurso humano disponible para su manejo. En otras no existe ni lo uno, ni lo otro.

En cuanto a los otros espacios son muy reducidos, pero a pesar de ello falta un poco más de motivación o interés de parte de la comunidad educativa en general para que los alumnos adecúen y se apropien de ellos y su funcionalidad como tal.

#### \* De Recreación y Deportes

Frente a esto, es muy importante el rescate que hay que hacer en este campo y darle el verdadero sentido a la forma como influye en el proceso de aprendizaje, porque al permitir tener espacios suficientes para desarrollar actividades de este tipo facilita el descanso físico y mental de los jóvenes y el grado de tensión es cada vez menor. La disponibilidad y la apertura a la enseñanza

es también mayor. Desafortunadamente hay instituciones, donde la educación física tienen que realizarla en la calle.

\* Higiénicos

En general, las instituciones escolares cuentan con este tipo de servicios, pero el problema delicado se encuentra en el mantenimiento y mal uso que se hace de ellos, porque es donde se presentan los mayores daños y el espíritu destructivo de los jóvenes.

Hay que emprender campañas permanentes que se redunden en beneficio de la institución y de los jóvenes con miras a rescatar ciertos valores, que tiendan a la conservación de lo que ha sido construido para ellos.

\* Generales

El espacio con que cuenta el personal de servicio es más bien reducido, escaso y hasta nulo. Sin embargo, sería bueno que pudieran contar con ellos para que logren desarrollar un sentido de pertenencia y compenetración y así encuentren un ambiente propicio para la realización de sus tareas.



\* Otros Servicios

En éste sentido son muy pocos los que cuentan con tuna, estudiantina, danzas, banda marcial, coros, grupo scout, guías cívicas, teatro, capilla.

Es precisamente aquí donde acorde con lo que pide la ley general de educación, la constitución política de Colombia, puedan brindarse los espacios y la participación a la comunidad y se entienda que la institución educativa no puede continuar manejándose como una parcela, como un feudo, sino como un verdadero polo de desarrollo, inserto en un contexto social, económico, político y cultural determinado.

Recursos Financieros

\* En cuanto a recursos propios provenientes de: matriculas y pensiones, se encuentra que en este campo los colegios tienen desde principio de año unas tarifas, por lo regular, unificadas de sexto a noveno y otra en décimo y undécimo. Todo ello reglamentado desde la secretaria de educación y cultura del Departamento básicamente con esto cuenta cada institución educativa

para presupuestar la vigencia fiscal de un año lectivo, teniendo en cuenta el número de estudiantes de cada organización. Es lo más asfixiante que a nivel económico se pueda presentar.

Es difícil satisfacer en cada institución las necesidades básicas de dotación, mantenimiento, remodelación y demás actividades concernientes con el mejoramiento locativo y la adecuación debida para el normal desarrollo de las actividades curriculares.

\* En lo referente a los recursos externos derivados de: aportes, auxilios, donaciones son esporádicas las situaciones que permiten que un colegio tenga este tipo de ayudas. Y cuando esto sucede se aprovecha al máximo para invertirlo en construcciones, ampliaciones, mantenimiento general de la planta física.

Como complementación de ayuda económica para los establecimientos educativos, las asociaciones de padres de familia desarrollan diferentes tipos de actividades con fines lucrativos y cuyo producido es invertirlo en los diferentes proyectos institucionales que se han planificado, tales como: cruz roja, acción social,

deportes, bienestar estudiantil, ornato y aseo, club científico y danzas, teatros, coros y demás.

En las instituciones de naturaleza privada, las matriculas y pensiones deben ser directamente aprobadas por la junta seccional reguladora, de acuerdo con el incremento aprobado por la Asamblea De Padres de Familia según la reglamentación establecida en el decreto nal N. 2542 de 1990.

Además de las matriculas y pensiones, los planteles privados cuentan con otros ingresos representados en aportes de las sociedades o corporaciones propietarias de los mismos bonos o acciones, donaciones etc.

#### 4.4.3. Análisis Global

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO ALTERNATIVA DE SOLUCION DE LAS POTENCIALIDADES, INTERESES Y PROBLEMAS DE LA ESCUELA Y LA COMUNIDAD.

Uno de los grandes vacíos evidenciados por el equipo investigador para la elaboración de esta monografía, consiste en la falta de procesos de diagnósticos participativos que permitan la identificación de las

necesidades, intereses y problemas reales de los establecimientos educativos y sus comunidades, como base para la planificación y desarrollo de los procesos institucionales.

De acuerdo con lo anterior, los Proyectos Educativos Institucionales en la mayoría de los casos, carecen de un soporte real que tenga como base un buen sistema de información interna y externa.

Entre los factores que pueden incidir para que se presente la situación descrita, podemos deducir las siguientes:

Un buen porcentaje de los rectores y directores las instituciones educativas, son licenciados con especialidades diferentes a la administración educativa o han llegado por su experiencia docente a dichas posiciones y por lo tanto, carecen de una preparación apropiada en metodología de la investigación participativa.

Muchos de ellos han caído en la rutina centrada en la conservación de las estructuras tradicionales, sin una

mentalidad abierta y una actitud positiva hacia el cambio.

Un buen número de directivos docentes no le dedica el tiempo requerido al proceso con la participación de la comunidad y su quehacer administrativo se centra en la solución de situaciones inmediatas.

De acuerdo con lo anterior, no se tiene una visión prospectiva de la institución para promover y estimular el mejoramiento de la calidad educativa y el desarrollo comunitario.

No se compromete a la comunidad educativa en la planificación y ejecución de los programas, proyectos y actividades institucionales.

Como efectos derivados de las situaciones referenciadas anteriormente, se encuentran:

No se realizan investigaciones diagnósticas participativas que permitan la identificación de las necesidades, intereses y problemas reales del establecimiento educativo y de la comunidad, como base

para la elaboración y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

Teniendo en cuenta la situación anotada anteriormente, los planes diseñados no constituyen en la mayoría de los casos, respuestas adecuadas para la solución de los NIPs. de las instituciones educativas y sus comunidades.

La falta de participación de la comunidad en la planificación y desarrollo de los procesos institucionales; ha generado falta de compromiso y sentido de identidad de sus integrantes con la escuela.

El desconocimiento de las potencialidades, intereses, necesidades y problemas del entorno social, ha originado la falta de proyectos que se orienten a la promoción y el desarrollo comunitario.

COHERENCIA ENTRE MODELO PEDAGOGICO Y DE DIRECCION ADMINISTRATIVA

En el trabajo emprendido por el grupo de investigadores de la universidad de Antioquía, respecto al Proyecto Educativo Institucional, el conocimiento y manejo de los

modelos de dirección administrativa y pedagógicos y la coherencia entre los mismos, en establecimientos educativos oficiales y privados del departamento de Antioquia a través de las encuestas realizadas y tabuladas, las entrevistas formales e informales, las visitas a algunos de ellos, la guía de observación dirigida y otros elementos han mostrado:

Que el setenta por ciento (70%) de los centros de educación del departamento desconocen los modelos pedagógicos y de dirección administrativa.

No sería un atrevimiento expresar que en buena medida se ha ido olvidando, en forma paulatina, los aportes brindados por grandes pedagogos como Pestalozzi, Montessori, J.J. Rosseau, Kierkegard, Comenio, entre otros. Y lo que cada quien en su época aportó a la educación como tal, sin creer que al momento no haya que reevaluar algunos de sus aportes. Esto es necesario reconocerlo y cuestionarlo, porque de esa manera se puede deducir que:

\* No existe, en realidad, una coherencia entre el modelo pedagógico y de dirección administrativa.

\* EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL NO HA SIDO UN SOPORTE PARA LA CONSTRUCCION Y ARTICULACION DE LOS MODELOS PEDAGOGICOS Y DE DIRECCION ADMINISTRATIVA EN LA BUSQUEDA DEL MEJORAMIENTO CUALITATIVO DE LA EDUCACION.

Lo anterior ha tenido como posible origen:

El desconocimiento total o parcial de los modelos de dirección administrativa y pedagógicos.

Falta claridad frente a lo que es un modelo

El empirismo que ha reinado, a nivel del conocimiento, sobre algunos modelos. Se dice "democrático", por el mero hecho de la libre, participación de los miembros de una institución, pero sin reglamentar la misma en algún momento. Se comenta: "Esta es una administración Autocrática", porque no permite la participación y es muy pegado a la norma, demasiado legalista y prima lo que el dice sobre las demás. Por eso se desconoce que en varias oportunidades se requiere un administrador que maneje los distintos tipos: democrático, Autocrático, paternalista, permisivo. En el momento preciso.



Existe, en la mayoría de las organizaciones educativas, una administración empírica. Un alto porcentaje de los docentes directivos, son licenciados en otras ramas distintas a la administración educativa, o son profesionales en otras disciplinas o han llegado por tiempo de servicio y por su escalafón docente.

Se encuentran administradores, sin muchos elementos en el campo pedagógico y/o con poco interés por el mismo. Se han remitido únicamente a la de orden directivo administrativo.

También se encuentran directivos docentes desubicados en este campo, y por ello no obedecen a unos patrones específicos de la administración y/o de la pedagogía. Administradores que están por otro tipo de conveniencias muy particulares, ajenas a lo que es la educación. He ahí otra desarticulación.

Como posibles consecuencias en relación con las implicaciones que tiene la no coherencia entre el modelo pedagógico y de dirección administrativa puede mencionarse:

Las instituciones sin soporte alguno, tanto administrativo como pedagógico, para que un Proyecto Educativo Institucional, tenga su razón de ser.

Organizaciones escolares sin modelos administrativa y pedagógicos, que permitan el accionar permanente de todos y cada uno de los actores.

Una escuela que no tiene identidad propia, y por tanto su destino queda a la buena voluntad de su agentes propios o extraños.

Una organización escolar, donde lo pedagógico se remite únicamente a los programas del MEN, de SEDUCA, y de textos elaborados por editores. Y lo administrativo se refiera a las normas (Decretos, resoluciones, circulares y demás).

Esta desconexión y desarticulación entre los modelos administrativa y pedagógicos necesariamente desembocan en una baja calidad de la educación. Porque no se puede pedir eficacia y calidad donde existen desfases, que en la mayoría de las ocasiones se han incrementado por omisión o desconocimiento.

Las instituciones al no ubicar ningún modelo, carecen de una brújula, una guía un horizonte y por eso su destino no tiene una ruta específica.

Frente a estos elementos que se han venido trabajando muy a conciencia y con conocimiento de causa, bien sea como protagonistas de estos procesos o como espectadores, se pueden hacer algunas sugerencias:

En cada institución se hace necesario estudiar los modelos pedagógicos y los de dirección administrativa.

En lo posible, identificar alguno o algunos de los modelos en los cuales se cree puede estar adscrita la organización escolar y profundizar al máximo en su estudio y análisis.

la institución debe entrar a definir y analizar su propio modelo de dirección administrativa y pedagógico.

Con la participación de la comunidad educativa (artículo 6o., ley 115 de 1994) tratar de darle un viraje a todo lo que en la escuela suena a estancamiento, aquí ¡sarniento y postular con ellos un modelo diferente, armónico, dinámico y vivencia!.

Se requiere un Proyecto Educativo Institucional, cuyo soporte sea la construcción y articulación permanente de los modelos pedagógicos y dirección administrativa, cuyos propósitos conlleven al logro de una educación con calidad.

#### EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO GARANTE EN LA CONSTRUCCION DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACION

La constitución política de 1.991 y la ley general de educación exigen dinamizar los sistemas de gestión en las comunidades. Es la escuela la primera institución llamada a motivar e impulsar acciones que permitan la creación de la "cultura de la autogestión y la participación", entendidas estas no solamente como la intervención pasiva de los diferentes estamentos en la vida escolar. En muchas de las ocasiones los padres, los alumnos y otros estamentos limitan su participación a la asistencia a reuniones de carácter informativo, lo cual hace que la toma de decisiones pertenezca a un círculo cerrado: directivos y educadores. Es necesario entonces, buscar estrategias que involucren a todos los estamentos en la identificación y solución de problemas.

La escuela no puede seguir siendo solamente el local o el lugar donde van sus estudiantes para que se les "transmitan": conocimientos que nada tienen que ver con su realidad y mucho menos con sus NIPs.

Retomando algunos de los artículos 68 y 103 de la constitución referidos a la educación y el de la ley general sobre gobierno escolar, el reto es generar espacios que permitan la reflexión sobre la participación mediante el diálogo y la concertación como mecanismos para la construcción de la democracia.

Más que decretos o normas que reglamenten la participación se necesita rescatar el sentido de identidad y pertenencia, son ellos los que abrirán el camino hacia la concientización de la importancia que tiene el hacerse responsable en el planteamiento de alternativas de solución de los problemas comunitarios.

Es misión de la escuela empezando por el preescolar y la básica primaria el formar ciudadanos sensibles, con capacidad de liderazgo y conscientes de su papel en una comunidad. Esta formación se da pensando que se educa en la vida y la vida es el presente.

De ahí que es urgente convocar a todos los estamentos para que presenten propuestas que permitan dinamizar los proyectos educativos y con ello mejorar la calidad de vida de las comunidades.

En la construcción de la nueva sociedad es y debe ser la escuela en su función científica y cultural, el epicentro de dichos proyectos comunitarios.

Acorde con la encuesta, las observaciones y las charlas con directivos y docentes se concluye que en un alto porcentaje el Proyecto Educativo Institucional es un libro reglamentario más en el plantel, en la mayoría de las ocasiones elaborado por el directivo y los coordinadores como reproducción de otro sin tener en cuenta que este debe ser el fruto de un proceso de construcción colectiva, lo cual trae consigo que no exista la participación de la comunidad educativa y que este sirva como apoyo para el análisis, la discusión, la reflexión o generación de un modelo pedagógico. Los maestros desconocen la mayor parte de su contenido, ya que sus elementos están aislados propiciando con ello la desarticulación entre cada uno de los componentes.

Visto así se convierte en un documento sin vida y por lo tanto no es el instrumento que articule o cohesione la filosofía, las políticas, estrategias y objetivos con los proyectos o actividades de la escuela y la comunidad.

Consecuente con lo anterior se ha generalizado que dicho proyecto sea el fruto de la yuxtaposición de partes y no la construcción de un proceso holístico.

#### 4.4.4. Proyección del Trabajo.

Durante el proceso de investigación para la elaboración del proyecto, dentro del trabajo de campo y como resultado y socialización de las experiencias del equipo, se llevaron a efecto las siguientes actividades:

EVENTO	ACTIVIDAD DEL EQUIPO	LUGAR	ASISTENTES
-Lanzamiento del año de la calidad de la educación. Organizó: SEDUCA	Foro sobre el diseño del Proyecto Educativo Institucional.	Medellín, Colegio María Auxiliadora	Comité técnico SEDUCA Rectores del Departamento: Oficiales y privados.
-Lanzamiento del año de la calidad de la educación. Organizó: SEDUCA.	Foro sobre el diseño del P.E.I. en la ley general.	Medellín Auditorio COMFAMA (Ant.) Escuela María Auxiliadora	Supervisores, Directores de Núcleo. del Distrito No. 15.
Lineamiento	Conferencia	Medellín COMFAMA	Equipo de educación
- Componentes para la dirección administrativa de un plantel.	Conferencia: Elaboración del P.E.I. Taller: P.E.I. Diseño curricular	Itagüí Teatro colegio la Inmaculada. Medellín AOIDA	Directivos Docentes de Básica Primaria. Equipo del CEID.
- Lineamientos filosóficos y metodológicos del P.E.I.	Talleres: Construcción del P.E.I.	Medellín Escuelas Núcleo 02-08	Rectores Directores Coordinadores, Educadores, Padres de familia.



- Encuentro de técnicos de los centros experimentales, pilotos del occidente colombiano.	Conferencia: Enfoque del P.E.I. a la luz de la investigación que se realizaba.	Pereira Centro experimental piloto.	Asesores del M.E.N. técnicos de los CEPS.
-Administración y currículo. como soporte de los modelos pedagógico y de dirección administrativa.	Conferencia: Lineamientos y filosofía del P.E.I. de acuerdo con la investigación adelantada.	Armenia Quindío Centro Experimental piloto. Instituto de Educación Avanzada.	Asesores del MEN técnicos de los CEPS. Supervisión educativa.
-P.E.I. a la luz de la ley general de educación.	Conferencia: El P.E.I. en la ley general.	Caldas (Ant.) Escuela María Auxiliadora	Directivos Docentes del Distrito No. 15.
-Lineamientos filosóficos y metodológicos del P.E.I.	Conferencia: El P.E.I. en la ley general.	Medellín COMFAMA San Ignacio	Equipo de educación y coordinadores de unidades de COMFAMA.
-Lineamientos filosóficos del P.E.I. diseño curricular.	Taller: P.E.I. Diseño curricular.	Medellín ADIDA	Equipo del CEID.

<p>-Plan pro - gramática para el me- joramiento de la calidad de la educación en Antio- quia.</p>	<p>Conferen- cia: P.E.I.</p>	<p>Envigado Teatro Normal Departamen- tal de se- ñoritas.</p>	<p>Directivos Docentes del Distrito 04</p>
<p>-El P.E.I. como soporte de los modelos pedagógico y de dirección administra- tiva.</p>	<p>Conferen- cia: avance de la inves- tigación sobre P.E.I.</p>	<p>Medellín U. de A. Departamen- to de Edu- cación avanzada.</p>	<p>Estudian- tes: Especiali- zación en supervisión educativa.</p>

## CONCLUSIONES

- De acuerdo con la investigación realizada se evidencia que los diagnósticos de los establecimientos educativos han sido el producto de: la evaluación institucional, el trabajo de directivos y docentes y el resultado de unas encuestas, más que el fruto de un PROCESO ABIERTO de investigación y participación de la comunidad educativa.

- El poco tiempo que se dedica al estudio de la realidad del plantel y de la comunidad mediante un proceso de diagnóstico participativo profundo, que involucre a toda la comunidad educativa como investigadora, protagonista de la acción y del cambio, conlleva a que en las instituciones se planifiquen y desarrollen programas y proyectos que sobre la marcha tienen que replantearse en la mayoría de sus componentes por el surgimiento de situaciones no previstos, lo cual es sinónimo de no calidad en la gestión del proceso educativo.

Retomando la conceptualización anterior, el problema central no es el de calidad, sino el de la NO CALIDAD ya que está generando dilapidación de recursos humanos, físicos y financieros y dispersión de esfuerzos de las personas vinculadas a la organización educativa.

Teniendo en cuenta la situación planteada, es poco lo que se avanza en el proceso de calidad de la educación, ya que las bases del diagnóstico no son lo suficientemente sólidas para la construcción permanente de la vida escolar.

- Un alto porcentaje de las instituciones educativas, no tienen definidos y articulados, los modelos pedagógico y dirección administrativa que sustenten la propuesta curricular del plantel. Se tiene una visión empírica del modelo de dirección administrativa (democrático, autocrático, paternalista, permisivo) sin una fundamentación conceptual que sirva como base para la orientación de los procesos escolares. Con relación al modelo pedagógico, en la mayoría de los casos se desconoce su existencia como tal, generando con ello la falta de identidad del maestro frente a su quehacer específico y por ende el desfase existente acerca de la razón de ser de la escuela en la sociedad. En síntesis,

se está desconociendo que lo fundamental en la educación es lo PEDAGOGICO.

- La Constitución política de 1991 y la ley 115 de 8 de febrero de 1994 (ley general de educación), exigen la creación y consolidación de la cultura de la participación democrática. Se infiere entonces la necesidad prioritaria que tienen las instituciones educativas de buscar estrategias que posibiliten la apertura de espacios para la construcción de la nueva comunidad que se requiere para el desarrollo social, político, cultural y económico del país.

Como consecuencia de la desarticulación existente entre los modelos pedagógico y de dirección administrativa, se carece de un soporte para el diseño curricular de un plantel, de donde se deriva: La falta de consolidación de la autonomía escolar en este campo (Artículo. 77 ley general de educación).

El anquilosamiento de un buen número de directivos docentes y educadores al apoyar exclusivamente todo el proceso de planeamiento, ejecución, control y evaluación en los programas del M.E.N, de las Secretarías de

Educación y los textos guías producidas por las editoriales.

El desconocimiento de las reales potencialidades, las necesidades, los intereses y los problemas de la comunidad educativa.

Todo lo anterior conlleva a: La inexistencia de currículos pertinentes. La falta de una identidad pedagógica propia de cada institución. El auge del transmisionismo (repetición) como elemento principal de la función del maestro. La falta de estímulos para el desarrollo de la iniciativa la creatividad y el espíritu investigativo de la comunidad educativa. La carencia de liderazgo de la escuela, relegando su papel protagónico como eje de desarrollo a otras instancias.

\*

- Ella no se constituye en el centro de convergencia, donde se deben gestar los procesos para la búsqueda de alternativas de solución a problemas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad:  
ESCUELA COMO CENTRO DEL PROYECTO SOCIAL Y CULTURAL.

## RECOMENDACIONES

Teniendo como base el trabajo de investigación sobre los proyectos educativos institucionales, la constitución política colombiana y la ley general de educación, es necesario tener en cuenta algunas recomendaciones o puntos de apoyo para quien emprenda la difícil tarea de educar o al menos hacer algunas revisiones al interior y exterior de las organizaciones educativas oficiales, cooperativas y privadas.

Es necesario crear espacios y estrategias de participación, para que la responsabilidad de la tarea educativa no sea únicamente del rector o director, de unos cuantos, sino de toda la comunidad educativa.

Adecuar los planes institucionales, que tradicionalmente se han venido elaborando e involucrar a los distintos agentes de la comunidad educativa para construir un Proyecto Educativo Institucional dinámico, que sea modelo para el cambio y por tanto responda a

las necesidades, Intereses, Problemas, Proyectos y Potencialidades del medio.

Cada institución debe buscar su propia identidad, basada en el estudio de los modelos pedagógicos y administrativos existentes, con el fin de lograr una aproximación a un modelo pedagógico y de dirección muy particular que permitan vislumbrar la filosofía, políticas y estrategias.

Al construir modelos pedagógicos y de dirección, administrativa propios, buscar la integración y articulación entre las mismas con el fin de garantizar el mejoramiento de todos los procesos curriculares.

Es de gran importancia, la capacitación de todos los miembros de la comunidad educativa. Ella generará procesos de autogestión y construcción colectiva del conocimiento a partir de los reales problemas de la institución. (Investigación Participativa).

El Proyecto Educativo Institucional no puede considerarse como un producto, sino como un proceso en constante revisión, sometido a reajustes permanentes y



con un período promedio entre dos (2) y cinco (5) años para su ejecución.

Urge el rescate del elemento pedagógico, como pilar fundamental de la Educación, en todos los campos. De ahí la necesidad de replantear el papel de la escuela en la construcción de la nueva sociedad acorde con los principios de la nueva constitución política de Colombia y los albores del siglo XXI.

La escuela debe luchar en forma permanente para lograr su papel protagónico en la comunidad. No olvidar que está llamada a ser el centro de todo un proceso autogestionario y participativo, donde deben converger situaciones y posibles alternativas de solución a los problemas de su entorno:

#### "ESCUELA COMO PROYECTO CULTURAL"

Analizar el papel de la educación en la sociedad y por ende la función del maestro en la escuela. Para la construcción de un P.E.I. que responda a los NIPS de la comunidad se requieren educadores comprometidos con su labor. Dicho compromiso está relacionado con la satisfacción de las necesidades básicas, es por ello que

la tarea docente debe ser considerada como una profesión y por lo tanto reconocida y remunerada como tal.

- La educación no puede seguir supeditada a "enseñar a hacer cosas" (tecnología y conocimiento), sino a la búsqueda del SER del hombre como fruto de su crecimiento permanente (formación integral) y su realización personal.

## BIBLIOGRAFIA

- "Constitución Política de Colombia". 1991.
- "Ley General de Educación". Ed. Fecode. Serie documentos N°9. Santafé de Bogotá. 1994.
- ACKOFF, Russel. Un concepto de planeación de empresas. México: Limusa, 1979.
- ACOSTA HOYOS, Luis E. Manual de Técnicas d Investigación. Medellín: Prisma, 1970. pag. 83.
- ACOSTA, Ofelia. Planeación. Programa de Profesionalización Semiescolarizada. Medellín: Universidad de San Buenaventura, 1982. pag,271.
- AMAYA ALZATE, Jesús. Manual de legislación educativa. Medellín: Difusión, 1983.
- ARENAS H., Nidia E. la Administración de la empresa educativa. 2ª edición. Universidad pontificia Bolivariana, Medellín, 1989.
- AUSUBEL, David. Psicología Educativa. Ed. Trillas, México, 1978.
- BOTERO OSPINA, Atala. Elementos conceptuales sobre diagnostico. OPA 197. Medellín: SEDUCA, 1985.
- BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas, 1990.
- BRUNNER R. José Joaquín. Evaluación de la calidad académica. Serie Educación y Cultura N° 23. Santiago de Chile. 1992.
- BURGOS, Campo Elias. Lincamientos generales del currículo. Bogotá, Junio, 1983.

- CINEP. Hacia otra escuela desde la educación popular. Santafé de Bogotá. Documento 1988.
- FAURE, Edgar. Aprender a ser. UNESCO. 1980. pag. 328.
- FAYOL, Henry. Administración industrial y general, 11.º ed. México: Herrera Hnos., 1969.
- FLOREZ, Rafael. Pedagogía y verdad. Ed. Secretaria de Educación y Cultura. Volumen 4. Medellín, 1989.
- FRED, David R. La gerencias Estratégica. Serie Ewmpresarial. Santafé de Bogotá. Legis Editores. 1994.
- FREIRE, Paulo. La educación como práctica de la libertad. Editores González O, Ramiro y LARA C., Walter. Administración Educativa del Valle. 1985.
- GADAMER, H. G. Verdad y Método. Ed. Sigame, Salamanca, 1984.
- HENAO, A. Octavio. El Aula Escolar del Futuro. Revista Educación y Pedagogía. Universidad de Antioquia. Número 8 y 8. Medellín. 1993.
- HUERTAS M., Abraham y GONZALEZ DE G., Maruja. La teoría administrativa aplicada a la educación. Bucaramanga: Impercol, 1982. pag. 271.
- ISHIKAMA, Kaouru. Qué es el control de la calidad total. Norma Santafé de Bogotá. 1990.
- JIMENEZ ARENAS, Ana Maria. Administración de instituciones preescolares. programa de Profesionalización Semiescolarizada. Medellín: Universidad de San Buenaventura, 1985.
- KONNTS y OciónDONNELL. Curso de administración moderna. México: Mac Garw-Hill, 1972. p. 540.
- LEMKE, Donal. Diseño curricular participativo. Tercer Mundo Editores. Santafé de Bogotá. 1992.
- LOURENCO, M.B. Organización y Administración Escolar. Buenos Aires: Kapeluz, 1975.
- MAGENDZO, Abraham. Curriculum. Teoría, innovación, evaluación, (PEOP - OEA. UC. Santiago de Chile, 1975.

Manual de Administración Curricular OPA 236. 1984.

Manual de Evaluación Institucional OPA 234. 1984.

MODULOS. Programa de Especialización en Supervisión Educativa. Departamento de Educación Avanzada. Universidad de Antioquia.

NARIÑO, Hernando. Gerencia de calidad total. Tercer Mundo Editores. Bogotá. 1990.

OGLIARI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá: Tercer mundo. 1991.

PEREL, Vicente. Teoría y Técnicas de administración. Sao paulo: Voces, 1972.

PEREL, Vicente. Teoría y Técnicas de Administración Sao Paulo: Voces, 1972.

PIAGET, Jean. Psicología y Pedagogía. Ed. Ariel, Barcelona, 1972.

PIERRE, Jardillier. La organización humana de las empresas. Madrid: Tecnos. 1969. pag. 487.

POPPER, Karl. Conocimiento Objetivo. Ed. Techos Madrid, 1974.

PULIDO DE P, Emilia. Dinámica de grupos. Módulo Universidad de Antioquia. Programa: Especialización Supervisión Educativa. 1993.

QUICENO, Humberto. Corrientes Pedagógicas en el siglo XX en Colombia. Revista Educación y Cultura. N°14. FECODE. Santafé de Bogotá. 1988.

RANDOLPH, W. Alan. Gerencia de Proyectos. Santafé de Bogotá. Me Graw Hill. 1993.

Revista de Educación y Cultura N° 7, 9, 10, 11, 15, 18, 24.

RIVEROS B,, Marta Consuelo. Introducción ala planificación y técnicas de programación. Profesionalización a distancia. Bogotá: Universidad de San Buenaventura.

RODRIGUEZ ROJAS, José Maria. Administración Educativa. Medellín: Bedut, 1975.

ROMERO DIAZ, Augusto. Administración de la educación. Introducción al estudio de la gestión administrativa en las instituciones escolares. Santafé de Bogotá, 1989.

RUMPF, H. Aprendizaje, Conocimientos, Información. Ed. Vol 43, Madrid, España, 1990.

RUSELL L., Ackoff. Planeamiento empresarial. Río de Janeiro: Libros técnicos y científicos, 1974. pag. 245

SANDOVAL MENDOZA, José. Planeamiento Institucional. Bogotá: CASE, 1988.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. 2ª ed. Santafé de Bogotá: Me Graw-Hill, 1990.

SOLER ROCA, M. La Educación Permanente y sus Perspectivas para América Latina, en Boletín UNESCO N°7, 1990.

STONER, James. Administración. México: Me Graw-Hill, 1987. pag. 469.

TELLEZ FUENTES, Jorge. Evaluación Institucional. Bogotá: MEN, 1978.

TERRY R, George. Principios de Administración. México: Continental, 1980.

TIMANA, Queipo. Supervisión Educativa. Módulo Universidad De Antioquia. Especialización Supervisión Educativa. Medellín 1990.

UNESCO. Educación para todos. Jomtren, Thailandia. 1990.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Seminario Taller: La administración educativa, medellín, 1982.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. El rol del administrador. Documento 185, 1986.

WALTON, Mary. Cómo Administrar con el método Deming. Calidad Total. Norma. Santafé de Bogotá. Colombia. 1992.

YAROSCHEVSKY, Mijail. El Circulo de Oponentes y el Descubrimiento Científico. Revista Ciencias Sociales de la UR.SS, Moscú, 1984, número 4.

YEPES PARRA, Antonio, La escuela como proyecto cultural. Bogotá: MEN, 1988.

ZULUAGA, Olga Lucía. Historia Epistemológica o historia del saber pedagógico. Ponencia al tercer Seminario de Investigación. Ed. ICFES, Bogotá, 1986.

ANEXO A

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE EDUCACION

DEPARTAMENTO DE EDUCACION AVANZADA

Programas Especialización en Supervisión Educativa

ENCUESTA

Objetivo: Determinar el impacto del Proyecto educativo institucional y sus proyectos en la comunidad; a su vez la coherencia existente entre los modelos pedagógico y de dirección administrativa en un establecimiento educativo.

Señor Rector (a), Director (a), Coordinador (a):

La encuesta que le presentamos a continuación es anónima y los resultados que de ella se deriven, solo se utilizarán como apoyo para la elaboración de la Monografía: : "El Proyecto Educativo Institucional como instrumento dinamizador de los procesos pedagógico administrativos de la escuela".



INSTRUCCIONES:

Marque con una X la respuesta que considere acertada, o escriba brevemente cuando la pregunta así lo indique.

Convenciones: S: Siempre A.V.: Algunas veces N: Nunca

1. IDENTIFICACION

1.1. Distrito:

1.2. Municipio:

1.3. Naturaleza: Oficial\_\_\_\_\_Privado.

1.4. Carácter: Masculino\_\_\_\_\_Femenino\_\_\_\_\_Mixto.

1.5. Ubicación: Urbano\_\_\_\_\_Rural.

1.6. Niveles educativos que ofrece:

1.7. Modalidades educativas que ofrece:



2.9. ¿Dichas actividades se orientan hacia el logro del objetivo terminal del proyecto y la solución del problema planteado en el mismo?

2.10. ¿El proceso de evaluación de cada uno de los programas, proyectos y actividades institucionales es periódico?

2.11. ¿Los resultados de las evaluaciones sirven para realizar diagnósticos y/o buscar alternativas de solución a problemas?

2.12. ¿Se elaboró o se reestructuró el Proyecto Educativo Institucional teniendo como unidades básicas para su dinamización los proyectos educativos (micros)?

2.13. ¿Se han observado cambios en el plantel, desde que se inició la aplicación del Proyecto Educativo Institucional apoyados en proyectos (micros)?


3. RESPONDA EN FORMA SINTETICA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

3.1. ¿Cuál Es El Modelo de Dirección Administrativo Que Predomina en su Instutición?

3.2. ¿Cuál es el modelo pedagógico que predomina en su institución?

3.3 Existe coherencia entre los modelos pedagógico y de dirección administrativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Justifique su respuesta

3.4 Para el presente año en la elaboración y/o revisión o ajuste del Proyecto Educativo Institucional, concretamente participaron: (Estamentos)

3.5. ¿A cuántos años propone la ejecución del Proyecto Educativo Institucional?

3.6. ¿De qué entidades, instituciones o estamentos ha recibido usted asesoría para elaborar el Proyecto Educativo Institucional y los proyectos educativos (Micros)? (Universidades, programadores académicos, supervisores, director de núcleo, otros rectores, educadores, etc.

3.7. En su desempeño profesional como rector o director, predominan teorías y prácticas:

Administrativas\_

Pedagógicas\_

Justifique su opción:

3.8. Los maestros de la institución en la elaboración de los proyectos integrales de área o grado se apoyan en:

Su propio diseño curricular (Fruto de NIPS Comunitarios, estudios y experiencia).

Programas curriculares

Textos de editoriales

## ANEXO B

### Guías de Observación

#### 1. COMPONENTE ADMINISTRATIVO

1. ¿Se elabora el Proyecto Educativo Institucional, con la participación activa de la comunidad educativa?

2. ¿El marco conceptual que sustenta el Proyecto Educativo Institucional define con claridad su objeto, los indicadores de calidad referidos a la eficiencia interna, logro académico, desarrollo personal y social de los educandos, así como la definición de conceptos y términos básicos, permitiendo articular la práctica con una teoría previamente elaborada?

3. ¿El Proyecto Educativo Institucional se apoya en una investigación diagnóstica participativa realizada previamente en el establecimiento y en la comunidad para la identificación de fortaleza y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que se presentan?

4. ¿Se tiene definida la caracterización del contexto institucional en lo relacionado con las variables socio-económica, educativa, cultural, recreativa, organización política y medio ambiente?

5. ¿La filosofía, los objetivos, las metas, las políticas y las estrategias determinan con nitidez la misión de la institución y resultan del consenso de la comunidad educativa vinculada al plantel?

6. ¿Se presenta claridad y precisión sobre la estrategia pedagógica (Modelo pedagógico y de dirección administrativa) adoptado y este le da la identidad propia a la institución educativa, de acuerdo con el perfil del alumno que se quiere formar?

7. ¿Los proyectos educativos (Micros) planificados surgen como respuesta a las necesidades, intereses, problemas y potencialidades (NIPs) de la institución educativa y su entorno social?

8. ¿El proyecto educativo incluye un plan operativo para el respectivo año lectivo, en donde se define cada programa institucional, con una justificación, la

formulación de sus objetivos y la relación de los proyectos (Micros) que lo conforman?

9. ¿Además de la carta orgánica (organigrama) existe un manual de funciones para los diferentes cargos, oficios y organizaciones que tiene el establecimiento educativo?

10. ¿Se ha definido el plan de estudios para el establecimientos de concordancia con los artículos 23 y 79 de la ley #115 del 8 de febrero de 1994 (Ley general de Educación) y la autonomía escolar consagrada en el artículo 77 de la misma norma?

11. ¿Se han organizado los consejos directivos y académico y en ellos hay representación de los directivos docentes, educadores, alumnos, padres de familia, exalumnos y de los sectores, productivos del área de influencia de la institución educativa?

12. ¿Tanto el consejo directivo como el académico tienen sus propios reglamentos en concordancia con las funciones que les asigna la ley #115 del 8 de febrero de 1994 (Ley general de educación)?



13. ¿El manual de convivencia (Reglamentos de directivos docentes, educadores, personal administrativo, operativos y alumnos), es el resultado del estudio y análisis de los derechos y el consenso de los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

14. ¿Cuenta el manual de convivencia con el visto bueno del director de núcleo y la aprobación oficial del distrito educativo con fundamentación legal para su aplicación en el establecimiento?

15. ¿El manual de procedimientos define con precisión las directrices acerca del cómo deben cumplir sus funciones y responsabilidades las personas y las organizaciones vinculadas a la institución educativa?

16. ¿El Proyecto Educativo Institucional, incluye los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios en lo relacionado con planta física y dotación, personal directivo-docente, docente, administrativo y operativo, multimedios y ayudas didácticas?

17. ¿Incluye también el presupuesto del establecimiento en lo referente a ingresos y egresos y su ejecución

garantiza la prestación del servicio educativo con calidad?

18. ¿Se han tenido en cuenta los recursos institucionales del medio como apoyo logístico para el desarrollo de los procesos pedagógicos del establecimiento educativo?

19. ¿En la organización del plantel se tiene el calendario escolar o cronograma general de actividades y los horarios de trabajo que se cumplen en la institución?

20. El Proyecto Educativo Institucional contempla el sistema de gestión en el plantel relacionado con los siguientes aspectos o elementos:

Canales de comunicación formales e informales que se utilizarán

Unidad de mando y conductos regulares

Criterios para la toma de decisiones

Políticas de supervisión

Políticas de capacitación interna

Criterios para la participación comunitaria

21. En el proyecto educativo insstitucional están establecidos los sistemas e instrumentos relacionados con los siguiente:

Evaluación del rendimiento académico de los educandos.

Evaluación institucional como proceso de seguimiento y valoración permanente del estado en que se encuentra el plantel educativo en sus aspectos organizacionales y administrativos, pedagógicos y de desarrollo del alumno, frente a los fines y objetivos del sistema educativo colombiano.

Evaluación del Proyecto Educativo institucional para el mejoramiento de la calidad de la Educación.

## 2. COMPONENTE CURRICULAR

1. ¿ Los educadores tiene conciencia sobre el modelo pedagógico que desarrollan y las implicaciones de este en su quehacer?

2. Existe coherencia entra el modelo de dirección administrativa y el modelo pedagógico.

3. ¿El personal docente cumple con los requisitos de titulo y grado en el escalafón para laborar en la institución?

4. ¿El número de docentes corresponde a las necesidades de la institución en cuanto al número de alumnos y grupos?

5. ¿Los docentes están ubicados en las correspondientes áreas?

6. ¿Se promueve en la institución la capacitación de los docentes o hay espacios que generen discusión sobre el quehacer pedagógico?

7. ¿Existe un diseño curricular propio que integre las NIPs y las diferentes áreas del conocimiento?

8. ¿Los educadores elaboran los proyectos de área o grado teniendo en cuenta, los NIPs y la participación activa de la comunidad?

9. ¿Las estrategias metodológicas contribuyen a despertar e incrementar el espíritu de investigación?

10. ¿Qué tipo de ayudas utilizan los docentes en el desarrollo de sus clases?

11. ¿Se utilizan técnicas de trabajo en grupo durante el desarrollo de las clases?

12. ¿Cuáles son las estrategias a seguir cuando los estudiantes pierden evaluaciones?

13. ¿Se utiliza la evaluación como un mecanismo de retroalimentación?

14. ¿Existe una reflexión que conduzca a detectar causas y consecuencias de la deserción y la mortalidad académica?

15. ¿El trabajo desarrollado por los concejos directivo y académico responden a los reales NIPs de los alumnos y la comunidad?

### **3. COMPONENTE BIENESTAR INSTITUCIONAL**

1. ¿En el proyecto educativo institucional aparecen relacionados proyectos (Micros) dirigidos hacia el bienestar de todas las personas vinculadas al establecimiento?

2. ¿Los proyectos educativos (Micros) planificados responden a la solución de problemas relacionados con el bienestar de los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

3. ¿Se tienen establecidos proyectos (Micros) relacionados con salud y nutrición, recreación y deportes, culturales, asistencia social, cooperativa escolar, civismo y ornamentación, ecológico, estímulos, prevención de desastres y prevención de la drogadicción?

4. La comunidad educativa participa en la planificación, desarrollo, control, evaluación y retroalimentación de estos proyectos?

5. ¿Se tiene evidencias sobre la ejecución de las actividades correspondientes a cada uno de los proyectos (Micros) que se han planificado?

6. ¿Se evalúa periódicamente la ejecución de cada uno de los proyectos (Micros) que se han planificado en el plantel para el bienestar de las personas vinculadas a la institución?

7. ¿Los resultados de las evaluaciones sirven como una información de retorno que permite la retroalimentación de las diferentes fases de cada proyecto (Micros)?

#### 4. PROYECCION SOCIAL Y COMUNITARIA

1. ¿Qué tipo de trabajo desarrollan las instituciones en el campo educativo como proyección a su comunidad?

Talleres sobre orientación familiar

Talleres sobre educación sexual

Seminarios sobre participación ciudadana

Seminarios sobre la constitución política, los derechos humanos.

2. ¿En el campo cultural y artístico?

Existen grupos de teatro, danzas, música, coros. Qué vinculen a la gente de la comunidad a sus actividades?

3. ¿Qué proyectos existen en relación con:

Asociación de padres de familia

Asociación de los exalumnos

El servicio social del estudiantado

Centros cívicos

Periódico escolar



Club científico

Talleres sobre cursos o similares de extensión

Supervivencia de la infancia

- PEFADI

Servicio de Asistencia y solidaridad

4. ¿Cómo funcionan en el campo deportivo y/o recreativo, tanto interna como externamente?

5. ¿Qué espacios se le brindan a la comunidad para sus reuniones, actividades y demás que redunden en beneficio de la escuela y su entorno?

6. ¿Qué aportan otras instituciones a la vida de la escuela?

7. ¿Qué acciones ha emprendido la escuela para promover la conservación y mantenimiento del medio ambiente?

8. En el Proyecto Educativo Institucional se determina la participación de organizaciones como: Acción

comunal, junta administrativa local, parroquia, COPACO, entre otros.

## 5. COMPONENTES DE RECURSOS

### 1. Recursos físicos.

Servicios administrativos

Cuenta el plantel con oficinas independiente para la rectoría o dirección, secretaría y coordinaciones. Tienen la dotación requerida en cuanto a materiales, equipos y elementos de trabajo.

¿Tiene buena capacidad, ventilación e iluminación?

¿Cómo es la calidad del servicio que se ofrece?

### 2. Servicios docentes.

¿Posee la institución aulas de clase suficientes, biblioteca, sala de profesores, laboratorios, ayudas educativas, talleres, sala de proyección, espacios comunitarios?

¿Tiene buena capacidad, ventilación e iluminación?

¿Posee el mobiliario y la dotación necesaria?

¿Estas dependencias garantizan una buena calidad del servicio?

### 3. Servicios de Bienestar

¿Posee el plantel espacios físicos independientes para la prestación de los servicios de primeros auxilios o cruz roja, tienda escolar o cafetería, orientación y consejería?

¿Poseen el mobiliario y los elementos de trabajo para garantizar la prestación del servicio?

¿Están ubicados en sitios estratégicos?

### 4. Servicios Deportivos

¿Cuenta el plantel con escenarios deportivos, gimnasio u áreas libres suficientes para la recreación y descanso de los alumnos?

¿La dotación de implementos deportivos, gimnásticos y recreativos es suficiente?

¿Su utilización ha sido adecuada?

#### 5. servicios Higiénicos

¿Dispone el establecimiento de un servicio sanitario por cada 20 alumnos? ¿Permanecen en buenas condiciones de mantenimiento y aseo? ¿Se mantienen lavamanos y duchas suficientes de acuerdo con la población estudiantil en el plantel?

#### 6. Servicios Generales

¿La planta física esta dotada de los servicios de H2O, luz, alcantarillado y teléfono para su normal funcionamiento? ¿Las fuentes de H2O y energía son suficientes?

#### Recursos Financieros

1. ¿Se ha elaborado el presupuesto del plantel para el correspondiente año lectivo? ¿Este contempla rubros

adecuados y suficientes para el desarrollo de los programas, proyectos y actividades institucionales?

2. ¿Se presenta oportunidad y acierto en la ejecución de las diferentes partidas contemplados en el presupuesto? ¿Se tienen claramente definidas las fuentes de financiación?

3. ¿La ejecución presupuestal garantiza el normal funcionamiento de la institución?

4. ¿Se evidencia un adecuado equilibrio entre los ingresos y los egresos del plantel?

5. ¿Se tienen previstos otras fuentes de ingreso por el aprovechamiento de recursos propios, la prestación de servicios o aportes oficiales o privados?

## ANEXO C

### Propuesta No. 1

Organización de la escuela: Teniendo como eje el modelo pedagógico y criterios de calidad

#### FUNDAMENTACION

Los continuos progresos que se vienen observando en las diversas áreas o campos del conocimiento han aportado positivamente al desarrollo y avance de la ciencia y la tecnología, lo cual se refleja en el nivel de vida de las personas.

Corresponde a las instituciones escolares asumir una posición de vanguardia, de permanente actualización para poder liderar procesos de cambio; para esto se requiere una política de apertura a todas aquellas innovaciones cuyas bondades han sido comprobadas.

La propuesta que se presenta retoma elementos de la constitución política de 1991 y ley 115/94 (Ley General de Educación), cuya principal característica es el mejoramiento continuo, objetivo en el cual debe estar comprometida toda la comunidad educativa; a quien le compete en mayor o menor grado cooperar con la administración escolar.

Se propende por una acción humanizante con énfasis en el rescate y adquisición de valores; dirigida por personas competentes en las que prime, el trabajar por el bienestar comunitario.

Qué sería la escuela en el contexto de la nueva sociedad?

Un espacio donde los alumnos, padres de familia y educadores encuentren alternativas que les permitan desarrollar al máximo todas sus potencialidades, sueños, necesidades y proyectos tanto a nivel personal como grupal, (comunitario) a través de un proceso de mejoramiento continuo.

Lo anterior tomando como eje central la consolidación de relaciones humanas auténticas basadas en: La libertad,

Ja autonomía, la creatividad, la exigencia, la tolerancia, el respeto a la diferencia entre otros.

La escuela cumple una función sensibilizadora de los pueblos, una función esencial en la formación del hombre del futuro. Por lo tanto es su misión rescatar los valores, aportar a la búsqueda de la solución de los problemas del entorno. Para ello es básica la autogestión comunitaria; la cual generará una escuela que rescate o construya lo actitudinal, lo científico, lo ético, lo cultural, el sentir colectivo, los valores, las innovaciones con el fin de construir una patria más justa y más humana.

Se debe reconocer que el mundo cambia, de ahí que es importante encontrar el sentido y la dirección de la educación ahora y hacia adelante, lo cual implica la participación de todos, ese es precisamente nuestro desafío.

#### **MISION DEL DIRECTIVO DOCENTE**

Tradicionalmente se asocia la función del **DIRECTIVO DOCENTE** como fisealizador, revisor, inspector.



El retomar el enfoque de gobierno escolar planteado en la Ley General de Educación conlleva a replantear el rol del directivo docente. La propuesta es concebirlo ante todo como un "FACILITADOR" de los procesos grupales.

Entendido el término de facilitador como: Guía, orientador, acompañante y asesor.

Por la complejidad de su rol, el directivo-docente debe reunir ciertas cualidades que le permitan asumir sus funciones, con mayor probabilidad de éxito.

A continuación mencionaremos, algunas características fundamentales, inherentes a quienes tienen la misión de animar y ser responsables de la vida de los grupos:

- CONOCIMIENTO DE SI MISMO

Para conocer y comprender a los demás, es preciso conocerse a sí mismo. Cuando el ser humano se conoce con todas sus potencialidades y limitaciones, tiene claridad sobre sus propósitos y la forma de orientarlos.

Es fundamental para quien ejerce las funciones de directivo reflexionar sobre sus esquemas o concepciones

acerca de lo que significa la autoestima, la autonomía, la autoridad, entre otras, para encausarlas y potenciarlas en su labor.

El conocimiento de sí mismo exige: Una constante reflexión sobre la forma y la coherencia que debe existir entre el pensar y el actuar. Entender que la autonomía es la base para el comportamiento democrático; las personas que no han desarrollado una gran autonomía, difícilmente logran participar activamente en los procesos de grupo y asumir posiciones claras en los momentos de oscuridad y conflicto.

Lo anterior indica que los directivos deben estar en capacidad de:

Aprender acercarse a los otros.

Aprender a comunicarse con los otros.

Aprender a estar con los otros.

Aprender a ponerse de acuerdo y a disentir sin romper la comunicación.

Aprender a dar y recibir amor (afecto).

Pero sobre todo aprender a percibirse como un ser humano.

- CONOCIMIENTO DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Como facilitador se debe tener la capacidad de considerar antes que nada que cada persona es única y diferente; cada hombre es portador de sueños, intereses, necesidades y expectativas diversas.

En la tarea del facilitador se deben reconocer las diversas formas de expresión del grupo, tales como: Formas particulares de expresar sus sentimientos, emociones, impresiones, reacciones, lenguaje no verbal, etc.

Lo anterior permitirá comprender a cada persona y con ello encausar sus comportamientos para el bien del grupo.

El conocer al otro trae consigo: El valorar la diferencia como una ventaja que permite enriquecer la vida grupal, el aprender a buscar la unidad pero no la uniformidad, el respetar ideas, credos y formas de actuar.

## **CAPACIDAD PARA COMUNICARSE**

El proceso de comunicación es esencial en la vida grupal.

La primera función de la comunicación es la búsqueda de reconocimiento, por eso el rechazo a la comunicación del otro produce hostilidad y afecta su autoestima, - yo me afirmo cuando el otro me reconoce y el otro se afirma con mi reconocimiento-.

Por lo tanto, es responsabilidad del facilitador generar estrategias que dinamicen el proceso de comunicación a partir de la claridad, la objetividad y la oportunidad en la información. »

El facilitador tiene la responsabilidad de mantener una actitud abierta para dar y recibir "feed-back"; además propiciar espacios que generen un clima de paz y armonía, básicos para la consolidación de las buenas relaciones que deben existir entre los integrantes de un grupo.

Todo acto de comunicación, busca transmitir un sentido, una forma de ver el mundo, que se espera sea reconocida por los otros.

#### - CAPACIDAD DE, LIDERAZGO

Un grupo requiere de un líder (guía) para evitar el desorden y la anarquía. La función del guía es canalizar todas las acciones del grupo, hacia el logro de los fines y objetivos propuestos.

Si el líder es el conductor-guía del grupo este debe gozar de la aceptación de sus miembros. De lo anterior se deduce que como facilitador se hace imprescindible la capacidad de persuadir, estimular, inferir, encausar, dirigir y orientar acorde con las necesidades y expectativas del grupo.

Se debe tener cuidado con el liderazgo (que puede ser transitorio) ya que éste se puede confundir con autoritarismo y por ende imposición, entendiéndose que debe ser ejercido en forma oportuna con el fin de no opacar a los otros.

## ACTITUD DEMOCRATICA

La democracia implica el valorar y reconocer el papel que desempeña cada uno de los miembros del grupo, generando espacios para una participación libre y espontánea.

La participación social es el modo de vida de la democracia; lo cual implica que debemos asumir aprendizajes fundamentales para la convivencia. Son algunos de ellos:

Desarrollar la autonomía y la madurez, lo cual permitirá enfrentar los problemas, reconocer los errores, expresar lo que se siente y respetar los sentimientos de los otros.

Aprender a valorar y respetar la diferencia.

Aprender a ser tolerantes, buscando con ello que medie la concertación y la negociación.

Reconocer los méritos del otro y ser oportunos al estimular.

- Aprender a valorar y respetar la cultura y las diferencias individuales.

Como facilitador se tiene la responsabilidad de hacer participe al grupo en los procesos de planeación, ejecución, control, evaluación y retroalimentación, asegurando con ello el sentido de identidad y pertenencia al grupo.

Las prácticas democráticas consolidan en un grupo la interiorización y la vivencia de valores como: La justicia, la igualdad, la solidaridad, el respeto, el bien común, la convivencia social. A su vez garantizan que un grupo crezca y se involucre en el proceso de la toma de decisiones como una responsabilidad compartida y concertada a través del diálogo.

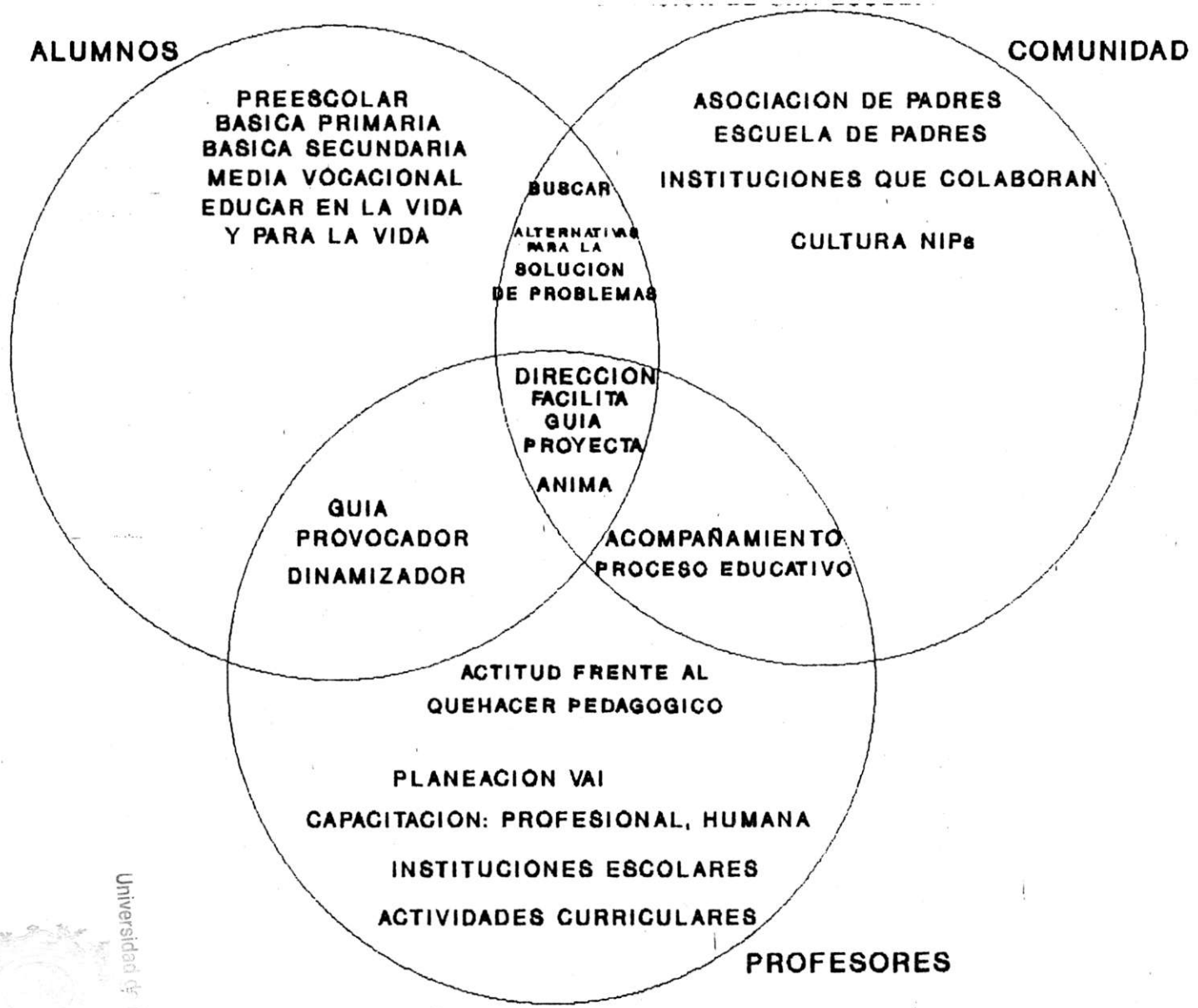
**- CAPACIDAD INTELLECTUAL**

El facilitador debe manejar elementos mínimos, que le permitan en un determinado momento y situación resolver las inquietudes del grupo, proponer alternativas de solución a los problemas presentados y sacar

conclusiones sobre divergencias en determinados aspectos.

La capacitación permanente debe ser una de las tareas del facilitador, ella le brindará elementos para encausar y dirigir acertadamente al grupo cuando las circunstancias lo consideren pertinente.





ESTRUCTURA PARA LA ADMINISTRACION DE UNA ESCUELA

La estructura de la organización escolar es concebida como un sistema de relaciones horizontales y participativas, integrada por dirección, alumnos, educadores y comunidad en general.

La función del director es de facilitador, líder, guía, animador, por lo tanto este tipo de administración tiene como reto involucrar a todas las personas y estamentos en los procesos de diagnóstico, planeación, organización, ejecución, control-asesoría y retroalimentación.

Es importante destacar el valor que tiene la comunicación como elemento de información y de consolidación de las relaciones humanas, asegurando con ello un ambiente donde cada individuo encuentre su realización, lo cual es garante del bienestar común.

Los alumnos son la razón de ser de la escuela, lo cual implica que directivos, educadores y padres se integren en la búsqueda de nuevas alternativas pedagógicas que permitan la construcción de una comunidad justa y solidaria.

Una de las estrategias pedagógicas la encontramos en el diseño de unidades de aprendizaje integrado de Donald Lemke, que se fundamenta en : "Las necesidades, intereses y búsqueda de la solución a los problemas de los alumnos y la comunidad".

Es importante observar que el proceso de toma de decisiones en la presente estructura, es participativa, sin dejar de reconocer la responsabilidad que tiene el director-supervisor como animador y facilitador.

## **FILOSOFIA Y OBJETIVOS DE LA ESCUELA**

"Las personas son la razón de ser y la vida de la escuela".

Por lo tanto se tiene como meta la formación integral del alumno, mediante un proceso de interacción que comprende las diferentes etapas del desarrollo del individuo, proporcionándole oportunidades para desenvolverse de acuerdo con sus capacidades en el medio que le rodea.

"Una educación en la vida y para la vida".

Para el logro de ello se cuenta con la familia, considerándola como la primera institución social donde el alumno adquiere una serie de principios y valores fundamentales en su formación, de ahí que es de vital importancia vincularla en las actividades escolares.

El proceso de enseñanza-aprendizaje se fundamenta en los principios de la pedagogía activa, la cual centra su interés hacia la naturaleza del niño y el desarrollo de su creatividad por medio de: La autonomía, el desarrollo de la conciencia crítica, el aprender haciendo y la búsqueda de alternativas de solución a problemas que se le presenten.

Es prioritario además, formar un individuo útil a sí mismo y a su comunidad, y a su vez hacer de cada institución educativa un proyecto cultural.

#### OBJETIVOS

Permitir que cada una de las personas que pertenecen a la comunidad educativa disfruten plenamente de las actividades que se realicen en la institución.

Posibilitar situaciones que conduzcan al conocimiento de sí mismo y de los demás, propiciando con ello el respeto a la diferencia y la sana competencia.

Valorar los conocimientos y las experiencias de cada uno de los miembros de la institución, brindándoles la

oportunidad de participar en las actividades que se programen.

Incentivar el espíritu investigativo y creativo para responder eficazmente al proceso educativo.

Propender por la actualización permanente de los miembros de la comunidad educativa, como una de las alternativas para brindar una educación con calidad.

Fomentar la oportuna toma de decisiones como una alternativa para la eficaz solución de problemas que se presentan.

Posibilitar la vinculación de la comunidad educativa en el proceso de desarrollo de la institución.

Propender por el bienestar integral de la comunidad por medio de las actividades que para tal fin se programen en la institución.

## **PROCESOS**

### **SELECCION**

El grupo de educadores será escogido entre personas preferiblemente del medio o conocedoras de éste, por concurso, que demuestren capacidad de liderazgo, creatividad, dinamismo para el trabajo con grupos, una personalidad bien estructurada, trabajos de investigación y vivencia de procesos comunitarios y además que posea título en educación.

El proceso de selección estará compuesto por: pruebas de conocimientos generales, entrevistas individuales y un período de prueba con acompañamiento y refuerzo continuo.

## INDUCCION

A los educadores se les explicará la filosofía de la institución y se les brindará acompañamiento en sus actividades iniciatorias (posteriores a la selección, naturalmente); lo que implicará el conocimiento del plantel en todos sus aspectos: Administrativos, curriculares, de servicios de bienestar, relaciones interpersonales, planeación, métodos de selección de contenidos y de elección de actividades complementarias. Durante este proceso se harán los refuerzos necesarios con el fin de integrarlo al grupo y su trabajo. En este proceso es importante la participación de cada uno de los miembros que pertenecen a la institución (desde el personal de servicios hasta el directivo).

La inducción a los alumnos también se hará con el aporte de todos, propiciando el conocimiento de los objetivos, los diferentes nombres y estamentos de la institución, sus derechos, deberes, responsabilidades, manuales de convivencia, horarios, etc., en los cuales él tendrá participación activa para su mejoramiento y actualización.



## ASESORIA

Se inicia con la inducción a los nuevos profesores y continua con un proceso de acompañamiento en el cual estos pueden ir conociendo más profundamente a alumnos, compañeros, administrativos y comunidad, lo que le permitirá elaborar su propia interpretación conceptual de la escuela e ir construyendo una metodología de trabajo que naturalmente debe ser la más acorde con: La filosofía, los objetivos, el perfil y las necesidades del medio y de la comunidad.

## CAPACITACION

En el campo de la capacitación se hace necesario un plan de desarrollo humano donde se visualice el proceso de formación y capacitación de cada educador. Este plan se fundamenta en los siguientes criterios:

Para la capacitación siempre se partirá de un diagnóstico.

Todos los educadores tendrán las mismas oportunidades.

Se tendrán en cuenta las necesidades de cada uno de los individuos y la institución. Se realizará en forma oportuna.

No se escatimarán esfuerzos económicos para dicha formación.

Quien tenga la oportunidad de asistir a talleres, seminarios, etc., tendrá la misión de socializar sus experiencias y proyectarlas en la institución.

El seguimiento se hará a partir del proceso de proyección de la formación que se recibe:

A través de proyectos de mejoramiento en el aula.

A través de los grupos de reflexión.

A través de la adecuación del currículo.

La capacitación será extensiva a padres de familia, alumnos, y tendrá como fundamento la búsqueda de elementos que garanticen el bienestar de cada uno de los individuos que pertenecen a la institución, además de

asegurar el mejoramiento cualitativo del proceso educativo (educación con calidad).

## **LA ENSEÑANZA**

La enseñanza y el aprendizaje son los dos procesos más importantes en la institución escolar, por tal deben ser cuidadosamente planeados de tal forma que permitan el logro de los objetivos propuestos.

La enseñanza debe partir de la consideración del alumno como el centro del proceso educativo; ai cual están dirigidos todos los esfuerzos de las acciones educativas, buscando beneficiarle, favorecerle en sus procesos de desarrollo integral.

Dada su importancia, la enseñanza, en su fase de planeación, desarrollo y control, debe involucrar a los alumnos, educadores, padres de familia y directivos de la institución; confiriéndosele así el carácter de participativo, lo cual compromete en forma consciente a los presentes actores.

Los contenidos de la enseñanza deben fundamentarse en las necesidades e intereses de la comunidad, deben ser

cuidadosamente seleccionados, buscando aporten a los alumnos, elementos que les permitan una existencia dinámica y productiva para el bien personal y de la sociedad.

La enseñanza debe echar mano de los adelantos tecnológicos que le faciliten su cometido, además de hacer más agradable y ameno el proceso.

Basados en su comprobada validez, los principios de la pedagogía activa son imprescindibles en este proceso, en el cual el alumno participa en la elaboración de su propio conocimiento consolidando su estructura a través de la integración entre: Teoría y práctica.

Una enseñanza humanizante en donde se consideren las diferencias individuales y los ritmos de proceso de desarrollo; sumada a una alta dosis de vocación y de amor por los alumnos, orientada fundamentalmente en el desarrollo humano.

El propósito de la educación debe enmarcarse más en el enseñar a ser, que en el enseñar a hacer cosas.

## APRENDIZAJE

El proceso del aprendizaje es una respuesta al proceso de la enseñanza y constituye la exigencia y principal objetivo de la institución escolar.

La asimilación por parte del alumno de todas las experiencias que le ofrece la institución: Deben ser llevadas a la práctica, enriqueciendo su vida personal y social; siendo más útil a la sociedad.

La apropiación de la cultura local y universal es un derecho del alumno; como también la libertad de aprendizaje, es pues el alumno libre de aprender lo que el considere le agrada y/o le es necesario para la vida o sea una proyección futurista.

La institución escolar exigirá más al alumno en la medida en que en éste se observe un mayor nivel o grado de aprendizaje (conocimientos, experiencias), de igual manera será mayor su responsabilidad en el aporte a la solución de problemas y de una actitud crítica-productiva.

En el nivel de aprendizaje de los alumnos se define la eficiencia de la institución escolar.

Dado que el aprendizaje se estructura mediante la información recibida a través de los órganos de los sentidos; es preciso verificar la funcionalidad de los mismos y proponer experiencias en las cuales se combinen o intervengan distintos sentidos, facilitando así un mayor grado de asimilación.

Al ser considerado el educador como un modelo para su alumno, este aprende de su comportamiento, por tal, la actitud del educador siempre debe ser digna de imitar.

El aprendizaje, en todo caso, nos debe conducir a un comportamiento para poder ser mejores cada día.

## **DIRECCION Y EJECUCION: SISTEMAS DE GESTION**

Constituye la etapa dinámica del sistema de gestión en una organización y por lo tanto, define el modelo de dirección administrativa en que se fundamenta la propuesta educativa de la institución, como apoyo al modelo pedagógico adoptado.

Comprende la definición de elementos fundamentales para la buena marcha del establecimiento educativo en lo relacionado con los canales de comunicación, toma de decisiones, políticas de capacitación interna y criterios de participación comunitaria.

En una institución educativa como un sistema abierto que es, la comunicación tanto formal como informal, debe tener una connotación personalizante, cimentada en el diálogo, las discusiones grupales constructivas y la concertación. Así mismo, la toma de decisiones debe ser el producto de la participación activa y democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, como

estrategia para generar espacios de gestión y el afianzamiento del sentido de identidad y de pertenencia al establecimiento educativo.

La capacitación del personal directivo, docente, administrativo, exalumnos y padres de familia como integrantes de la comunidad educativa, debe ser una de las prioridades para un rector o director que como líder de la organización la oriente hacia un mejoramiento continuo y la búsqueda de la calidad total en el servicio educativo ofrecido.

Bajo estas dimensiones, la definición de criterios para la participación comunitaria, debe ser la fundamentación básica en que se apoye la dinámica de la institución educativa, en un mundo cambiante y cada vez más interdependiente, en donde la educación trasciende de la misma escuela y adquiere la connotación de un servicio público que cumple una función social, según el mandato estipulado en el artículo 67 de la constitución política de 1991, buscando convertir este servicio en un proceso de cambio, concientización y liberación, conducente al desarrollo socio-cultural, económico y político del país, de las regiones y de las comunidades locales, aprovechando los recursos naturales, físicos e



institucionales y el potencial humano existente en la sociedad.

#### RELACIONES HUMANAS

El hombre por naturaleza necesita relacionarse con los otros para poder sobrevivir (socializarse).

La sociabilidad se desarrolla por medio del contacto que se tiene con otras personas y grupos.

Cada individuo posee una personalidad altamente diferenciada. La comprensión de la naturaleza de las diferencias es la que permite al administrador (facilitador) valorar las potencialidades y limitaciones de cada uno de los miembros del grupo.

De lo anterior y acorde con los lineamientos de la calidad surge la necesidad de:

Humanizar y democratizar la administración, liberándola de normas y conceptos rígidos, adecuando las teorías y las innovaciones a la realidad del contexto.

Impulsar la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.

Recrear un clima organizacional que se fundamente en la construcción y la práctica de la democracia mediante el respeto a la diferencia, la tolerancia, la autonomía y el desarrollo de la creatividad.

Ponerse en el lugar del otro.

Reinventar el concepto y manejo del poder en el producto del diálogo, la concertación y la convicción.

Reconstruir la alianza, los pactos, los acuerdos entre las personas.

Buscar equilibrio entre la filosofía, objetivos de las instituciones y las necesidades, sueños y aspiraciones de las personas.

## POLITICAS DE ESTIMULO Y RECONOCIMIENTOS

Uno de los principios de la calidad y el enfoque humanístico es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los individuos. Aplicados éstos a la escuela, se busca que cada una de las personas que pertenecen a la institución encuentren su realización. Esta se logra cuando se tiene la convicción de realizar el trabajo con mística, entrega y amor.

El estímulo y el reconocimiento son ingredientes básicos en la afirmación de la autoestima y la seguridad personal.

Es tarea del facilitador el reconocer en el momento oportuno y en forma acertada los logros de cada uno de los miembros del grupo, incentivándolos para que sigan adelante. Se ha demostrado que el afecto (reconocimiento-amor) está por encima de algunas necesidades básicas de los seres humanos.

## INVESTIGACION

El enfoque, de calidad de la educación plantea que sin un proceso de investigación no hay efectividad ni eficiencia, si desde la educación queremos calidad debemos partir del campo de la investigación, permitiendo así responder a las necesidades reales de los jóvenes y la comunidad.

La educación ejerce un importante papel en el mejoramiento de la sociedad. Como la sociedad cambia continuamente, la educación debe caracterizarse por una constante transformación. La educación no cambia sin la participación activa de los educadores en procesos de investigación que incidan en uno el quehacer educativo.

Es necesario estimular en los educadores el espíritu investigativo si se quiere responder con calidad a los desafíos que plantea la sociedad.

## **TIFO DE EDUCADOR QUE REQUIERE LA ESCUELA**

La escuela en la perspectiva de la calidad necesita un educador con ciertas características específicas, a continuación presentamos alguna de ellas:

Persona abierta para participar.

Con actitud de cambio.

Persona que respete los procesos y diferencias de los otros.

Buen trato.

De diálogo, confianza y responsabilidad.

Que sea capaz de trabajar en forma cooperativa.

Sepa planear actividades dentro de la escuela con la participación de los alumnos.

Capacitado en la conducción de grupos y la toma de decisiones.

Capaz de orientar el proceso de formación integral de sus alumnos.

Con espíritu creativo e investigativo.

Profesional en su área.

#### METODOLOGIA

La metodología en la construcción de la escuela debe estar acorde con: Los avances científicos, el nivel del desarrollo de los niños, y sus diferencias individuales, por tanto esta debe contribuir en el proceso de construcción del conocimiento, pensamiento creador y socializador de los alumnos.

El proceso enseñanza-aprendizaje estará basado en una metodología activa, donde el educador será un orientador, un guía y facilitador y el alumno será un agente activo en la construcción de su propio conocimiento.

Esta metodología tendrá en cuenta:

El rescate de valores que permitan una convivencia armónica y pacífica.

Partir del conocimiento inicial de los alumnos.

Integrar la teoría con lo que piensa, siente, y hace el alumno.

Crear la cultura de la participación y la autogestión.

Fomentar en el alumno la creatividad y la solidaridad.

Fomentar el espíritu investigativo.

Estar con contacto con la comunidad.

Generalizar lo aprendido.

Socializar el conocimiento.

Esta metodología permite que el alumno inicie la aventura de la construcción de su propio conocimiento, autodeterminación personal, social y ser un signo de cambio en el hogar, la escuela y la comunidad.

## GRUPOS DE APOYO

En la escuela el grupo de apoyo puede estar conformado por los educadores más capacitados, el administrador-supervisor, coordinador, quienes deberán estar atentos, analizando constantemente los procesos para reforzar la capacitación de los educadores mediante charlas periódicas, análisis de documentos, implementación de nuevas estrategias, etc.

Una característica clave que tendrán los integrantes del grupo de apoyo es la capacidad de entablar relaciones humanas, sinceras y durables que faciliten el acercamiento de las demás personas al grupo para exponer sus inquietudes, quejas, necesidades y sugerir nuevas acciones, lo que permitirá la participación activa de todas las personas en la marcha de la escuela.



## CIRCULOS DE PARTICIPACION

Son la operacionalización de la cultura de la participación, ya que permite que pequeños grupos analicen problemas dentro del campo educativo y presenten propuestas de solución.

Es importante que los educadores y la comunidad educativa se sientan convencidos de la necesidad de reunirse para solucionar los problemas que se les presentan. El trabajar en los círculos de participación traerá como consecuencia:

Responsabilidad de todos en la búsqueda de soluciones.

Sentido de pertenencia a la institución.

Necesidad de capacitación de todos sus miembros en el área de la participación y la toma de decisiones.

Libertad para participar de los grupos

Posibilitar espacios donde las personas puedan plantear sus sugerencias.

En la escuela los círculos de participación estarán tipificados por las diversas instituciones y clubes que funcionan en el plantel: Cruz Roja, deportes, club científico y ornamentación entre otros.

## GRUPOS INTRACLASE

Se define como una acción grupal movida por el sentido de identidad, pertenencia y el firme deseo de mejorar.

Periódicamente el director del grupo conjuntamente con sus alumnos y padres de familia, hacen un alto en la labor para dar y recibir información en relación con la marcha del grupo; se analizarán logros y dificultades en aspectos como:

Rendimiento escolar.

Aspectos disciplinarios.

- Relaciones entre alumnos, alumnos-educadores.

Sistema de evaluación.

Desarrollo de las clases.

Ayudas educativas.

Motivación.

Estímulos.

- Otros.

El grupo intraelase permite su avance para atender en sus inicios los problemas y dificultades que surjan, como también estimular y reforzar acciones que estén incidiendo positivamente en el proceso de formación en el aula.

## LA EVALUACION

La evaluación debe ser compatible con los objetivos, actividades y las metas, es decir, tener la misma orientación o enfoque con el cual se formulan los objetivos.

La evaluación debe generar por parte de docentes, administradores y expertos en evaluación, pruebas amplias centradas más en los procesos y resultados que en la sola obtención de información específica. Este es un aspecto fundamental, si se quiere hacer un cambio curricular profundo, ya que de hecho, se dispone de muy pocos recursos técnicos para evaluar los resultados más complejos de la educación, que son los más importantes en lo que respecta a la incidencia de la educación en la dinámica social.

La evaluación debe hacerse en todos los casos, así se trate de evaluar logro de objetivos complejos, con base en criterios de rendimientos muy claros. La calidad de

la evaluación dependerá en gran parte de la claridad con la cual estén formulados los objetivos.

La capacidad de autocrítica es una condición que unida a la calidad conceptual y al compromiso con la institución, genera una actitud positiva hacia la evaluación en cada uno de los integrantes de la comunidad.

Es necesario entender que la autoevaluación es un medio para conocer los aspectos en los cuales se necesita reorientación y no es un enjuiciamiento a la labor. Por lo tanto es indispensable que se caracterice con imparcialidad la toma y análisis de la información y los datos.

ANEXO D

**Propuesta No 2**

**CRITERIOS PARA ELABORAR EL PROYECTO EDUCATIVO**

INSTITUCIONAL

Presentación

La construcción colectiva del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) trae consigo la interacción y el fomento del espíritu de análisis, la reflexión y el pensamiento crítico en relación con los NIPs de la comunidad educativa.

Es por ello que dicha construcción ha de sustentarse, más que en derroteros o formatos preestablecidos, en criterios conceptuales y prácticos que permitan dinamizar el proceso curricular.

Los cuadros, esquemas y diagramas que a continuación se presentan tienen como propósito orientar un trabajo frente a la construcción de los Proyectos Educativos Institucionales; según lo plantea la Ley 115 de febrero 8 de 1994, en su artículo 73 y la integración que debe de existir entre los modelos pedagógico y de dirección administrativa como soportes fundamentales de la propuesta educativa de un establecimiento.

Dichos cuadros se conciben como guías netamente didácticas y pedagógicas, para que cualquier directivo docente, mediante el análisis y su operaeionalización logre consolidar el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.).

Debe precisarse, que en ningún momento la intención es presentar formatos rígidos o inflexibles, sino más bien estimular la creatividad y la investigación como soportes para el mejoramiento de la calidad de la educación.



FIGURA No. 1 ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO

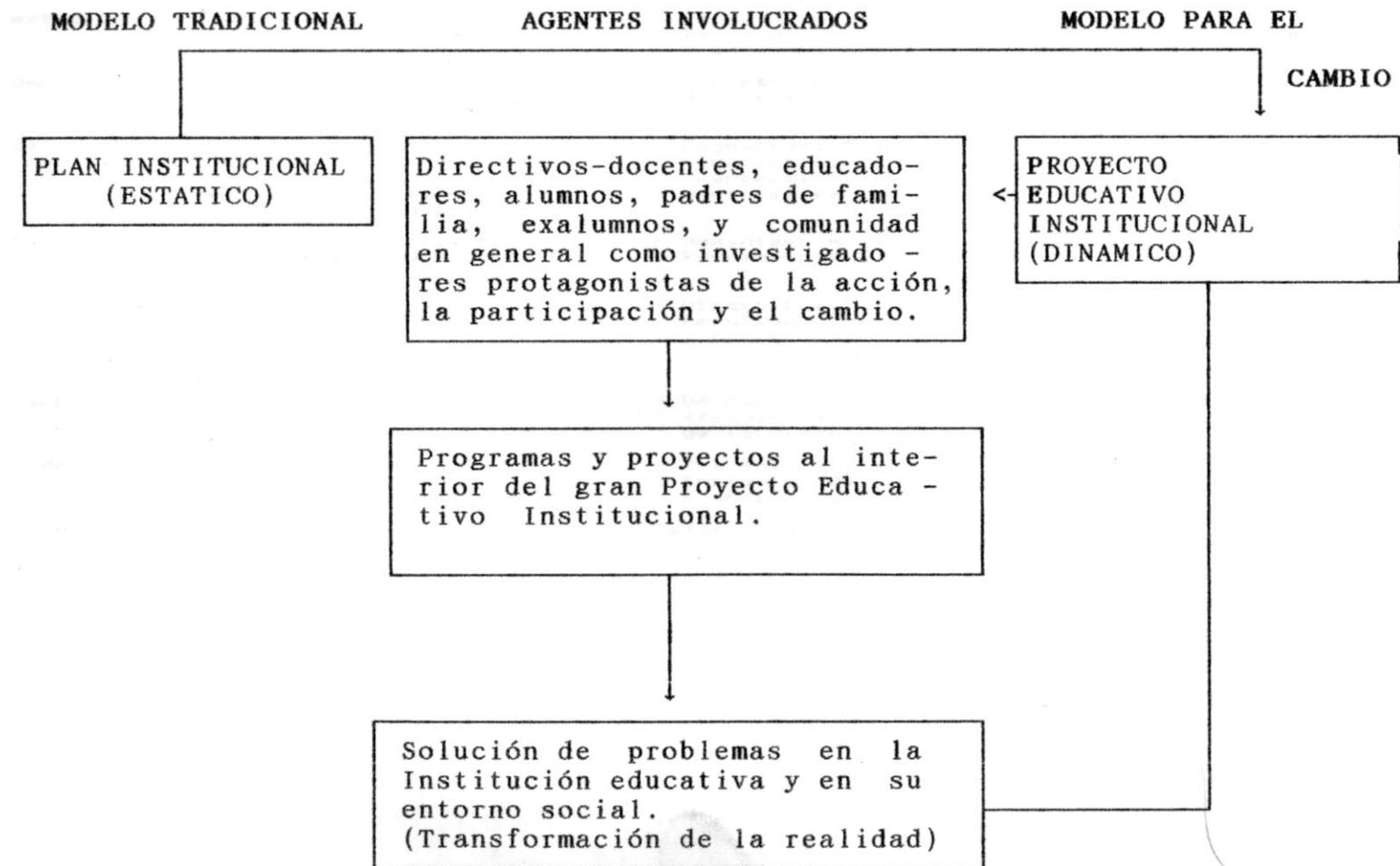


FIGURA 2  
Modelos Pedagógicos  
Tradicional

Social Modelo	Romantico desarrollista Progresista	Modelos Pedagógicos Tradicional	Conductista Tecnología Educativa
Exponentes	- Rosseau, Fred Gassell, Dewey	- Filósofos, Sociólogos, pedagogos época medioeval	- Locke, Watson, Skinner Gagné
Criterio de formación	- Sociedad primitiva desarrollada Socialismo utópico (antiescuela) subdesarrollada	- Formación social con rezagos precapitalistas. Escuela tradicional	- Formación social capitalista (institutos técnicos medios de capacitación de mano de obra)
Concepto de hombre	- Es un ser bueno por naturaleza - Social y emocional	- Ser predeterminado por normas sociales	- Ser condicionado por el medio y la técnica: máquina
Maestro	- Guía, orientador, facilitador - Con fe en la bondad del alumno - Facilitador	- Poseedor de conocimientos y la verdad - Transmisionista, verbalista	- Aplica diseños instruccionales Instrumentos - Controlador
Alumno	- Es único irrepetible con diferencias lo cual de da la oportunidad de ser libre.	- Receptor positivo - Memorista	- Un ser que responde a estímulos - Un ser programado. Productivo
Enseñanza Aprendizaje	- Centrada en dos diferencias individuales - Enseñanza: holística Aprendizaje: Espontáneo Instintivo	- Dogmático, transmisionista, memorística - Transmisionista, mecánica, memorística	- Condicionamientos: Estimulados logros de objetivos - Transmisionista, programado condicionado
Metas	- Máxima autenticidad del superior espontaneidad y libertad individual	- Humanismo metafísico-religioso - Formación del carácter	- Moldeamiento de la conducta - Técnico-productiva - Relativismo Ético
Contenidos	- Ninguna programación, solo la que el alumno solicite desarrollo - El niño construye sus propios contenidos de aprendizaje	- Disciplinas y autores clásicos, resultados de la ciencia	- Conocimientos técnicos; Conocimientos destrezas y competencias observables
Desarrollo por el aprendizaje de	- Natural, espontáneo y libre estructuras mentales cualitativas y jerárquicamente diferentes de la disciplina)	- De cualidades innatas (facultades de carácter a través de la disciplina)	- Acumulación de aprendizaje
Metodo	- Suprimir obstáculos e interferencias que inhiban la libre expresión	- Transmisionista imitación del buen ejemplo - Ejercicio y repetición	- Fijación, refuerzo y control aprendizaje (objetivos institucionales)

Retomado del libro: Pedagogía y verdad de Rafael Florez. Ed. SEDUCA Vol. 4 Medellín 1989

Socialista

Desarrollista  
Progresista

- Karl Marx y filosofos de la Escuela Critica de Alemania y la URSS positivistas

- Piaget, Jhon Dewey

- Sociedad socialista enseñanza politecnica

- Capitalismo desarrollado (para escuelas de tica en paises subdesarrollados)

- Ser social  
- Sujeto historico

- Ser en proceso de desarrollo

- Reflexivo, analitico, colaborador

- Acompaña al alumno en la construcción del conocimiento  
- Facilitador

- Critico: Aporta soluciones a los problemas de su entorno

- Ser creativo, participativo autonomo. Construye su propio saber

- Escuela taller  
- Aprender a partir de la integración entre teoría-práctica producción saber.

- Dinamica, activa, participativa  
- Creativa, transformador

- Desarrollo pleno del individuo para la producción socialista (material-cultural)

- Acceso al nivel superior de desarrollo intelectual, según condiciones biosociales cada uno

- Cientifico, tecnico, polifacetico y politecnico

- Experiencias que faciliten acceso a estructuras superiores de desarrollo  
- El niño construye sus propios contenidos de aprendizaje

- Progresivo y secuencial pero impulsado por el aprendizaje de las ciencias

- Progresivo y secuencial a estructuras mentales cualitativas y jerarquicamente diferenciadas

- Variados según nivel de desarrollo de cada uno y método de cada ciencia. Enfoque en el trabajo productivo

- Crecimiento de ambiente y experiencias de afianzamiento según cada etapa  
- El niño investigador

MODELOS

PERMISIVO

AUTOCRATICO

CARACTERIST.

Unidad de

visión y control

No se ejerce

La supervisión

siones.

la toma de decisiones es difusa.

para dar órdenes. La toma de decisiones es ver

FIGURA 3. MODELOS DE DIRECCION ADMINISTRATIVA

<p><b>MODELOS</b> <b>CARACTERIST.</b></p>	<p><b>PERMISIVO</b> <b>(Leseferista)</b></p>	<p><b>AUTOCRATICO</b></p>	<p><b>PATERNALISTA</b> <b>(Exceso de relaciones humanas)</b></p>	<p><b>DEMOCRATICO</b> <b>PARTICIPATIVO</b></p>
<p>Unidad de mando, supervisión y control.</p>	<p>Dirección superficial. No se ejerce supervisión. Rector o director ausente.</p>	<p>Dirección impositiva. La supervisión se ejerce como fiscalización.</p>	<p>Dirección difusa. Prima el bienestar de las personas. No se ejerce supervisión.</p>	<p>Dirección participativa. La supervisión se ejerce como orientación, asesoría y acompañamiento.</p>
<p>Canales de comunicación y toma de decisiones.</p>	<p>Prima la comunicación informal. La toma de decisiones es difusa.</p>	<p>Se utiliza la comunicación formal aún para dar órdenes. La toma de decisiones es vertical, de arriba hacia abajo.</p>	<p>Se utiliza más la comunicación informal. En las decisiones se tienen más en cuenta los intereses de las personas que los de la institución educativa.</p>	<p>Se utiliza la comunicación formal e informal. La toma de decisiones se realiza con la participación activa de todos los estamentos de la comunidad educativa.</p>

<b>MODELOS CARACTERIST.</b>	<b>PERMISIVO (Leseferista)</b>	<b>AUTOCRATICO</b>	<b>PATERNALISTA (Exceso de relaciones humanas)</b>	<b>DEMOCRATICO PARTICIPATIVO</b>
Planeación de las personas y calidad de la educación.	No se realiza	El Proyecto Educativo Institucional es elaborado e impuesto por el rector o director.	Regularmente en el Proyecto Educativo Institucional no tiene mucha solidez y con frecuencia se cambian las actividades y proyectos.	El Proyecto Educativo Institucional es elaborado con la participación activa y democrática de la comunidad educativa.
Liderazgo del rector o director.	Inexistente	Imposición apoyado en las normas legales vigentes.	Se fundamenta en las relaciones humanas para quedar bien con las personas.	Se apoya en el trabajo cooperativo teniendo como lema: "Todos somos responsables de todo".

<b>MODELOS</b> <b>CARACTERIST.</b>	<b>PERMISIVO</b> <b>(Leseferista)</b>	<b>AUTOCRATICO</b>	<b>PATERNALISTA</b> <b>(Exceso de relaciones humanas)</b>	<b>DEMOCRATICO</b> <b>PARTICIPATIVO</b>
<p>Bienestar de las personas y calidad de la educación ofrecida.</p>	<p>El rector o director no se interesa ni por el bienestar de las personas vinculadas a la institución ni por la calidad del servicio educativo que se desarrolla.</p>	<p>El bienestar de las personas no le interesa al rector o director. Su función está centrada en la producción.</p>	<p>La actividad del directivo docente se centra en que las personas se sientan bien en la organización. La calidad de la educación es secundaria para un rector o director que se orienta por este modelo.</p>	<p>El rector o director está interesado al máximo por el bienestar de las personas que laboran en la institución, pero también supervisa para que la calidad del servicio educativo que se ofrece, sea lo mejor.</p>

**FIGURA 4.**

**JERARQUIZACION DEL SISTEMA CURRICULAR**

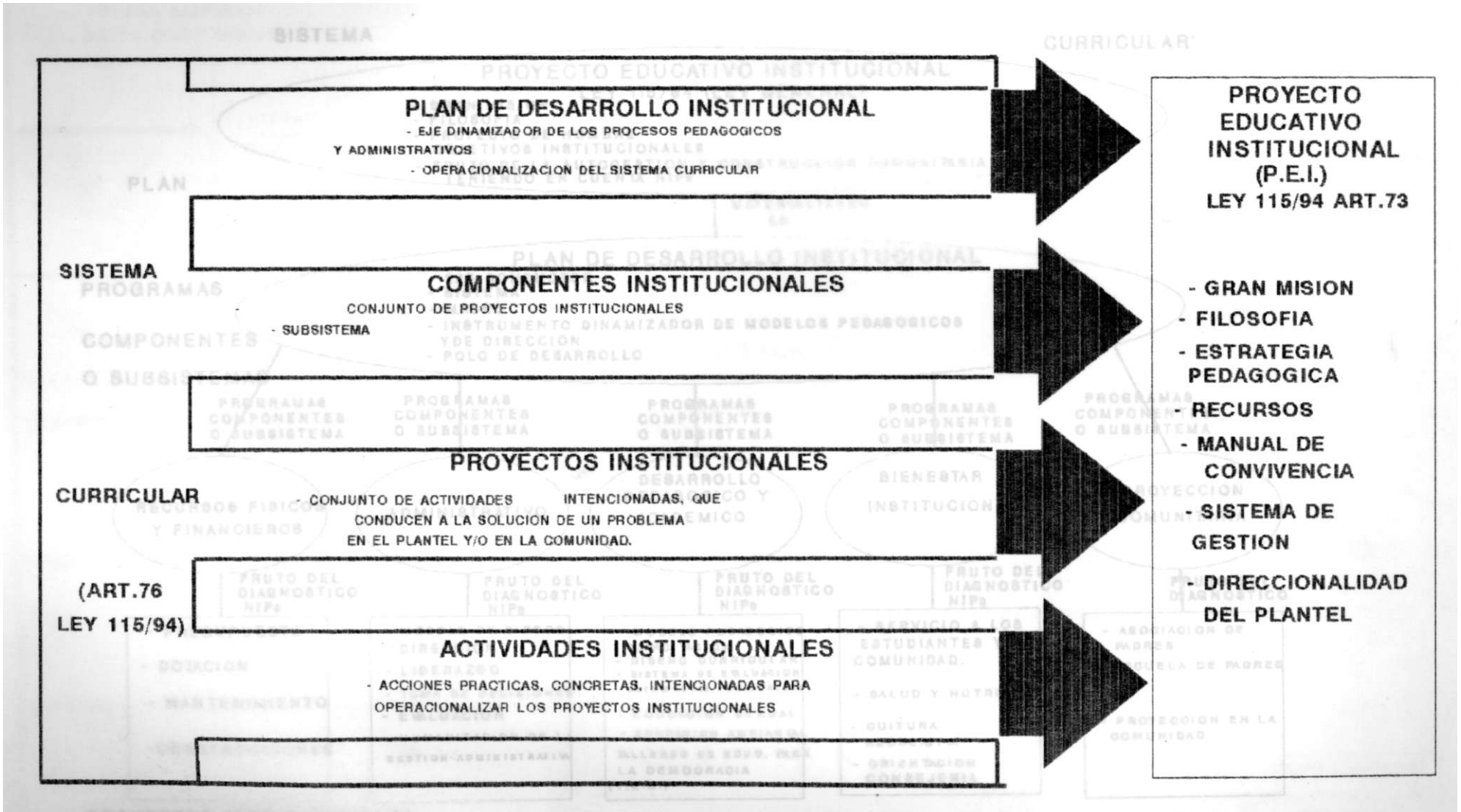


FIGURA 5

OPERACIONALIZACION DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL P.E.I.

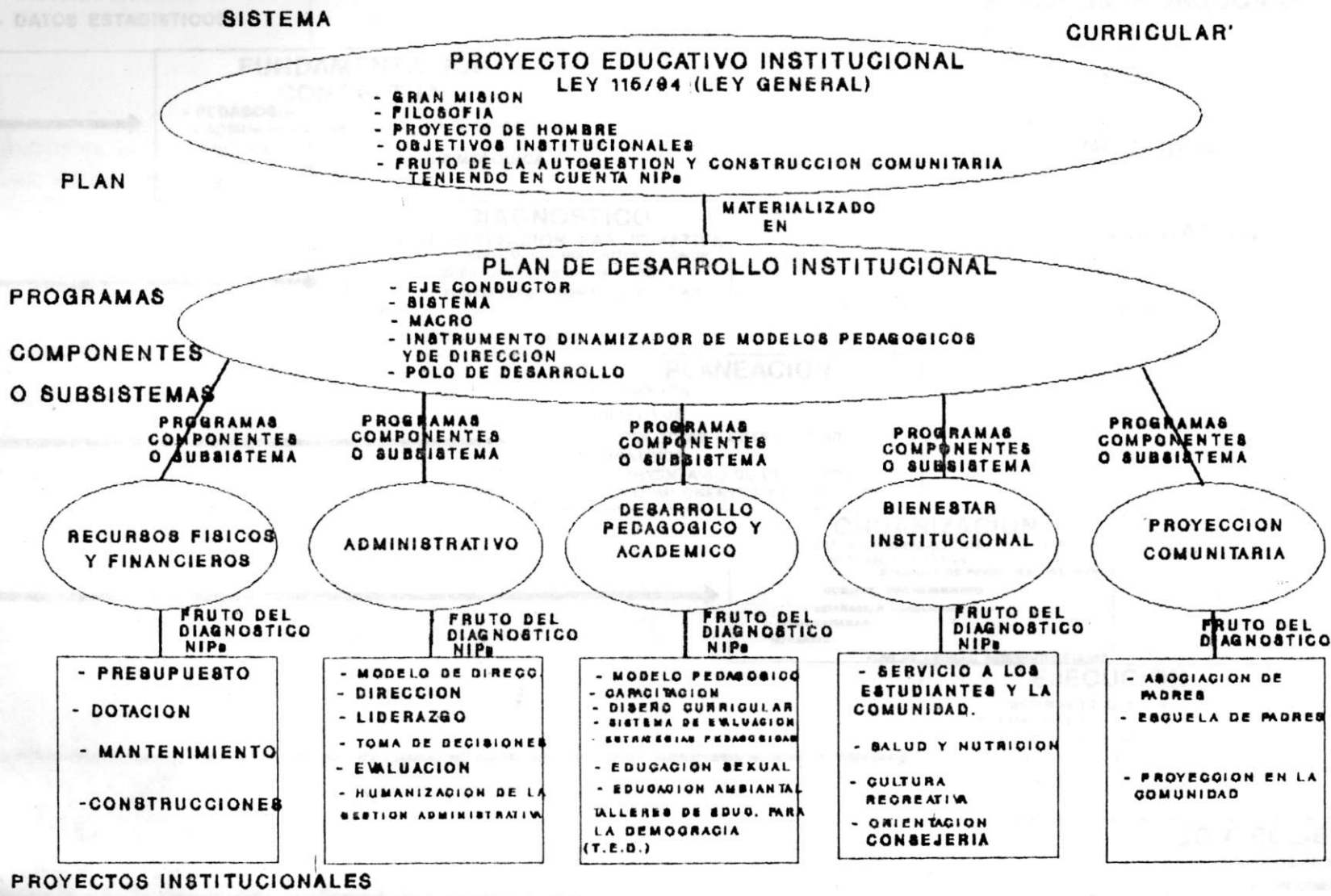




FIGURA 6  
**CRITERIOS PARA LA CONSTRUCCION DEL PROYECTO  
 EDUCATIVO INSTITUCIONAL  
 (PROPUESTA)**

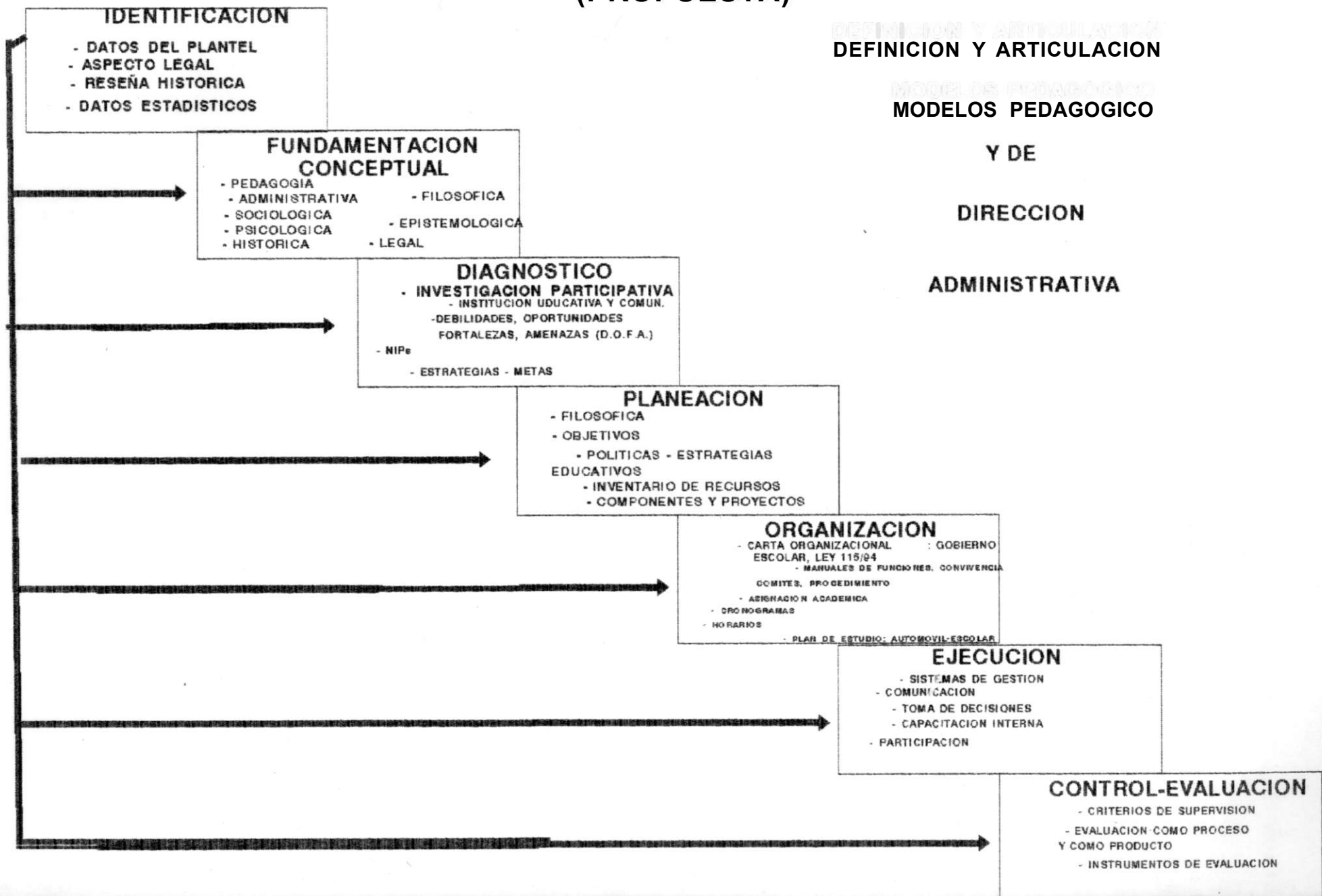


FIGURA 7

IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION

EVOLUCION DEL PLANTEL  
HECHOS Y CUENTOS SIGNIFICATIVOS  
RESEÑA HISTORICA

REQUISITOS LEGALES

- PERSONERIA JURIDICA
- ESCRITURA PUBLICA O DECLARACION NOTARIAL
- REGISTRO MERCANTIL
- RESOLUCION DE MATRICULA Y PENSIONES
- \* REGISTRO DE TEXTOS
- \* PATENTE DE SANIDAD
- \* PAZ Y SALVO ESTADISTICO
- \* PERSONERIA JURIDICA A S O P A D R E S
- \* NORMA QUE REGLAMENTA PLAN DE ESTUDIOS ART. 77 Y 79 LEY 115/94
- \* AUTORIZACION DE JORNADA

DISPOSICIONES LEGALIZACION DE ESTUDIOS

- LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO
- APROBACION DE ESTUDIOS

DATOS ESTADISTICOS

- COMPORTAMIENTO MATRICULA
- DESERCIÓN ESCOLAR
- RETENCION
- PROMOCION
- REPROBACION
- REPITENCIA

- AREAS DE MAYOR DIFICULTAD

IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION

DATOS DEL PLANTEL

ASPECTO LEGAL

- NOMBRE
  - DIRECCION, MUNICIPIO. TEL.
- NUCLEO EDUCATIVO
- NATURALEZA. OFICIAL  
NO OFICIAL
- CARACTER: MASCULINO  
FEMENINO  
MIXTO
  - NIVELES EXISTENTES
  - TIPOS DE BACHILLERATO PROPIETARIO
  - NOMBRE DEL DIRECTIVO DOCENTE, TITULO, GRADO EN EL ESCALOFON, EXPERIENCIA
  - JORNADA ESCOLAR DIARIA
  - DURACION DEL P.E.I.

## FIGURA 8

### FUNDAMENTACION CONCEPTUAL DEL P.E.I.

#### LEGALES

- CONSTITUCION POLITICA 1991
- LEY 115 DEL 14-2-94
- DECRETOS, RESOLUCIONES CIRCULARES REGLAMENT.

#### FILOSOFICOS

- PRINCIPIOS, FINES, OBJETIVOS
- EL HOMBRE COMO SER CULTURAL HISTORICO Y SOCIAL
- CONSECUENCIAS PARA EL CURRICULO

#### EPISTEMOLOGICO

- INFLUENCIA DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGIA
- EL SABER
  - EL SABER CIENTIFICO
- LA INVESTIGACION
  - EXPERIMENTACION Y TEORIZACION

#### SOCIOLOGICO

- ELEMENTOS DE TEORIAS SOCIOLOGICAS
- EDUCACION Y SOCIEDAD
- EL CONTEXTO
- LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA
- LA REALIDAD SOCIAL COLOMBIANA

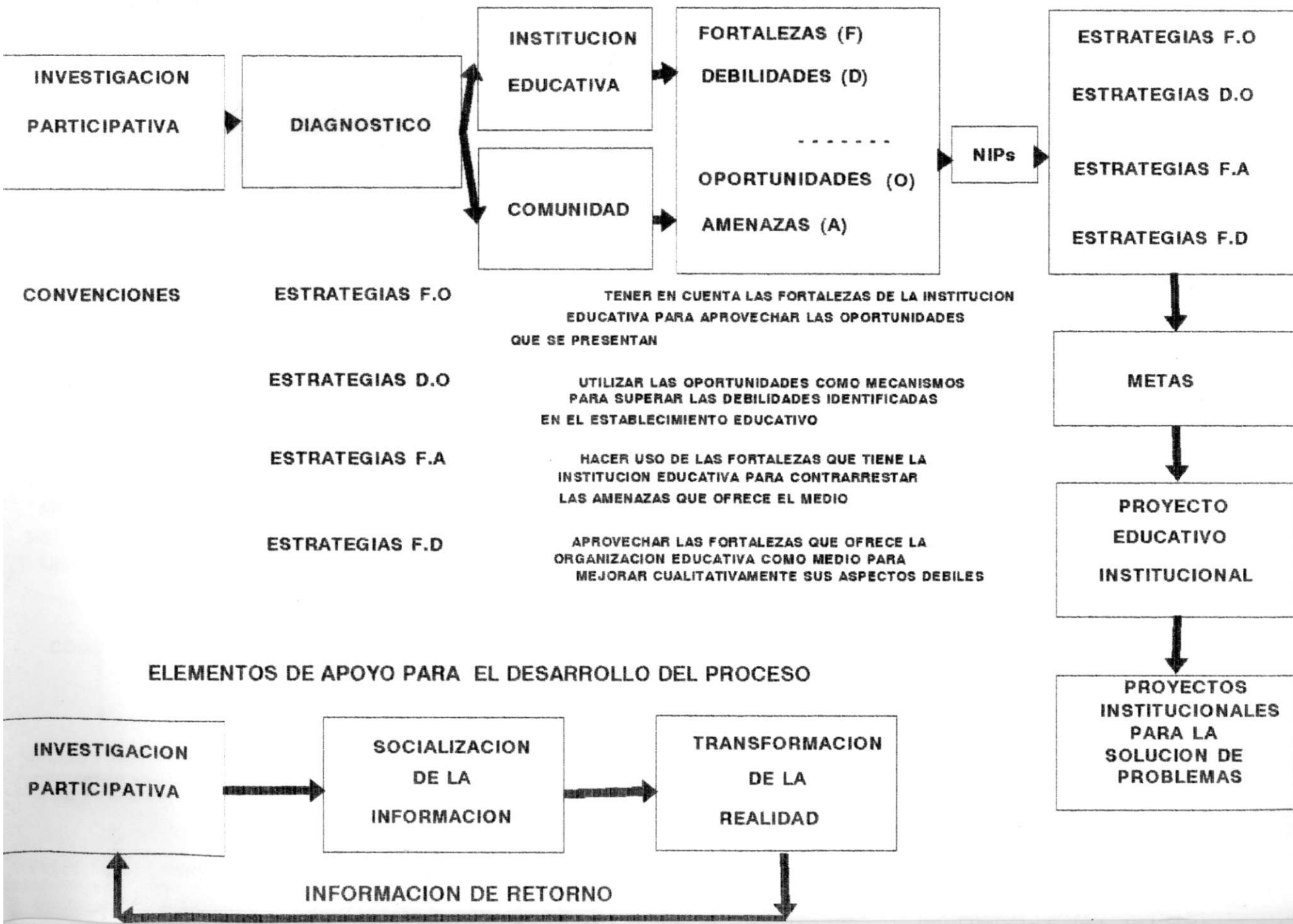
#### PEDAGOGICO

- ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS DE LA PEDAGOGIA ACTIVA
- ASPECTOS RELEVANTES DE LA P.A.
- ESTRATEGIAS METODOLOGICAS
- MODELOS
  - APROXIMACION A UN MODELO PROPIO

#### PSICOLOGICO

- EL DESARROLLO HUMANO
- EL APRENDIZAJE Y SUS CARACTERISTICAS AMBIENTALES
- EL ASPECTO INDIVIDUAL Y SOCIAL

**FIGURA 9  
PROCESO DE DIAGNOSTICO EN EL P.E.I**



**FIGURA 10**  
**ETAPA DE PLANEACION**

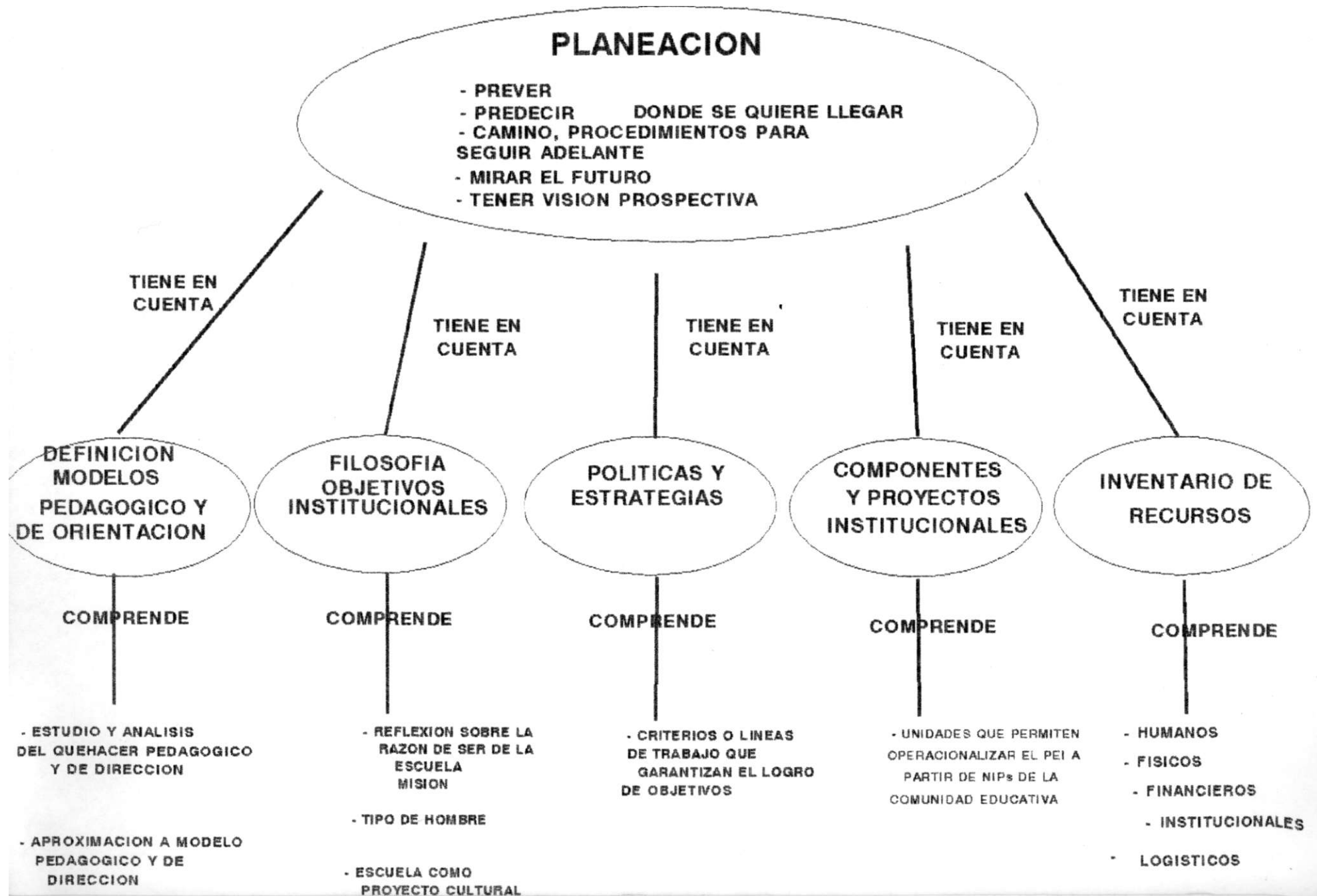
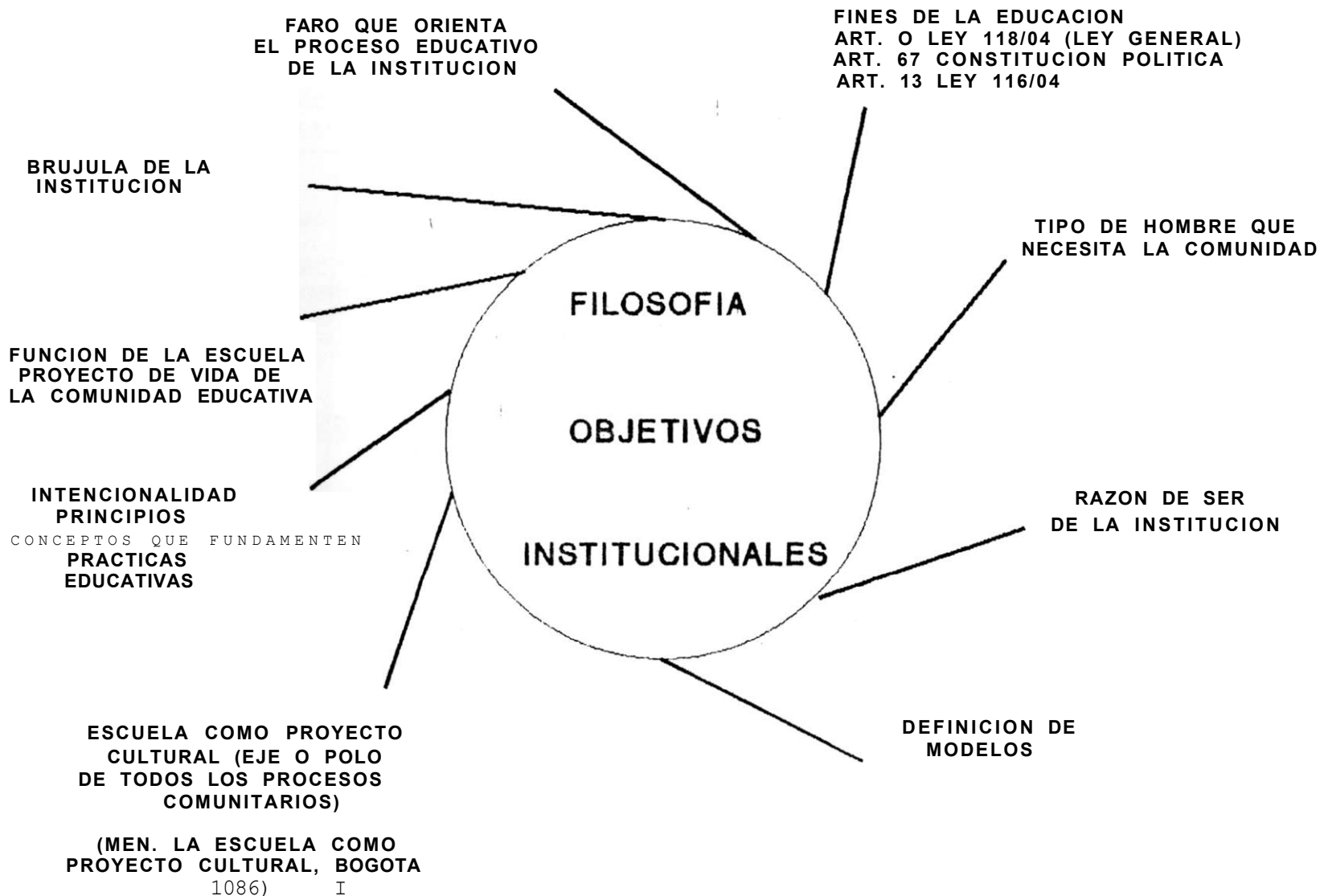


FIGURA 11  
 FILOSOFIA Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES



**FIGURA 12.**  
**OPERACIONALIZACION DE COMPONENTES, PROGRAMAS**  
**O SUBSISTEMA DEL P.E.I.**

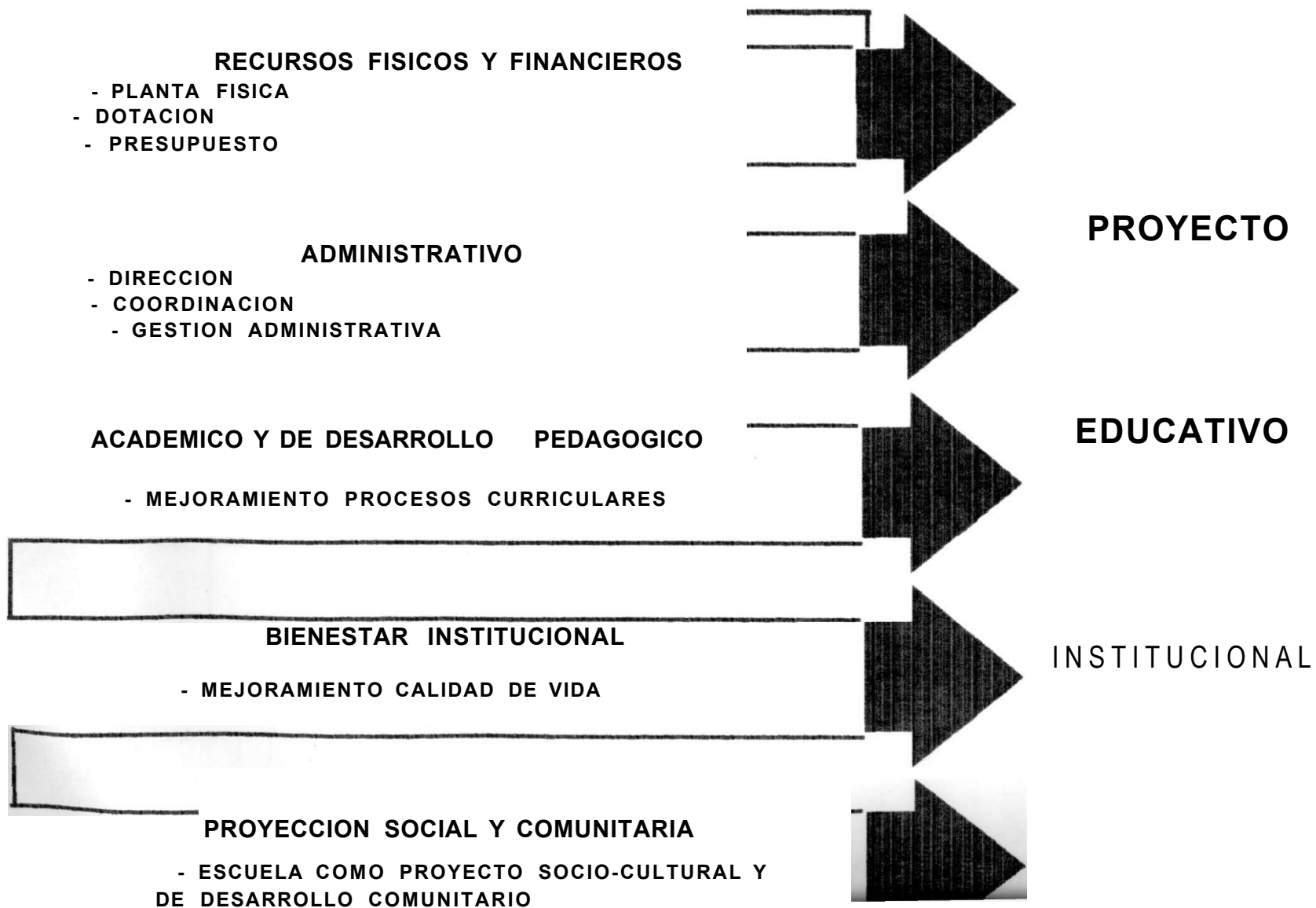
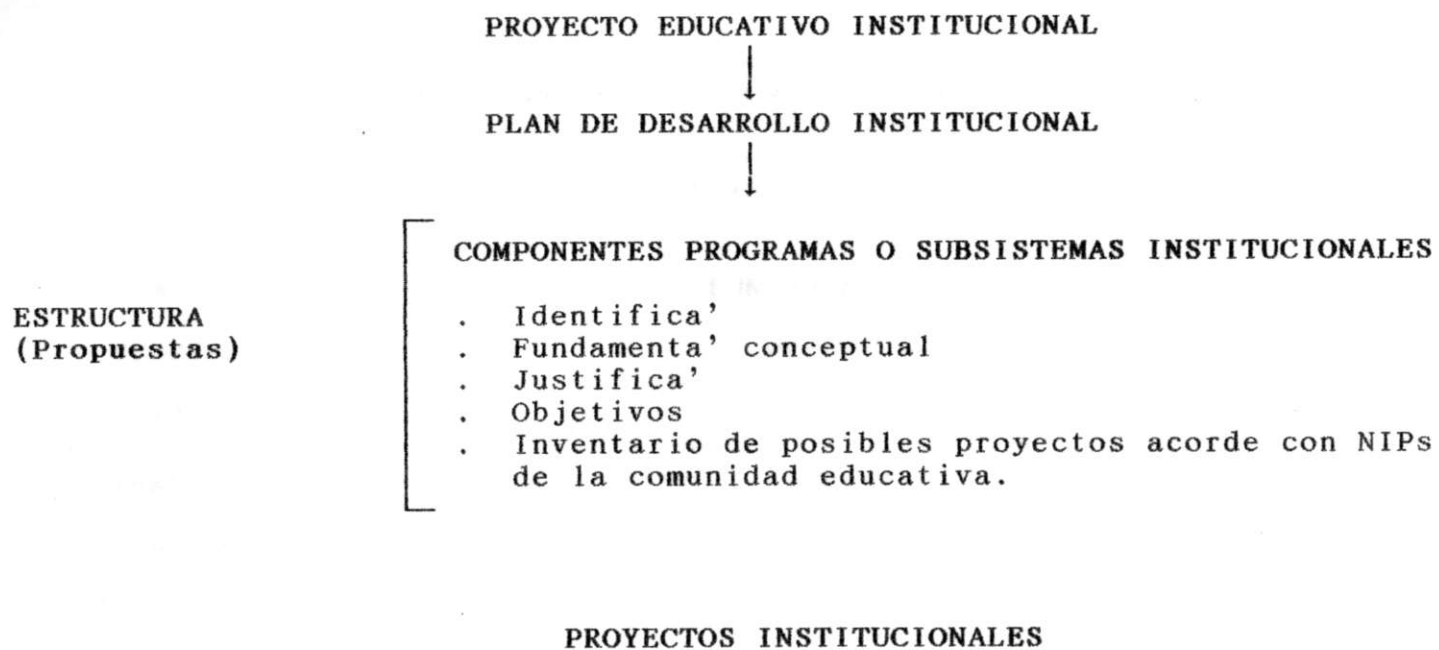


FIGURA 13 ESTRUCTURA DE LOS COMPONENTES SUBSISTEMAS O PROGRAMAS EN EL P.E.I.



Responden a NIPs del P.E.I. institucionales.



**FUGURA 14. PROYECTOS INSTITUCIONALES**

**COMO ALTERNATIVAS DE SOLUCION A NIPs DEL PEI INSTITUCIONALES**

**ESTRUCTURA DE UN PROYECTO**

**FUNDAMENTACION**

**TEORICA**

Identificación  
Diagnóstico  
Planteamiento del problema  
Justificación  
Fundamentación conceptual  
Formulación de objetivos

**FUNDAMENTACION**

**PRACTICA**

- Población beneficiaria.  
- Inventario de recursos.  
- Presupuesto  
- Organización y administración:  
\* Actividades  
\* Objetivos  
\* Responsables  
\* Cronograma  
\* Pautas de evaluación.  
\* Estrategias metodológicas.  
\* Seguimiento, control, evaluación.

BIBLIOGRAFIA

FIG. 15 PROPUESTA PARA EL DISEÑO CURRICULAR

FUNDAMENTACION	DIAGNOSTICO COMUNITARIO	PLAN DE ESTUDIOS LEY GENERAL ART. 23 Y 79	PROYECTO INTEGRAL DE GRADO O AREAS
Filosofia	Necesidades	- Fundamentacion	- Identificacion
Sociologica	Intereses	- Objetivos	- Diagnostico del grado o area.
Epistemologica	Proyecciones	- Distribucion del tiempo	- Formulacion del problema
Antropologica	Problemas	- Contenidos:	- Justificacion
Historica	Soluciones	* Actividades	- Fundamentacion teorica
Pedagogica		* Experiencias de aprendizaje.	- Objetivos
Legal		- Estrategias metodologicas	- Poblacion
Psicologica		- Criterios de evaluacion	- Inventario de recursos
		- Criterios de administracion	- Organizacion y administracion
		- Bibliografia	* Cronogramas
			* Responsables
			* Actividades
			- Estrategias metodologicas
			- Seguimiento, control, evaluacion
			- Bibliografia

PROCESO DE INVESTIGACION PARTICIPATIVA

**UNIDADES DE APRENDIZAJE INTEGRADO U.A.I.**

- Surgen de N.I.Ps. de la comunidad educativa.
- Las actividades son el eje del proceso enseñanza aprendizaje.
- Dinamizan el proceso educativo.
- Estimulan la participacion
- Fomentar la investigacion
- Desarrollar el espiritu de analisis y el pensamiento critico.
- Plantear alternativas de solucion a los problemas comunitarios.
- Generar la autoconstruccion del conocimiento.

====>  
  
====>

**ROL DEL EDUCADOR Y EDUCANDO**

- EDUCANDO**
- Centro del proceso
  - Sujeto de la educacion
  - Autogestionario
  - Gestos de procesos de autoformacion
  - Constructor de sus conocimientos.

- EDUCADOR**
- Facilitador
  - Orientador
  - Animador
  - Guia
  - Acompañante

**DIRECCION  
FACILITA  
GUIA  
PROYECTA  
ANIMA**

GUIA

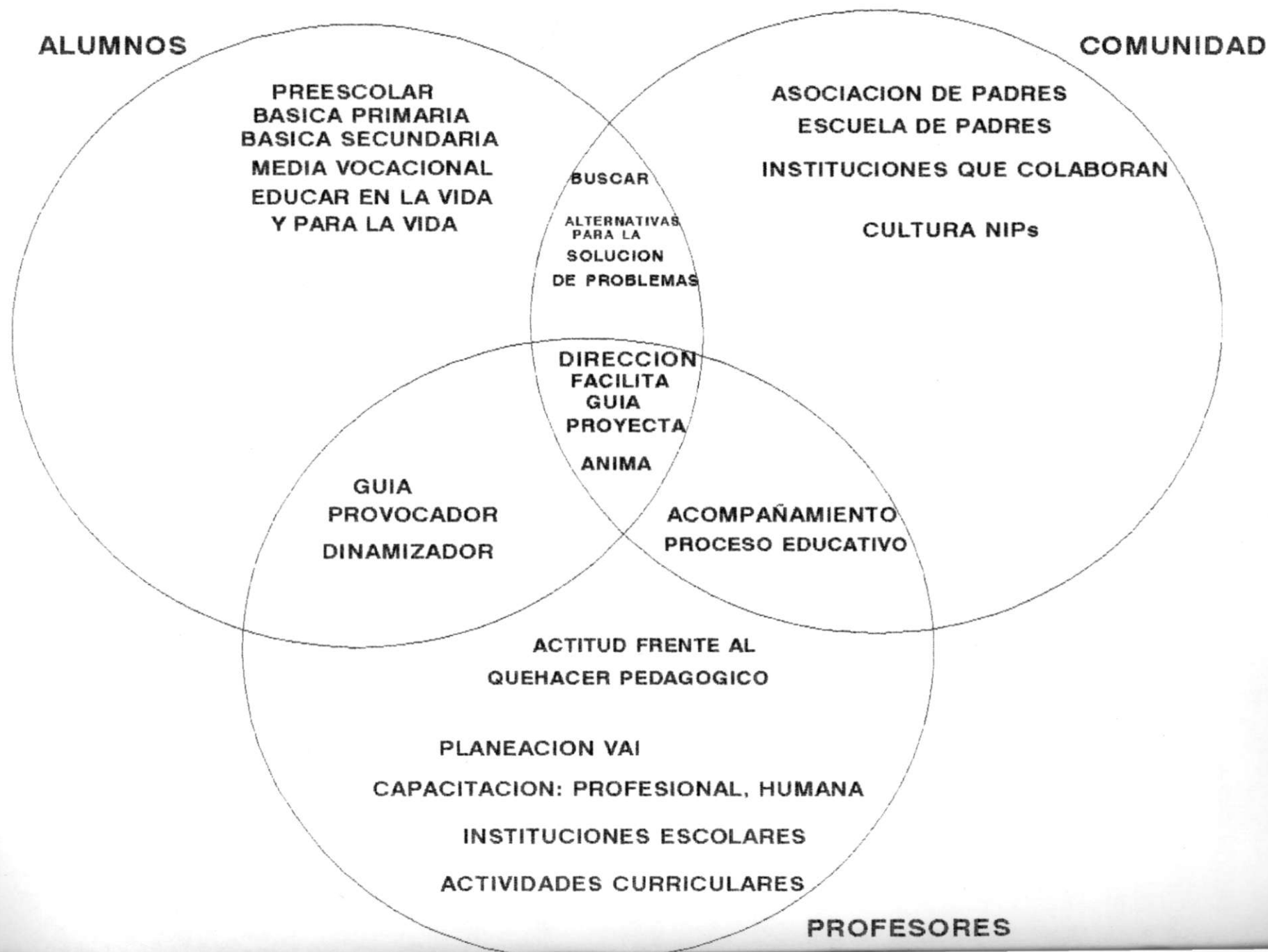
**INSTITUCION EVALUACION COLABORA**

Procesos:

- Desarrollo del currículo
- Impacto en la comunidad
- Adquisicion de habitos, valores, habilidades y destrezas.
- Retroalimentacion (Feed-b PRODUCTO
- Logro de propositos, meta u objetivos.
- Diagnostico: Generacion de nuevas propuestas curric
- Calidad educativa: Eficac eficiencia del proceso.

**FIGURA 16**

**2. ESTRUCTURA PARA LA ADMINISTRACION DE UNA ESCUELA**



FIGURAN 17  
APROXIMACION MODELO  
PEDAGOGICO PARTICIPATIVO

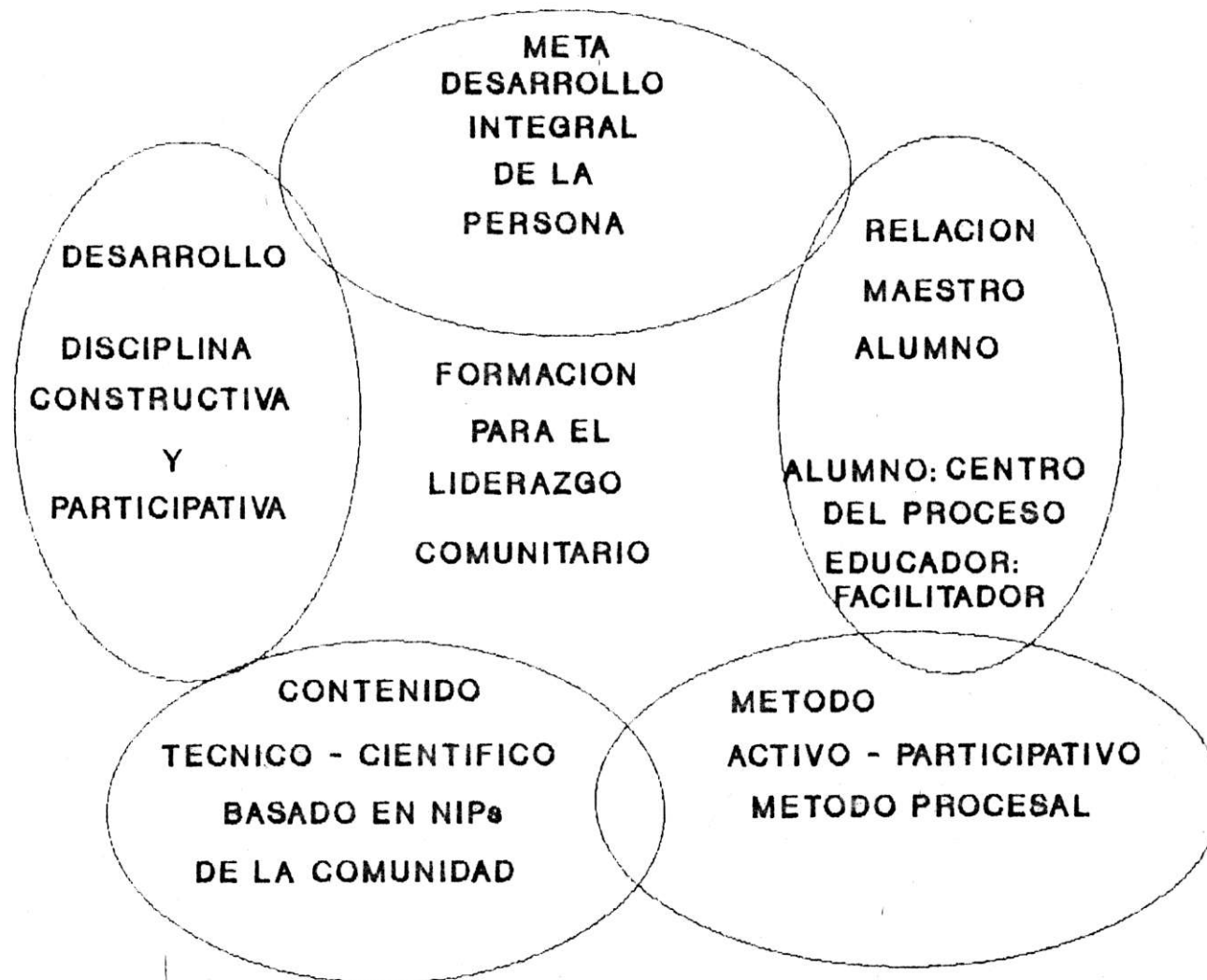


FIGURA 18  
ETAPA DE ORGANIZACION

CARTA ORGANIZACIONAL



**FIGURA 19**  
**ETAPA DE EJECUCION**

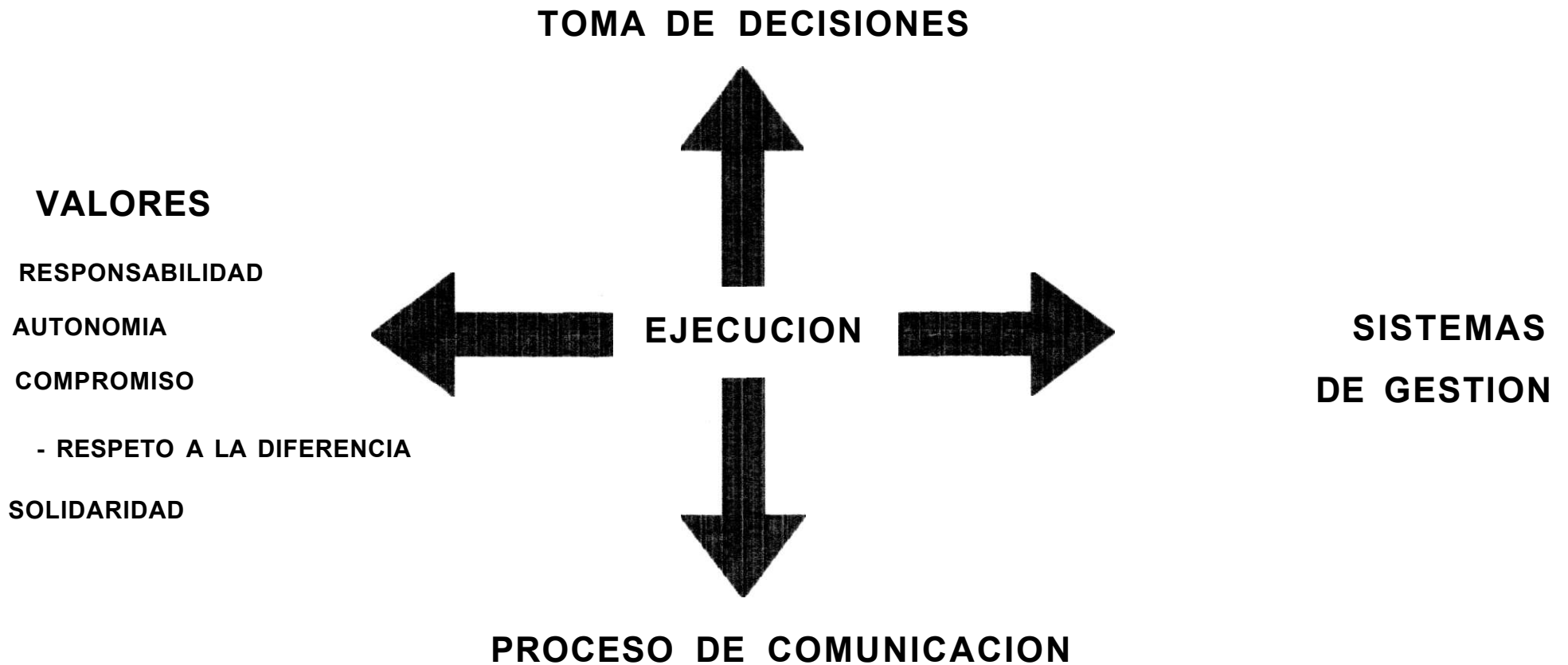




FIGURA 20

## **CULTURA DE LA PARTICIPACION PRINCIPIOS**

- La democracia y la participación son "Constituciones de vida" que no se decretan.
- Descubrir la realidad.
- Revaluar la dimensión comunitaria como el lugar donde todos tenemos derechos y deberes.
- Reconocer nuestros límites y posibilidades frente a los otros.
- Respeto a la diferencia y autonomía como camino a la convivencia pacífica y armónica.
- Propiciar espacios para el diálogo







FIGURA 21

CULTURA FIGURA 20 (Continuación) IPACION

CONSECUENCIAS

PRINCIPIOS

- Recibir sugerencias y propuestas de la comunidad educativa: Argumentar y razonar.
- Permitir que las personas tomen posición y no sean neutras.
- Humanizar las relaciones. Esto es tener en cuenta: Pensamientos, Sentimientos y Necesidades
- Promover la iniciativa y la creatividad
- Fomentar el trabajo de
- Hacer responsable a todos





FIGURA 21

## CULTURA DE LA PARTICIPACION CONSECUENCIAS

- Es condición necesaria  
para la democratización

- Permite adecuar la  
educación a NIPs de la  
comunidad

- Racionaliza los recursos

- Promueve la iniciativa y  
la creatividad

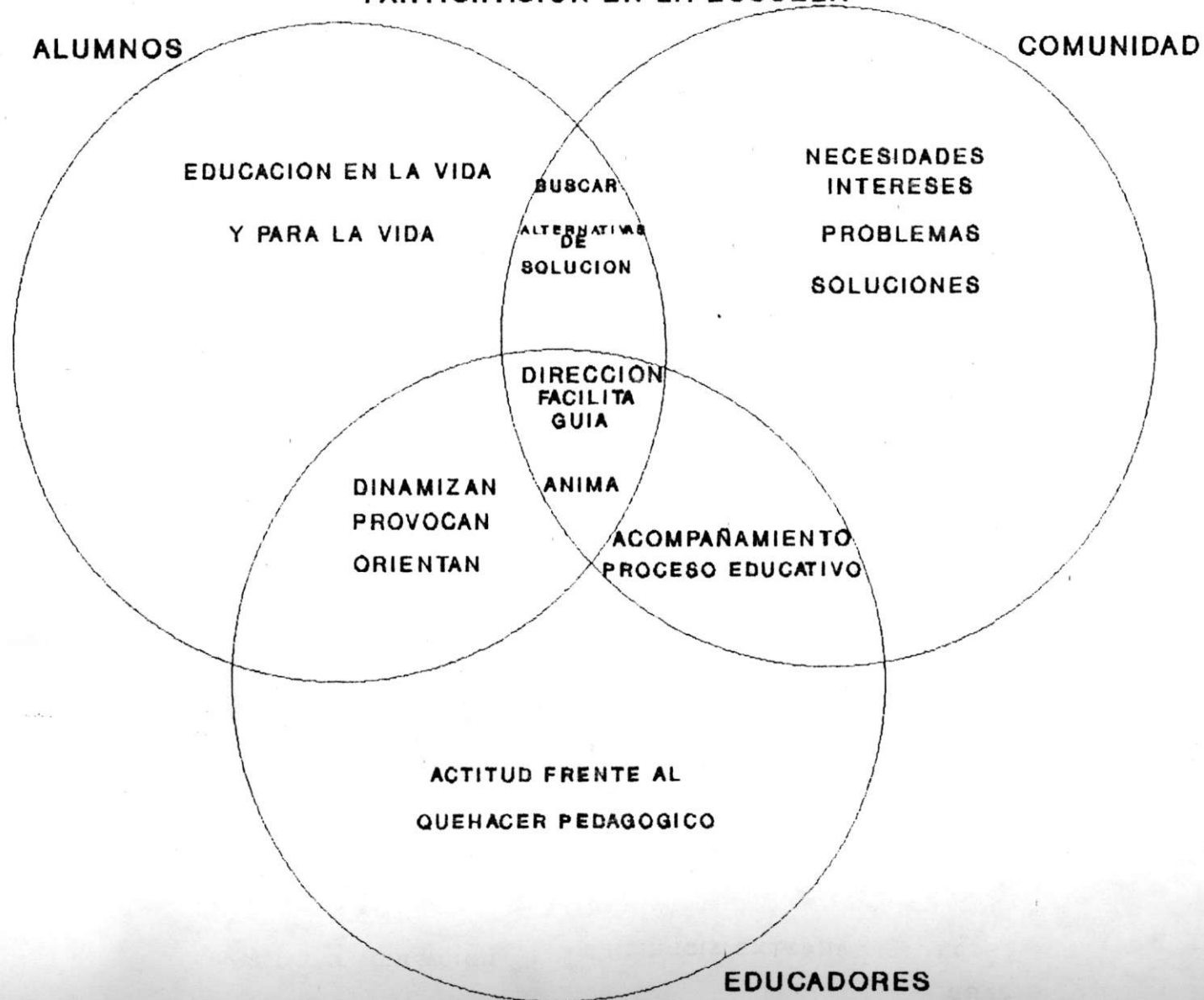
- Evita actitudes de  
indiferencia o apatía.

- Hace responsables a todos  
de los procesos de  
desarrollo.



EDUCADORILEY

**FIGURA 22  
PARTICIPACION EN LA ESCUELA**



**FIGURA 23  
ETAPA DE EVALUACION**

