

MANUAL OPERATIVO PARA LA EDUCACION
BASICA SECUNDARIA

MIRYAM RENDON MONTANO
BEATRIZ HENAO DE JIMENEZ

Trabajo de Grado presentado como requisito
para optar el título de Magister en Admi-
nistración.

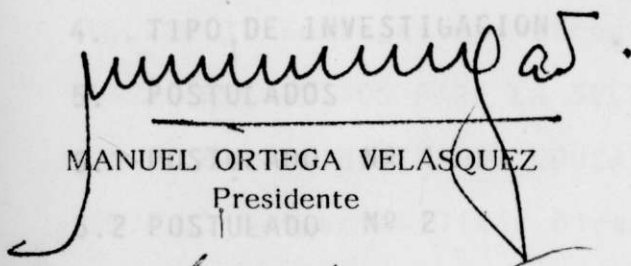
Director: MANUEL ORTEGA VELASQUEZ
Master en Ciencias

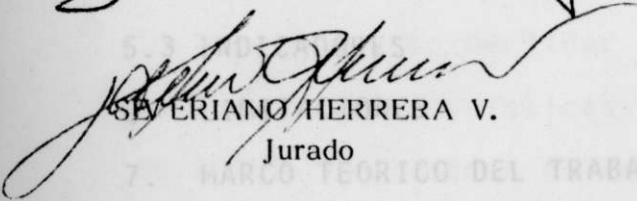
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
PROGRAMA DE EDUCACION AVANZADA
ADMINISTRACION EDUCATIVA
MEDELLIN, 1988

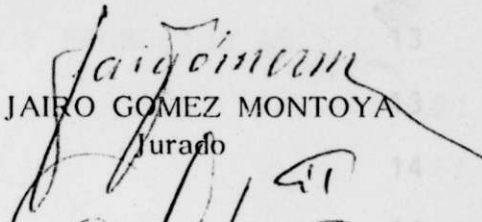
ACTA DE APROBACION DE TESIS

Los suscritos presidente y jurados de la tesis "Manual Operativo para la Educación Básica secundaria" presentada por las estudiantes: Miryan Rondón Montaña y Beatriz Mcnao de Jiménez, como requisito para optar al título de Magister en Educación: Administración Educativa, nos permitimos conce-
tuar que ésta cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad y por lo tanto se aprueba.

Septiembre 15 de 1988


MANUEL ORTEGA VELASQUEZ
Presidente


SEVERIANO HERRERA V.
Jurado


JAIRO GOMEZ MONTOYA
Jurado

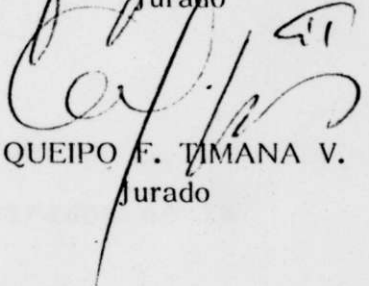

QUEIPO F. TIMANA V.
Jurado

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
PRESENTACION	
1. JUSTIFICACION	-I
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	6
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
3.1 OBJETIVOS GENERALES	8
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
4. TIPO ^ DE INVESTIGACION _	•] 0
5. POSTULADOS	13
5.1 POSTULADO N° 1	- 3
5.2 POSTULADO N° 2	14
5.3 INDICADORES -	14
6. LIMITACIONES	16
7. MARCO TEORICO DEL TRABAJO	17
8. MARCO METODOLOGICO	25
9. ANALISIS Dt RESULTADOS	29
9.1 INFORMACION PRELIMINAR	29
9.2 ASPECTOS EDUCATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	30
9.3 DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO	35
10. MANUAL OPERATIVO PARA LA EDUCACION BASICA SECUNDARIA	46

10.1	CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE ADMINISTRACION	46
10.1.1	Administración y Responsabilidad	47
10.1.2	Autoridad del Administrador	49
10.1.3	Características de la Autoridad	45
10.1.4	Autoridad y Responsabilidad	51
10.1.5	Jerarquía	52
10.1.5.1	Unidad de Mando	54
10.1.5.2	Valor y hecho de la decisión	55
10.1.6	El Organigrama como instrumento de la Administración	56
10.1.6.1	Razón de ser del Organigrama	56
10.1.6.2	Concepto de Organigrama	58
10.1.5.3	Ventajas que ofrece el organigrama	59
10.2	REQUISITOS PARA LA SELECCION Y PROMOCION DE UN ADMINISTRADOR EDUCATIVO	61
10.2.1	Responsabilidad Directiva	62
10.2.2	Concepto de líder	63
10.2.2.1	Características de un líder	64
10.2.2.2	Cualidades de un Administrador de la Educación	65
10.2.2.2.1	Cualidades intelectuales	68
10.2.2.2.2	Cualidades profesionales	68
10.2.2.2.3	Cualidades administrativas	70
10.3	CUALIDADES QUE DEBE UN ADMINISTRADOR DOCENTE	70
10.3.1	La Personalidad del Director	76

10.3.1.1	Cualidades de un Director	76
10.3.1.2	Atributos valiosos para las personas encargadas de las direcciones escolares	76
10.3.2	Las Responsabilidades de un Director	77
10.3.2.1	Deberes de un Director	78
10.4	Concepto de Planeación Institucional	80
10.4.1	Marco teórico para la Planeacion Institu- cional	81
10.4.2	Descripción del Plantel	81
10.5	EL ASPECTO LEGAL DE UNA INSTITUCION	82
10.5.1	Licencia de iniciación de labores	83
10.5.2	Aprobación de estudios	83
10.5.3	Patente de Sanidad	84
10.6	LIBROS REGLAMENTARIOS	84
10.6.1	Rectoría	85
10.6.2	Secretaría	85
10.6.3	Profesorado	86
10./	Presupuesto	87
10.8	PAUTAS PARA UN MANUAL DE FUNCIONES	88
10.8.1	Manual de Funciones	88
10.8.1.1	Rector	92
10.8.1.2	Función básica	92
10.8.1.3	Funciones generales	92
10.8.1.4	Actividades	95
10.8.2	Secretaría Académica	95

10.8.2.1	Función básica	96
10.8.2.2	Funciones generales	96
10.8.2.3	Actividades	98
10.8.3	Coordinador Académico	99
10.8.3.1	Función básica	99
10.8.3.2	Funciones generales	100
10.8.3.3	Actividades	102
-10.8.4	Comité de Disciplina	104
10.8.4.1	Función básica	105
10.8.4.2	Funciones generales	105
10.8.4.3	Actividades	105
10.8.5	Consejo de profesores	107
10.8.5.1	Función básica	107
10.8.5.2	Funciones generales	107
10.8.5.3	Actividades	108
10.8.6	Jefe de Area	109
10.8.6.1	Función básica	- 109
10.8.6.2	Funciones generales	110
10.8.6.3	Actividades	113
10.8.7	Profesor Director de grupo	116
10.8.7.1	Función básica	116
10.8.7.2	Funciones generales	116
10.8.7.3	Actividades	117
10.8.8	Coordinador de Bienestar Estudiantil	118
10.8.8.1	Función básica	118
10.8.8.2	Funciones generales	119

10.8.8.3	Actividades	120
10.8.9	Profesor	121
10.8.9.1	Función básica	121
10.8.9.2	Funciones generales	122
10.8.9.3	Actividades	124
10.8.10	Representación de grupo	126
10.8.10.1	Función básica	126
10.8.10.2	Funciones generales	127
10.8.11	Monitor	128
10.8.11.1	Función básica	129
10.8.11.2	Funciones generales	129
10.8.12	Bibliotecario	130
10.8.12.1	Función básica	130
10.8.12.2	Funciones generales	131
10.8.12.3	Actividades	132
10.8.13	Portero y Celador	133
10.8.13.1	Función básica	133
10.8.13.2	Funciones generales	133
10.8.14	Personal de Mantenimiento	135
10.8.14.1	Función básica	135
10.8.14.2	Funciones generales	135
10.8.15	Consejo de profesores-reuniones	136
10.8.15.1	Objetivos	136
10.8.15.2	Actividades	137

10.8.16	Areas Académicas	133
10.8.16.1	Objetivos	138
10.8.16.2	Funciones	139
10.8.16.3	Actividades	140
10.8.16.4	Recursos	140
10.8.17	Comité Institucional de Evaluación	141
10.8.17.1	Función básica	142
10.8.17.2	Funciones generales	142
10.8.17.3	Actividades	143
10.8.18	Asociación de Padres de Familia	145
10.8.18.1	Funciones generales	145
10.8.19	Control y evaluación de las actividades de los diferentes estamentos educativos	146
10.9	REGLAMENTO GENERAL DE UNA INSTITUCION	148
10.9.1	Objetivos generales del reglamento	148
10.9.2	Horarios	150
10.9.3	Uniformes	150
10.9.4	Deberes de los alumnos	150
10.9.5	Derechos de los alumnos	152
10.9.6	Estímulos	153
10.9.7	Faltas que afectan la disciplina	154
10.9.8	Sanciones disciplinarias	157
10.9.9	Calificaciones	158
10.9.9.1	Disciplina	158
10.9.9.2	Conducta	158

10.9.10	Deberes de los padres o acudientes	160
10.10	INDUCCION AL PROCESO EDUCATIVO	161
10.10.1	Objetivos de la Inducción	163
10.10.2	Inducción a Administradores	153
10.10.3	Inducción a Secretarias	164
10.10.4	Inducción a Educadores	165
10.10.5	Inducción a Alumnos	166
10.10.6	Inducción a Padres de Familia	167
10.10.7	Conclusión sobre la Inducción	168
10.11	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	168
10.11.1	Reclamos sobre una nota	170
10.11.2	Registro de notas	172
10.11.3	Solicitud de beca	175
10.11.4	Matricula de alumno nuevo	178
10.11.5	Matrícula de alumno antiguo	179
10.11.6	Sanciones disciplinarias	183
10.11.7	Expedición de certificados	185
10.11.8	Estímulos	187
11.	CONCLUSIONES GENERALES	189
12.	RECOMENDACIONES	191
13.	GLOSARIO	193
	BIBLIOGRAFIA	196
	ANEXOS	

PRESENTACION

Dado que la principal función de la administración es el logro de resultados deseados, presentamos en este trabajo una información fundamental para que las personas que se inician en el manejo de la empresa educativa encuentren algunos puntos para la administración de la misma que orienten su toma de decisiones de acuerdo a resultados anteriores y con el objetivo de contribuir de alguna manera a una mejor administración. Presentamos como fruto del trabajo de grado un manual operativo para la Educación Básica Secundaria fundamentado en un modelo de organización institucional prototipo, el cual está compuesto por un manual operacional con su respectivo manual de funciones y procedimientos guía para el proceso de inducción, así como algunas consideraciones necesarias para el buen desempeño del cargo y una buena gestión administrativa. Esta propuesta de manual operativo podrá ser adaptada a una entidad de Educación Básica Secundaria tuvo su origen en la observación de prácticas administrativas de las autoras confirmadas luego mediante un

v
procedimiento técnico-científico, a partir del cual se confirmó la hipótesis de que el desempeño de educadores como administradores de educación media se ve dificultado por la falta de precisión en las operaciones y procedimientos que a ellos incumbe, a esto se hará referencia en detalle en el aparte correspondiente.

La satisfacción a la inquietud anterior, así como el averiguar la incidencia que para el establecimiento educativo tendría la utilización de más pautas operativas de administración entraron a apoyar la justificación para realizar un trabajo como el cumplido. Una ampliación detallada de estos aspectos se presenta en el lugar de la justificación de la tesis.

Una consecuencia, que esperamos sea de interés para cualquier administrador del proceso educativo -(algo más que el institucional), se dirige a valorar la persona, ubicada donde se debe, ya que este es el medio capaz de lograr la integración de la institución al desarrollo educativo y administrativo.

La Administración, considerada a la vez como ciencia y como arte, se manifiesta en un conjunto de principios que pretenden ayudar al hombre a manejar mejor los

recursos que tiene a su disposición para el logro de unos objetivos específicos en su vida individual y social.

El artífice visible de todo proceso es el hombre, el mismo que necesita y crea la administración. Por lo tanto, los conceptos administrativos tienen una dinámica que evoluciona con la misma rapidez que cambia el sistema de vida, y, aún más, la administración debe anticiparse a los sucesos del futuro para no quedar rezagada con respecto a hechos y decisiones que en forma dinámica se suceden.

Una de las columnas vitales en que descansa la administración es la organización. Esta es un conjunto de recursos, políticas, planes, expectativas y obligaciones para el logro de un objetivo. Este objetivo se alcanza bien o mal, según que las personas comprometidas en él, logren desarrollar en forma acertada, efectiva y eficiente sus funciones.

Las relaciones de autoridad entre los miembros de una institución y su disposición interna, son los elementos claves en la consolidación de la organización, la proyección externa es el reflejo de lo interno; la organización crea un "good-will" y lucha para mantenerlo y

aún mejorarlo. La forma como se conecta y transmite el ^W dinamismo a las infraestructuras de la organización, marca en alto grado su efectividad en la sociedad.

Una diagramación de esas relaciones muestra los distintos niveles jerárquicos, las funciones de los cargos y las personas y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración. Lo anterior constituye la "Carta Orgánica" la cual propicia en todos los niveles la generación de una verdadera mentalidad de trabajo en grupo y en la cual todos los miembros de la institución, así se encuentren en diferentes sitios, deben orientar su trabajo con satisfacción para consolidar la estructura que permite la prestación de un servicio con diligencia y actualidad, facilitando el desarrollo de las tareas administrativas de planeación, organización, ejecución y control.

Un Manual de Funciones, complementa con más detalles la información que bosqueja la carta de organización, donde se explican las funciones, la autoridad, obligaciones y relaciones de cada unidad importante dentro de la organización.

Como ya se anotó el modelo no está dado para ser trasplantado íntegramente y desplazar así una organización existente. Su uso impone una tarea de adaptación que se debe condicionar a las circunstancias propias de cada institución de acuerdo al elemento humano y los recursos financieros, variables distintas para cada institución. Se trata de realizar un intercambio de conocimientos administrativos que nos permiten claramente buscar mecanismos de mejoramiento en nuestro desempeño Educativo.

1. JUSTIFICACION

Al observar el desarrollo de la educación Colombiana y más concretamente la administración de ésta, se hace necesario investigar para conocer el papel predominante que deben cumplir los directivos, no sólo como administradores, sino como docentes y servidores de la empresa educativa.

En la evolución de la administración educativa se ha observado claramente que un gran porcentaje de sus directivos, no cumplen a cabalidad las tareas que le son asignadas, por la inexistencia de manuales al respecto.

Resulta de gran importancia describir el desempeño del administrador de la educación media, de manera que éste pueda cumplir en forma idónea con sus obligaciones, ya que ésto repercute no sólo en sus subalternos, sino también en el medio en el cual se desenvuelve.

Partiendo de opiniones obtenidas mediante entrevistas,

encuestas con profesionales y personas que han sido seleccionadas para ocupar ocasionalmente una rectoría, sobre aspectos determinantes en la organización, la administración, la dirección, la legalización de estudios y otros asuntos de una institución de Educación Básica Secundaria, se ha encontrado razón suficiente y necesaria para la realización de un estudio que tiende a producir la solución que demanda tal necesidad.

La conducción eficiente de una Empresa Educativa es básica para mejorar el nivel y logro de conocimientos en los alumnos de una Institución, así como el buen uso que se haga del recurso humano disponible para regir la administración de los establecimientos de educación secundaria.

El estudio conduce a precisar requisitos y funciones que determinen una eficiente conducción operativa de un Establecimiento de Educación Media, señalando pautas que reorganicen procedimientos y acorten procesos.

En los siguientes cuadros y gráficas se ilustra en forma objetiva la necesidad que se justifica.

El primer cuadro, se refiere al número de núcleos educativos y la cantidad de centros docentes de Educación Básica Secundaria a ellos asignados.

CUADRO 1. Distribución y número de Establecimientos de Educación Media del Departamento de Antioquia de acuerdo a los Distritos.

sesenta y siete (267) establecimientos (SEDUCA 1983), distribuidos en ESTABLECIMIENTOS POR DISTRITOS, los cuales se

Nº	Distrito	Establecimientos de Educación Media
01	Medellín Oriental	31
02	Medellín Occidental	44
03	Valle Aburrá Norte	18
04	Valle Aburrá Sur	25
05	Magdalena Medio	9
06	Nordeste	11
07	Norte Nº 1	15
08	Norte Nº 2	6
09	Bajo Cauca	8
10	Occidente Nº 1	14
11	Occidente Nº 2	8
12	Urabá Nº 1	7
13	Urabá Nº 2	6
14	Suroeste Nº 1	17
15	Suroeste Nº 2	17
16	Oriente Nº 1	7
17	Oriente Nº 2	6
18	Oriente Nº 3	18
18	Total	267

Tomado de Planeamiento Educativo: Decreto 1008 de 1984 Acuerdo 001 de 1984 por el cual se autoriza la restructuración de los Núcleos.

De acuerdo a los estudios realizados por la Dirección de Planeamiento Educativo se tienen un total de doscientos sesenta y siete (267) establecimientos (SEDUCA 1983), distribuidos en diez y ocho (18) distritos, los cuales se administran como se muestra en el cuadro anterior.

El segundo cuadro muestra la relación de preparación académica y la ocupación como Directores de Centros Docentes .

CUADRO 2.

DIRECTORES SEGUN SU FORMACION ACADEMICA	
- Maestros: Bachilleres Pedagógicos y/o Normalistas	55%
- Licenciados en Administración Educativa	10%
- Licenciados en otras áreas	25%
- Profesionales en otras áreas	5%
- Otros (Abogados, Expertos, Técnicos, etc)	5%

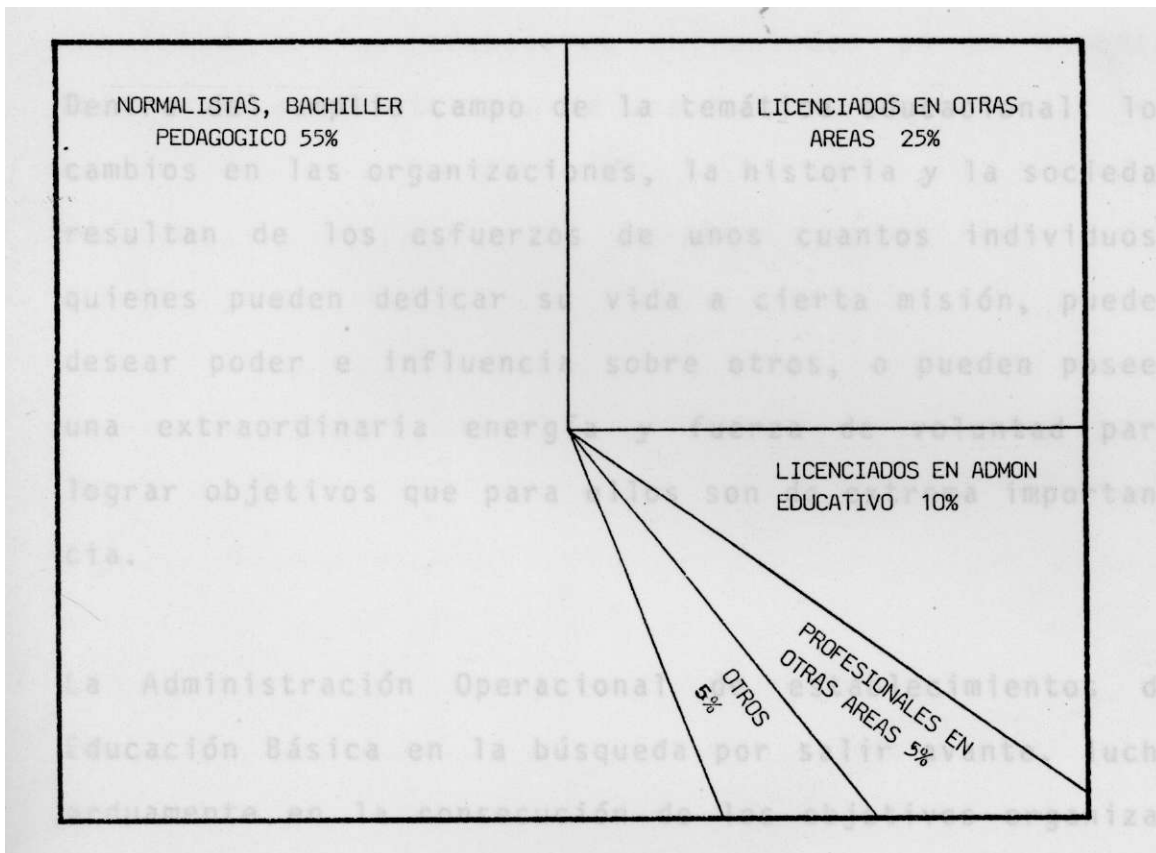
FUENTE: Consulta Planeamiento Educativo).

Es claramente observable la baja proporción de dirigentes titulados en la Administración de la Educación (10%). De ahí la necesidad de la propuesta de "Manual Operativo para Instituciones de Educación Básica Secundaria".

En la gráfica N2 1 se puede observar la comparación de

personal empleado como Directivo y su formación profesional.

Una gráfica nos facilita la percepción porcentual de administradores, según el Cuadro 2.



Teniendo presente la organización de la Secretaría de Educación conformada por: Divisiones, Secciones, Distritos y Rectorías, de las cuales se desprenderá el estudio a realizar, podría argumentarse que es fundamental para ocupar este cargo, el requerimiento de algunas condiciones mínimas para llevar a feliz término la administración de la Empresa Educativa.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Dentro del amplio campo de la temática educacional, los cambios en las organizaciones, la historia y la sociedad resultan de los esfuerzos de unos cuantos individuos, quienes pueden dedicar su vida a cierta misión, pueden desear poder e influencia sobre otros, o pueden poseer una extraordinaria energía y fuerza de voluntad para lograr objetivos que para ellos son de extrema importancia.

La Administración Operacional de establecimientos de Educación Básica en la búsqueda por salir adelante, lucha arduamente en la consecución de los objetivos organizacionales de cada institución en particular, en el desempeño del trabajo y en la incidencia en la Empresa Educativa.

Todo educador puede desarrollar sus capacidades de dirección mediante una formación especializada en la administración de la Educación. Se pretende con la "Propuesta

de Manual Operativo para Instituciones de Educación Básica Secundaria" emitir conceptos claros y precisos sobre el proceso administrativo, determinar en forma teórica y práctica los elementos que conforman una institución Educativa y dar respuesta concreta a la inquietud de los educadores enfrentados en un momento dado, a la administración de una Institución.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

3.1 OBJETIVOS GENERALES

Elaborar una propuesta de Manual Operativo para Instituciones de Educación Básica Secundaria que sirva de ayuda a los administradores para mejorar la conducción de la empresa educativa de nivel medio, adaptándola a la comunidad en la cual se desempeña.

Diseñar un modelo de dirección que oriente y coordine las actividades curriculares en la educación media de acuerdo a intereses, aptitudes y habilidades de los diferentes estamentos que integran el grupo de trabajo.'

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Describir el funcionamiento del sistema de trabajo de una Institución de Educación Básica Secundaria.

Estructurar una propuesta de "Manual Operativo para

Instituciones de Educación Básica Secundaria en el cual se conjuguen: técnicas administrativas, proceso de inducción, procedimientos y conducción general y pautas de evaluación de una Institución de Educación Básica Secundaria.

Ofrecer, con base en los resultados obtenidos, conclusiones objetivas para elaborar un nuevo modelo de Planeación Institucional de un Establecimiento de Educación Básica Secundaria, no obstante sea hasta cierto punto utópico tratar de unificar a sabiendas de que cada Institución tiene sus características propias.

4. TIPO DE INVESTIGACION

El estudio es de nivel explorativo-descriptivo ya que estudia el fenómeno como una realidad y se da cabida para conocer los diferentes aspectos del problema como fundamento para plantear una solución objetiva y cierta.

Además se empleará el método inductivo-deductivo partiendo de hechos particulares, para llegar a la producción de un objeto general de orden práctico, cual es un Manual Operativo para la Educación Básica Secundaria, como logro concluyente del ejercicio Investigativo.

Técnicas e Instrumentos

Para recoger los datos necesarios se emplearán:

Entrevistas con directivos y personas versadas en el tema que ayuden a la recolección de datos apropiados.

Consulta de los archivos de SEDUCA, en especial los de Planeamiento Educativo.

Se utilizará toda fuente de datos referente al tema que ayude a complementar la información, recurriendo al CEDED de la Facultad de Educación, Universidad de Antioquia, a las Bibliotecas de la Universidad de Medellín y la Universidad San Buenaventura, especialmente.

Tipo de muestra

Se tomará como muestra para recoger la información básica necesaria, la opinión representativa de por lo menos 50 de los rectores de los establecimientos oficiales, de Educación Básica Secundaria de Medellín.

Como instrumento se utilizó una encuesta validada por juicio de expertos.

Se anexa muestra.

La encuesta diseñada para realizar el trabajo de campo fue inicialmente sometida al juicio de personas conocedoras sobre normas válidas en la elaboración de instrumentos precisos y claros para la recolección de datos y que además pudieran conceptuar sobre ella.

Entre las recomendaciones recibidas por los expertos

encontramos:

v

Ordenar los aspectos de información: Información preliminar, aspectos educativos y administrativos y desempeño administrativo propiamente dicho en último término. La presentación así del instrumento permite a los encuestados una secuencia en sus opiniones y a quienes analizan los resultados presentarlos de acuerdo al aspecto que se quiere medir.

Excluir de la encuesta el tipo de preguntas abiertas ya que para el caso que nos ocupa son poco técnicas.

No utilizar en lo posible enunciados que necesiten como respuesta afirmar o negar totalmente ya que nuestro objetivo es recibir opinión sobre el campo administrativo en nuestro medio.

Realizadas las correcciones pertinentes se procede entonces a recoger la información requerida a través de la encuesta final que podemos observar en el Anexo 12.

5. POSTULADOS

5.1 POSTULADO 1.

i

El desempeño de educadores como administradores de educación media se ve obstaculizado por la falta de precisión en las operaciones y los procedimientos que le atañen.

Como sustento de este postulado, se presenta la información del siguiente cuadro:

	%
Bachilleres	5%
Maestros (Normalistas y bachilleres pedagógicos)	55%
Licenciados en Administración	10%
Licenciados en otras áreas	25%
Profesionales en otras áreas	5%

Gráfico 1.

Para el desempeño eficiente en cualquier frente de trabajo, es necesario "estar motivado" y "Hacerlo con gusto".

A este aspecto es preciso agregarle la preparación en el campo específico.

1

5.2 POSTULADO 2

La utilización de unas pautas operativas de organización, planeamiento, control y evaluación por el administrador del plantel de enseñanza básica secundaria, tienen incidencia en el éxito del establecimiento.

Es en el sentido de demostrar lo afirmado en los postulados propuestas, que se desarrollará el presente trabajo buscando establecer como la disposición de manuales operativos y de funciones para el desempeño de la tarea administrativa crean circunstancias de satisfacción para la educación y sus factores intervinientes.

5.3 INDICADORES

Operaciones Administrativas

Funciones para la operación

El logro del éxito para el desempeño administrativo.

En el cuadro sinóptico que se muestra a continuación se indica la relación que se da entre los indicadores

mencionadas, los indicadores seleccionados para, identificarlas y el número de items correspondiente en el instrumento que se utilizó para la recolección de datos (Véase anexo N° 12).

INDICADORES	SUB-INDICADORES	Nº ITEM
Operaciones Administrativas	- Elaboración de manuales	7 - 8
	- Conocimientos en el área administrativa	10 - 11
	- Manejo de libros reglamentarios, archivo y normas	14
Funciones para la operación	- Asesoría	4 - 5
	- Inducción al trabajo	12
Logro del éxito para el desempeño administrativo	- Información	6
	- Capacitación	9
	- Toma de decisiones	13
	- Estilo Administrativo	15

5. LIMITACIONES

Lo disperso de normas y pautas que orientan el desempeño administrativo en la enseñanza básica secundaria se constituye en una dificultad grande por su localización e interpretación diversa que de ellas se hace.

El temor a expresarse o a la interpretación que se haga de lo que dicen, por parte de los entrevistados, fue otro factor limitante en la investigación, no aceptan consignación documental alguna (grabación magnetofónica o video magnética).

El mismo tipo de trabajo investigativo que se realiza, no ajustable a un concepto convencional de investigación, pues la investigación sirvió de sustento a la creación de un producto que es el Manual Operativo para la Educación Básica Secundaria.

7. MARCO TEORICO DEL TRABAJO

Son varias las causas que han contribuido a crear un concepto nuevo de administración educativa, no obstante se logre el éxito con, por y mediante los esfuerzos de otros. La cantidad de instrucciones y personas que conforman la Administración de la Educación, con participación en la vida comunitaria, ayudan a organizar la vida mullifacética de una institución, sometiendo la actividad material a normas que hacen que todos los elementos participantes en ella, contribuyan con miras a un alto grado de eficiencia, dejando a un lado la improvisación y tratando de: planear, organizar,* dirigir, supervisar, evaluar e informar oportunamente, para alcanzar el máximo de eficiencia. Los proyectos de cambio en administración no pueden llevarse a cabo cuando se pierden de vista los procesos anteriores.

Las diferencias de procedencia social, el crecimiento, atraso y pobreza de unos sectores con respecto a otros son algunos de los puntos críticos para investigación en

el campo educativo, a los cuales deberá sumarse el análisis del nivel de profesionalización administrativa que acreditan quienes en el nivel de dirección se desempeñan.

La complejidad que presenta la empresa educativa moderna con miras a la eficiencia operativa, exige que los procesos administrativos y mecanismos utilizados sean óptimos para mejorar la gestión en mención y racionalizar así la acción Institucional.

Para atender a las exigencias de la Filosofía que en el país orienta la Educación, es preciso conocer la administración curricular, ya que administrar educación es traducir el currículo en un instrumento efectivo para la formación integral del individuo, su desarrollo económico y social en el cual se proyecta la empresa educativa.

Por lo tanto la administración de la educación sólo será eficaz, justa y humana en la medida en que logre coherencia con la Filosofía estatal y la implementación de mecanismos apropiados para el logro de los objetivos de la Institución.

La Administración parte de la reflexión y el análisis sistemático de la realidad existente, está basada en la

capacidad del administrador para imprimir una dinámica renovadora.

El enfoque del estudio que se conduce, se dirige a valorar el recurso humano, tratando de que su ubicación sea cada día más fructífera para el mejor estar de la Institución, de su integración educativa y su desempeño profesional como administrador educativo, partiendo de que la administración es un conjunto de principios que ayudan al hombre a manejar mejor los recursos que tiene a su disposición.

La administración es una disciplina social, compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos que individualmente no es factible lograr.

Para el caso de la educación, por administración se entiende:

"El conjunto de principios, normas, disposiciones legales y técnicas para organizar la vida de la escuela con el fin de que todos los elementos materiales y humanos que la integran, contribuyan

eficazmente al cumplimiento de su función educativa y social".

(Técnicas del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 1978).

Se deduce de lo anterior, que el campo de la administración educativa es bastante amplio, ya que comprende aspectos teóricos, prácticos y jurídicos, los que integrados, reducen al mínimo toda improvisación que pueda llevar al fracaso y que además hacen perder tiempo, dinero y esfuerzo a la comunidad educativa (docente, discentes y administradores).

En cuanto a la organización tenemos que ésta es un conjunto de:

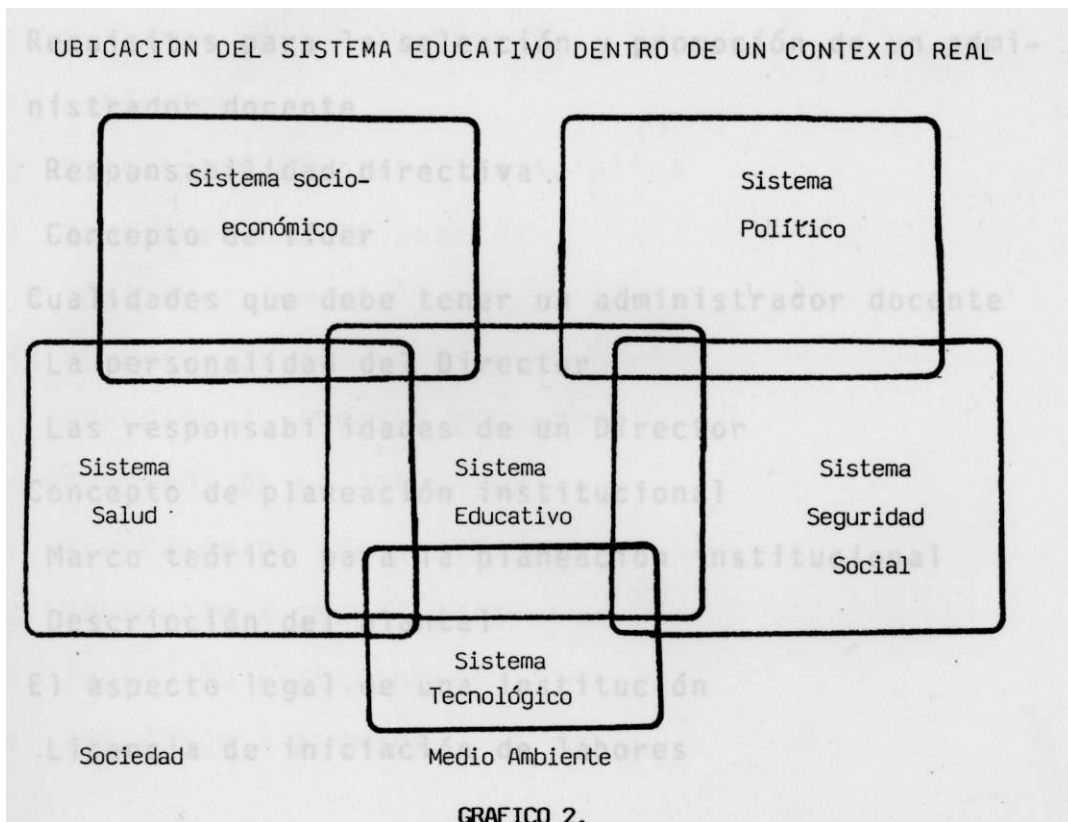
"Recursos, políticas, planes, expectativas y obligaciones para cumplir con un objetivo, el cual se logra bien o mal, según que las personas comprometidas en él, logren desarrollar en forma acertada las actividades. Las relaciones de autoridad y su disposición interna son elementos claves en la consolidación de la organización.

La proyección externa es el reflejo de lo interno".

(George Terry, 1972).

La organización da una visión general de lo que podría ser la Empresa. La forma como se conectan y transmiten el dinamismo y la infraestructura de la organización, marcan en alto grado la eficiencia deseada.

En el siguiente gráfico 2, se ilustra de modo general el contexto dentro del cual se mueve el sistema educativo, con relación a los demás componentes de la sociedad.



Como puede observarse el manejo de la educación conlleva un conocimiento global de las implicaciones e interrelaciones que en su operación presenta el sistema educativo.

La realización de un Manual Operativo para la Educación Básica Secundaria implica el ordenamiento y tratamiento de varios aspectos fundamentales que se enumeran a continuación y se desarrollan en detalle como parte substancial del trabajo de grado:

1. Información administrativa
 - 1.1 Algunos conceptos fundamentales de administración.
 - 1.2 El organigrama como instrumento de la administración
2. Requisitos para la selección y promoción de un administrador docente
 - 2.1 Responsabilidad directiva
 - 2.2 Concepto del líder
3. Cualidades que debe tener un administrador docente
 - 3.1 La personalidad del Director
 - 3.2 Las responsabilidades de un Director
4. Concepto de planeación institucional
 - 4.1 Marco teórico para la planeación institucional
 - 4.2 Descripción del plantel
5. El aspecto legal de una institución
 - 5.1 Licencia de iniciación de labores

- 5.2 Aprobación de estudios
- 5.3 Patente de sanidad
- 6. Libros Reglamentarios
 - 6.1 Rectoría
 - 6.2 Secretaría
 - 6.3 Profesores
- 7. Presupuesto
- 8. Pauta para un Manual de Funciones
 - 8.1 Reglamento general de una Institución
 - 8.2 Objetivos generales del reglamento
 - 8.3 Horarios
 - 8.4 Uniformes
 - 8.5 Deberes de los alumnos
 - 8.6 Derechos de los alumnos
 - 8.7 Estímulos
 - 8.8 Faltas que afectan la disciplina
 - 8.9 Sanciones disciplinarias
 - 8.10 Calificaciones
 - 8.11 Deberes de padres o acudientes
- 9. INDUCCION AL PROCESO EDUCATIVO
 - OBJETIVOS DE LA INDUCCION
 - 9.1 INDUCCION DE ADMINISTRADORES
 - 9.2 INDUCCION A SECRETARIAS
 - 9.3 INDUCCION A EDUCADORES
 - 9.4 INDUCCION A ALUMNOS

- 9.5 Inducción a padres de familia
 - Conclusiones sobre la inducción
- 10. Manual de Procedimientos
 - 10.1 Reclamos sobre una nota
 - 10.2 Registro de notas
 - 10.3 Solicitud de beca
 - 10.4 Matrícula alumno nuevo
 - 10.5 Matrícula de alumno antiguo
 - 10.6 Sanciones disciplinarias
 - 10.7 Expedición de certificados
 - 10.8 Estímulos

8. MARCO METODOLOGICO

Se parte del enfoque de sistemas y de la observación directa, los cuales son de gran utilidad en la investigación aplicada en el campo educativo.

En su aplicación, el enfoque de sistemas parte de la formulación de planes y de la toma de decisiones. Procesos, ambos, indispensables en cualquier labor compleja, máxime en el caso educativo.

El enfoque de sistemas involucra el planteamiento de tareas y la definición específica de resultados operativos, definidos y concretos pasando por el análisis de variables y la selección de alternativas.

La organización de un sistema se refiere a la distribución de interrelaciones entre sus componentes, cuyo funcionamiento orienta el sistema hacia el logro de los objetivos.

El enfoque sistémico es un "proceso mediante el cual se identifican necesidades, se seleccionan, se determinan los procedimientos para la solución de problemas, se escogen soluciones entre las alternativas, se obtienen y aplican métodos y medios conducentes, se evalúan los resultados y se efectúan las revisiones que requiera todo o parte del sistema, de modo que se eliminen las carencias detectadas". (Kaufman, 1975).

Los sistemas en general tienen características y principios en forma resumida se presentan en el cuadro siguiente:

CARACTERISTICAS	PRINCIPIOS
- Conjunto de elementos ordenados y organizados	- A mayor grado de totalidad, mayor es la eficiencia del sistema.
- Se relacionan entre sí y con la totalidad del sistema	- A mayor grado de sistematización, mayor es la eficiencia de operación.
- Funcionan como una totalidad en virtud de interdependencia entre las partes.	- A mayor grado de compatibilidad entre el sistema y el contexto, más efectivo es el sistema.
- Poseen una estructura de funcionamiento que permite una dinámica de desarrollo.	- Más efectivo es el sistema, a mayor grado de optimización.

CUADRO 3.

Los estudios de la educación en Colombia, como en América Latina están comenzando a hacer uso de la teoría de Sistemas para explicar el funcionamiento de la Institución Educativa como un subsistema del sistema social.

El enfoque sistémico tiene una importancia vital para el éxito de los procesos administrativos de la educación. "El que se considere y preserve la individualidad de cada persona, en el diseño y aplicación de cualquier proceso educativo funcional resulta de especial interés". (Kaufman, 1975).

Un enfoque sistemático educativo, como proceso para la solución de problemas, parece encajar dentro de las necesidades de los educadores que desean resultados pertinentes y predecibles, orientados hacia los alumnos. Es preciso darle la perspectiva a la relación entre el producto y el proceso (o bien, entre los fines y los medios), mediante un instrumento de planificación asociado a cierta lógica, que exige la identificación de las necesidades y problemas afines, antes de que se establezcan y seleccionen las soluciones.

La naturaleza de autocorrección del enfoque sistemático asegura mejor una base objetiva para el aprendizaje y su

administración. Los educadores se están haciendo cada vez más lógicos y analíticos y está surgiendo un enfoque sistemático como valioso medio de procesamiento.

El proceso descrito aquí proporcionará a los educadores que tratan de realizar reformas valederas, sistemáticas y organizadas, la información necesaria para lograr nuevos éxitos educativos; además, les proporcionará una razón realista para cualquier cambio. En este proceso no se da automáticamente por sentado que todo lo que está ocurriendo es malo, ni se presupone que todo es bueno y útil, tampoco que todos los cambios propuestos sean potencialmente buenos. Se trata de mantener lo que sea valioso y útil, y así mismo, identificar los campos en los que haya métodos y medios nuevos y adecuados que nos permitan llegar a todos los alumnos y, como lo sugirió Lessinger (1970), hacer de "cada niño un- triunfador".

9. ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo presentamos los resultados de la encuesta diseñada con características específicas y que respondieron 50 Rectores del Municipio de Medellín (Ver Anexo 12).

Para la aplicación de la encuesta se contó con previo aviso a los Rectores de los establecimientos educativos y una somera pero concisa explicación del objetivo de dicha encuesta.

En el proceso de Análisis de los resultados se utilizó la Estadística descriptiva mediante la presentación de las distribuciones de frecuencia con los porcentajes correspondientes. Veamos.

9.1 INFORMACION PRELIMINAR

A través de la cual recogemos el total de respondientes según el sexo. La Tabla 1 muestra los resultados con sus

respectivos porcentajes; como podemos observar el 66%
 v
 corresponde al sexo masculino y el 34% de los encuestados
 al sexo femenino; porcentajes que representan en su orden
 33 hombres y 17 mujeres.

TABLA 1. Información Demográfica

SEXO	F	%
Masculino	33	66
Femenino	17	34
Total	50	100.0

9.2 ASPECTOS EDUCATIVOS Y ADMINISTRATIVOS

En esta sección analizamos la situación académica de los encuestados y aspectos fundamentales relacionados con la administración en el campo educativo y la Institución que en la actualidad dirige y orienta. Para tal efecto presentamos los resultados en forma detallada, así:

En la Tabla 2 podemos apreciar la preparación académica de los respondientes observando como el porcentaje más alto corresponde a los que tienen el título de maestro: Normalista y Bachilleres Pedagógicos igual al 55% (que representan 27 Rectores); le sigue el 25% que representa a los rectores licenciados en áreas diferentes a la

Administración Educativa; un 10% es el porcentaje de los que acreditan título de Licenciatura en Administración Educativa; los Profesionales en otras áreas cubren un 5%, porcentaje igual a los bachilleres que en la actualidad desempeñan cargos administrativos en Instituciones oficiales de Medellín.

TABLA 2. Situación Académica

NIVEL DE EDUCACION	F	%
Maestro	27	54%
Licenciado Administración Educativa	5	10%
Licenciado en otra área	12	24%
Profesional	3	6%
Bachiller	3	6%
Total	50	100%

TABLA 3. Ingreso al cargo de Directivo Docente

INGRESO	F	%
Política	6	12%
Experiencia docente	26	52%
Capacidades profesionales	4	8%
Títulos universitarios	10	20%
Elección de la comunidad	4	8%
Total	50	100%

La Tabla 3 nos muestra el porcentaje correspondiente a las opciones que los encuestados señalaron como paso para ocupar el cargo de directivos docentes; la opción de mayor porcentaje está representada por la experiencia docente 52% igual a 26 rectores cuyo ingreso al desempeño administrativo lo atribuyen al tiempo de servicio docente; sigue en su orden un 20% igual a 10 rectores que afirman ocupar este cargo por los títulos universitarios que ostentan; un 12%, seis rectores responden desempeñar puestos administrativos por la política a la cual están inscritos; en último término encontramos como cuatro rectores se desempeñan en reconocimiento a su capacidades profesionales y cuatro han sido llevados a ocupar estos cargos por elección de la comunidad del medio donde se desempeñan.

La Tabla 4 nos muestra los resultados sobre el proceso de inducción y asesoría que recibieron los Administradores docentes en el momento de asumir el cargo. El porcentaje más alto 58% corresponde a 29 rectores responden no recibir ningún tipo de inducción por parte de alguna entidad especializada o personas experimentadas en administración; 15 de los respondientes afirman como han recibido inducción por el Rector saliente, tres por el Jefe del Distrito al cual pertenecen los ha orientado al comenzar su

desempeño, dos rectores recibieron el proceso de inducción por el Jefe de Núcleo respectivo y un rector afirma haber tenido proceso de inducción por todos los anteriores.

TABLA 4. Proceso de Inducción

ENTIDAD QUE LA SIRVE	F	%
Secretaría de Educación	0	%
Jefe de Distrito	3	6
Jefe de Núcleo	2	4
Rector saliente	15	30
Todos los anteriores	1	2
Ninguno de los anteriores	29	58
Total	50	100

Referente al aspecto sobre el desempeño directivo docente por primera vez y la asesoría que pidió cada uno de los encuestados a diferentes estamentos educativos, los resultados los presentamos en la Tabla 5.

TABLA 5. Asesoría recibida

ESTAMENTO QUE LA SIRVE	F	%
Jefe de núcleo del establecimiento	2	4
Coordinador del plantel	5	10
Rector amigo	18	36
Profesor del plantel	2	4
No pidió asesoría	23	46
Total	50	100.0

La eficiencia y la efectividad para desempeñar cabalmente los cargos administrativos son necesarias aunque no necesariamente se presenten en forma constante e inseparablemente en los directivos docentes, ya que podemos encontrar como un directivo docente puede ser muy eficiente en su cargo, pero no presenta efectividad alguna o a la inversa, sin embargo, los directivos docentes buscan de una o de otra manera desempeñar eficientemente su labor. La Tabla 6 nos muestra las diferentes fuentes utilizadas para lograr dicha eficiencia y la frecuencia del uso que de ellas se tiene. Veamos:

TABLA 6. Eficiencia Administrativa

FUENTES UTILIZADAS	F	%
Bibliografía de temas Administrat.	16	32
Decretos reglamentarios y legislación	8	16
Circulares de SEDUCA	7	14
Manuales de Funciones	5	10
Colaboración de otros directivos	12	24
Coordinadores capacitados	2	4
Total	50	100.0

Otro aspecto relevante en el buen desempeño de los directivos docentes lo constituye la capacidad de mejorar avanzar y profundizar sobre el tema que se ocupa en los Manuales de Funciones que existen. Sobre el particular

los encuestados en su mayoría dijeron que los utilizaban como base para trabajar en la institución donde se desempeñan 15 respuestas igual al 30%; 10 responden que dichos manuales los utilizan como modelo para elaborar su propio de acuerdo a las necesidades 20%; igual número de rectores afirman que utilizan los manuales de funciones pero reestructurando algunos aspectos; 5 rectores afirman que utilizan los manuales de funciones pero no realizan ninguna reestructuración en ellos, cinco afirman reestructurarlos totalmente y por último, cinco responden no utilizar ningún manual de funciones en el desempeño administrativo. Estos resultados los podemos observar en la Tabla 7.

TABLA 7. Manual de Funciones

INNOVACIONES	F	%
Los deja como están	5	10
Los reestructura totalmente	5	10
Reestructura algunos aspectos	10	20
No los utiliza	5	10
Le sirven de base para trabajar	15	30
Modelo para elaborar uno propio	10	20
Total	50	100.0

TABLA 8. Manual de Procedimientos para el buen desempeño admi-

ESTAMENTOS	F	%
Conductas de alumnos y docentes	0	0
Reclamos de los estudiantes	1	2
Registro de notas	0	0
Matrícula	5	10
Solicitud de becas	6	12
Solicitud de certificados	4	8
Ninguno de los anteriores	34	68
Total	50	100.0

Todos los estamentos que conforman la comunidad educativa participan en forma activa para lograr el éxito administrativo; en tal sentido es el rector quien debe desarrollar el Manual de Procedimientos pertinente a cada uno de ellos. Sin embargo, observamos como 34 rectores que representan el 68% de los encuestados coinciden en afirmar que no utilizan manual alguno de procedimientos en el desempeño administrativo; seis rectores responden utilizar el manual de procedimientos referente a solicitud de becas; cinco dicen mantener y utilizar el manual de procedimientos que corresponde a matrículas y en último término, cuatro rectores afirman diligenciar el (manual de procedimientos) pertinente a solicitud de certificados. Estos resultados los muestra la Tabla 8.

El mejoramiento profesional para el buen desempeño administrativo, la actualización de los conocimientos, elementos, procesos y aplicaciones en el campo educativo son aspectos que los administradores docentes necesitan realizar en forma constante. La Tabla 9 recoge la frecuencia en las diferentes entidades educativas imparten la capacitación específica con los respectivos porcentajes; veamos,

TABLA 9. Mejoramiento Profesional

ENTIDAD QUE LO IMPARTE	F	%
Secretaría de Educación	4	8
Instituciones Particulares	8	16
CORODEA	20	40
Colegas con experiencia	10	20
Autocapacitación	8	16
Total	50	100.0

En la actualidad y dentro del ámbito educativo todos los estamentos que lo conforman tratan de ejercer su desempeño teniendo presentes todos los aspectos involucrados en él para mantener y mejorar el éxito de la institución.

Pues bien, teniendo en cuenta que tanto el rector como los profesores conforman un estamento fundamental dentro de la comunidad educativa y que tanto el uno como los

otros están inscritos dentro del escalafón docente, en determinada categoría y el ascenso para algunas de ellas obliga presentar certificación de cursos válidos y realizados, tratamos de recoger la opinión de los rectores encuestados sobre las preferencias para su realización. Al observar la Tabla 10 podemos encontrar los resultados, veamos.

TABLA 10. Cursos para ascenso en escalafón

PREFERENCIA	F	%
Administración en general	14	28
Administración de currículo	8	16
Relaciones Humanas	4	8
Administración de Personal	10	20
Control y Evaluación	5	10
Otros	9	18
Total	50	100.0

Si bien, a través de la actualización de los conocimientos administrativos se busca mejorar la práctica, actualizar las estrategias utilizadas a fin de que los resultados en la institución sean más significativos y útiles; se trata entonces de verificar cuales aspectos referentes a la administración enfatizan con mayor frecuencia los rectores cuando van a recibir un curso de capacitación; los resultados todos pertinentes a este

aspecto los recoge la Tabla 11, así:

TABLA 11. Cursos sobre Administración

ENFASIS	F	%
Planeamiento a nivel micro	1	2
Educación Administrativa	8	16
Plan Institucional	12	24
Legislación Educativa	8	16
Sindicalismo y Liderazgo	1	2
Organización Operativa	20	40
Total	50	100.0

9.3 DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

En la última parte de la encuesta nos proponemos recibir la opinión de los encuestados sobre su desempeño administrativo propiamente dicho. Las Tablas 12 a 15 muestran los resultados pertinentes a dicho aspecto.

Es bien sabido que para que se tenga un proceso administrativo efectivo es necesario que se de un tipo de relación positiva entre profesor y rector. Tal relación depende en buena medida del inicio laboral en la institución para el profesor y la inducción que reciba por parte del rector; sobre tal aspecto las opiniones de los rectores fluctuaron entre limitarse a dar a conocer el

horario del trabajo al respectivo profesor, 40% el puntaje más alto y relacionarlo con los demás integrantes del plantel 10% el puntaje más bajo, como lo muestra la Tabla 12, así:

TABLA 12. Personal a cargo

INDUCCION	F	%
Trabajar inmediatamente	11	22
Entrega horario de trabajo	20	40
Comenta sus funciones	8	16
Enseña el plantel	6	12
Entrega inventario correspondiente	0	0
Relaciona con los demás empleados	5	10
Total	50	100.0

Todas las personas que se desempeñan en posiciones administrativas deben conocer a donde acudir en el evento de presentarse algún tipo de dificultades con las personas que están bajo su responsabilidad; las respuestas de los encuestados variaron desde: "Sancionar al implicado en el caso sin escuchar descargos" 4% la puntuación más baja, hasta "Acudir al Manual de Funciones" 30% la puntuación más alta como lo podemos observar en la Tabla 13.

TABLA 13. Dificultades Administrativas

SOLUCION PRESENTADA	F	F	%
En el Manual de Funciones	10	15	230
Acudir al Jefe inmediato	8	8	16
Acudir al jefe del distrito	6	13	26
Decide inmediatamente	12	12	24
Sanciona al implicado	14	2	284
Total	50	50	100.0

Acá encontramos como las opciones: "Delega funciones al Coordinador" y "Tiene pautas internas propias" no tuvieron respuesta alguna por los encuestados.

Cuando se desempeña un cargo administrativo y se dirige una comunidad educativa, todo rector debe manejar acertadamente un sin número de aspectos para cumplir cabalmente su objetivo: llevar la institución al éxito y salir adelante en su desempeño. Sin embargo, al pedir la opinión a los encuestados sobre el nivel de dificultad que se les presenta para el manejo de algunos aspectos administrativos las respuestas variaron entre: "Aspectos legales y normativos" 28% y "Comités que funcionan internamente" 12% como lo muestra la Tabla 14.

TABLA 14. Manejo Administrativo

DIFICULTAD PRESENTADA	F	%
En Libros Reglamentarios	10	20
En Archivo	8	16
En comités internos	6	12
Ejecución presupuestal	12	24
Aspectos legales y normativos	14	28
Total	50	100

En último término y para concluir la encuesta nos propusimos recibir la opinión de los rectores sobre el tipo de autoridad que imparten en las instituciones que están bajo su responsabilidad; al analizar los resultados observamos como el mayor porcentaje de respuestas se inclinan hacia la "Autoridad Democrática" representada en el 46%, mientras que "Autoridad Leceferista" solo tuvo un 6% de respuestas, siendo la puntuación más baja. Estos resultados los podemos observar en la Tabla 15.

TABLA 15. Tipos de Autoridad

INCLINACION	F	%
El Autoritarismo	8	16
El Paternalismo	6	12
El Leceferismo	3	6
El Democrático	23	46
Total	50	100

Después de analizar los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los rectores que utilizamos como muestra representativa de los establecimientos de educación Secundaria de Medellín presentamos entonces el objetivo central de nuestro trabajo: "El Manual Operativo para Instituciones de Educación Básica Secundaria que sirva de pauta a los Administradores para mejorar la conducción de la empresa educativa de nivel medio, adaptándola a la comunidad en la cual se desempeña".

ENTREVISTAS

Con el objeto de complementar la información obtenida a través de las encuestas y recoger inquietudes sobre asuntos conducentes a mejorar la operacionalización en el proceso administrativo de los establecimientos educativos se realizaron algunas entrevistas, no formales con personal en ejercicio de sus funciones administrativas y se encontró en la información proporcionada que no existen Manuales de Funciones y Procedimientos presentados en forma organizada y sistemática, aunque si existen algunas pautas que pretenden suplir estas demandas operativas en las Instituciones Educativas. Se buscó respaldar lo afirmado con el acceso a documentación sobre elaboración, recopilación de proyectos y programas con

temas afines y específicos sobre administración además de circulares y normas reglamentarias, constatando la asistematicidad de las pautas que actualmente orientan el accionar del administrador educativo de la enseñanza básica secundaria.

Las entrevistas se hicieron de manera semejante a cada uno de los entrevistados, a manera de conversación, indagando ordenadamente por las pautas que orientaban sus procedimientos, la toma de decisiones y sus funciones.

De esta manera y evitando el stress que usualmente causa el aviso de entrevistas, quienes hicieron la investigación pudieron constatar conceptos para reforzar su trabajo investigativo y confrontar, las opiniones emitidas posteriormente en la consulta bibliográfica y documental que se hizo.

En términos de la naturaleza de los resultados encontrados y de la experiencia acumulada en el uso de muy diversas fuentes para el desempeño administrativo en nuestro medio ponemos en consideración de quienes se dedican a la tarea de la Administración en la comunidad educativa como fruto cierto y real de la investigación un modelo de Manual Operativo de Trabajo, que avanzamos sustentado

en la literatura pertinente encontrada y en el trabajo de campo realizado con los rectores del municipio de Medellín a través de Entrevistas y Encuestas, de acuerdo con los procedimientos metodológicos señalados en el tipo de investigación que dá soporte a la propuesta que se entrega y que se presenta a partir del próximo capítulo.

10. MANUAL OPERATIVO PARA LA EDUCACION BASICA SECUNDARIA

La realización de un Manual Operativo para el administrador de la Educación Básica Secundaria, implica el análisis detallado de los aspectos enlistados anteriormente. A continuación se procede a señalar en detalle la importancia de cada uno de los puntos planteados y concatenados para dar al administrador la información procedimental requerida, según nuestro compromiso.

10.1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE ADMINISTRACION

La ciencia administrativa es importante para todos, porque trata de una función natural para la sociedad humana: la virtud esencial de fijarse una meta y alcanzarla.

Administrar es un proceso con funciones básicas. Es una entidad distinta que, como materia de estudio, permite adquirir el conocimiento y la práctica por medio de su

aplicación. El término administración no debe ser confundido: no es una persona, ni un grupo de personas, tampoco es una clase social, política o económica, sino un proceso definido y quienes lo efectúan se llaman directores, gerentes, miembros de la administración o funcionarios ejecutivos.

10.1.1 Administración y Responsabilidad

El trabajo de un administrador educacional consiste en planificar, diseñar y operar un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje, que responda a las necesidades de los alumnos y las demandas de la sociedad. El éxito en la administración requiere, como lo indicó Lessinger, responsabilizarse de los resultados del sistema. Los resultados se especifican en términos mensurables de realización y determinan abiertamente el alcance de esos resultados a fin de llevarse a cabo la revisión y el rediseño que se necesita. Por supuesto, las instituciones docentes de una nación no pueden asumir por completo la responsabilidad de todas las conductas y de todos los niños; pero generalmente se le atribuye la responsabilidad de educar a los jóvenes. Las variables de acción recíproca del hogar, el vecindario, la cultura y la sociedad deben incluirse en el diseño de la educación, puesto que,

cualesquiera que sean nuestros motivos, se nos sigue considerando responsables. Cuando intentamos eludir esa responsabilidad se escogen o crean otras instituciones para desempeñar las funciones educativas.

La administración en sentido amplio es "un proceso distintivo que consiste en Planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos, manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos" (Terry R. George 1980, pág. 20).

Técnicos del Ministerio de Educación Nacional (M.E.N.) definen así la Administración Educativa "Por Administración Escolar se entiende un conjunto de principios, normas, disposiciones legales y técnicas para organizar la vida de la escuela, con el fin de que todos los elementos materiales y humanos que la integren contribuyan eficazmente al cumplimiento de su función Educativa y social".

Para tener éxito en la administración de la educación se requiere tener en consideración las variables que interactúan dentro del diseño, que se evalúen los resultados y que se lleven a cabo las revisiones necesarias sobre la base del rendimiento; el cual podemos definir como un

proceso de planificación, operación y control, que requiere la aplicación de la dinámica de la administración educativa sobre una base ordenada y lógica que pueda evaluarse y cuyo agente responsable sea el educador y su sistema educativo.

10.1.2 AUTORIDAD DEL ADMINISTRADOR

El trabajo general del administrador es crear dentro de la empresa un medio que facilite el cumplimiento de su objetivo. El, por supuesto estará afectado por el medio ambiente en el cual debe operar, pero tendrá escaso poder, si tiene alguno para influir en la política gubernamental o en las condiciones económicas, sociales y éticas. Dentro de la empresa o en su departamento, sin embargo, el administrador es responsable del medio ambiente en el cual trabajen sus subordinados. En empresas, sean gubernamentales, universitarias, eclesiásticas u hospitalarias, el administrador hábil crea condiciones que conduzcan a un trabajo efectivo.

10.1.3 CARACTERISTICAS DE LA AUTORIDAD

La autoridad es la clave para el trabajo administrativo. Es el derecho inherente a un cargo para utilizar la

capacidad decisoria en forma tal que se establezcan y se logren los objetivos de la empresa o institución educativa.

La autoridad conferida en una posición administrativa es el derecho de usar la capacidad decisoria, el derecho de crear y mantener un ambiente para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos.

Herbert A. Simón en su obra "El Comportamiento Administrativo" (la 3 p) dice que "la autoridad es, entre todas las formas de influencia la que distingue principalmente el comportamiento de los individuos como participantes de organizaciones, de su comportamiento a la organización su estructura formal y se puede tratar mejor las demás formas de influencia después de que esta estructura ha sido especificada" (Heroert A. Simón 1962. p. 118).

Otras características de la autoridad bien entendida son: El derecho de usar la capacidad decisoria, el derecho de crear y mantener un ambiente para el desempeño de los individuos que traaojan en grupos. La autoridad es la "Base de la responsabilidad" es la fuerza integradora de la institución y los estamentos que la integran.

10.1.4 Autoridad y Responsabilidad

La autoridad es "el derecho de mandar y el poder de hacerse entender y obedecer, no se concibe la autoridad sin responsabilidad del hecho de que alguien (en este caso un administrador) tenga la autoridad para requerir servicios específicos de otras personas. (Koontz o' Donnell 1974. pág. 37). La responsabilidad es la consecuencia de la autoridad. Allí donde se ejerce la autoridad nace la Responsabilidad.

La autoridad es la clave para el trabajo administrativo. Es el derecho inherente a un cargo para utilizar la capacidad decisoria en forma tal que se establezcan y se logren objetivos de una empresa.

En tal sentido es como se entiende la autoridad, según la definición de un diccionario común, o sea un "derecho" y a veces "el poder para influir" en el comportamiento y en la acción.

La autoridad es la base de la responsabilidad y la fuerza integradora en la organización, la autoridad fluye del superior al administrador subordinado cuando se asignan los deberes; y la responsabilidad es la obligación

simultánea exigida del subordinado para el cumplimiento de aquellos deberes; la autoridad no es una inversión social para dar a la gente poder por el prestigio o por la conducta autoritaria, sino un instrumento para colocar en una función organizacional los medios de hacer algo creativo.

Sin embargo el objetivo de la autoridad es asegurarse que todos los planes coordinados y las tareas asignadas a personas capaces de hacerlas. Hay relaciones de autoridad y de responsabilidad en todas las tareas donde existe la unión superior-subordinado. Puesto que autoridad es el derecho a discreción de cumplir tareas y responsabilidad es la obligación de realizarlas, se desprende por lógica que la autoridad debe responder a la responsabilidad. De esta lógica bastante obvia se desprende el principio de que la responsabilidad por las actuaciones no puede ser mayor de la que implica la autoridad otorgada ni debe ser menor.

10.1.5 Jerarquía

Es la serie de niveles que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. Es el camino que siguen los trámites, pasando por todos los grados de autoridad, así

se observa como las comunicaciones parten de la autoridad superior a los subordinados o a la inversa le son dirigidas a la autoridad mayor.

En el campo administrativo, que es el de mayor interés, para nuestro trabajo, el estudio jerárquico es fundamental para el éxito de cualquier institución. Es la jerarquización, considerada ya no como un gran cuerpo social, sino como el proceso que trata a estructurar en forma técnica todas las actividades de los elementos naturales y humanos de la empresa, coordinando las funciones en forma tal, que se logren los objetivos establecidos de la manera más lógica, la que nos ocupa.

Estructurar una empresa consiste, fundamentalmente, en relacionar las diversas unidades existentes para desarrollar el proceso, de tal forma que a cada una se le defina su campo de acción y se le señale su autoridad respectiva.

Se extiende una gama de jerarquías, dentro de estas categorías ejecutivas y directivas. Simultáneamente con esta jerarquización directiva, ocurre la jerarquización de las unidades de organización. Estas se construyen reuniendo las funciones en cada línea de operación básica.

Los nombres dados en las unidades de organización cambian de una empresa a otra, pero las más corrientes son:

Dirección en el primer nivel

División en el segundo nivel

Departamento en el tercer nivel

Sección en el cuarto nivel

10.1.5.1 Unidad de mando

Se supone que la eficiencia administrativa mejora, disponiendo a los miembros de la organización en la determinada jerarquía de autoridad, con el objetivo de conservar la unidad de mando. En cierto sentido el principio de unidad de mando, como el principio de especialización, no puede ser violado, porque es físicamente imposible que un hombre obedezca dos órdenes contradictorias. Si la unidad de mando es un proceso administrativo, es de presumir que asuma algo más que esta imposibilidad física. Quizá lo que afirma sea que, es indispensable situar a un miembro de una organización de manera que reciba órdenes de más de un superior.

Se observa que las decisiones que toma una persona situada en cualquier punto de la jerarquía administrativa

se hallan sujetas a la influencia de un solo canal de autoridad; y si sus decisiones son de tal género que exigen pericia en más de un campo del conocimiento, entonces es preciso contar con los servicios consultivos e informativos que suministren aquellas premisas que se hallan en un terreno no reconocido por el sistema de especialización.

10.1.5.2 Valor y hecho en la decisión

i

Una gran parte del comportamiento y especialmente del comportamiento de los individuos dentro de la organización administrativa es intencionado, es decir, está orientado hacia metas u objetivos. Esta intencionalidad o finalidad trae como consecuencia una integración en el modelo de comportamiento. La carencia de las metas u objetivos hace que la administración carezca de sentido; porque si la administración consiste en "conseguir que se hagan las cosas" por grupos de personas, la finalidad institucional en un primer plano deberá determinar cuáles son las cosas que hay que hacer?

Cada decisión comprende la selección de alternativas y objetivos que lleven a un comportamiento relacionado con la misma; esas alternativas pueden ser un medio para una

finalidad algo más lejana, y así hasta que llegue a un logro relativamente último, el fin. Cuando las decisiones llevan a la selección de finalidades últimas, se las llamarán "juicios de valor", pero, cuando impliquen el logro de tales finalidades, se las llamará "juicios de hecho".

10.1.6 El Organigrama como Instrumento de la Administración

10.1.6.1 Razón de ser del Organigrama

El organigrama es una técnica o instrumento útil en la administración que emerge de la necesidad de dividir y distribuir el trabajo mediante la delegación de funciones, entre las diversas personas que integran el grupo de una entidad cualquiera.

Con el objeto de utilizar adecuadamente el Organigrama conviene destacar que la "delegación de funciones" es un acto bilateral, mediante el cual un ejecutivo entrega a un subordinado ciertas actividades o tareas con el correspondiente grado de autoridad para cumplirlas. Estas tareas o actividades se llevan a cabo en las unidades de organización (secciones, departamentos, divisiones)

por las diversas personas encargadas de la operación, para el cumplimiento de los objetivos previstos.

Las unidades de organización, las constituyen partes u órganos del todo, que conforman la administración, en las cuales operan personas, con diversas funciones y libertad operativa.

Los organigramas se consideran como la "expresión gráfica del todo institucional, integrado por partes o unidades" toma en cuenta esta representación de la institución en mayor o menor grado los aspectos referidos a planificación (objetivos, políticas, procedimientos y línea de acción a seguir, entre otros) y a la organización (funciones, actividades, selección y distribución de las personas, la delegación, las relaciones formales e informales, los lugares de trabajo, los niveles de autoridad, las unidades componentes).

El organigrama fundamenta entonces su estructura en la etapa pre-ejecutiva del proceso determinando las unidades con sus respectivas relaciones verticales, horizontales y funcionales.

"Las partes pueden considerarse como unidades "trabajo-persona", cada una de las cuales está formada por el trabajo

que es necesario ejecutar y por las personas designadas para realizarlo.

Las diversas relaciones entre estas unidades tienen como unidad y la persona comparativa que se le dé a cada unidad y la persona que ejecuta dichas tareas; esto, a su vez, da origen a autoridad, a la pirámide o niveles jerárquicos, a la división del trabajo, a la delegación de autoridad y responsabilidad operativas, entre otros.

10.1.6.2 Concepto de Organigrama

La organización o estructura de una empresa de cualquier índole, la representamos gráficamente por el conjunto de símbolos que llamamos Organigramas o Cartas de Organización.

"Las cartas de organización u organigramas son indicadores de la estructura orgánica de la institución. Allí se reflejan las principales funciones y su relación, la autoridad entre jefes y subordinados, los cargos más sobresalientes y las líneas de autoridad que unen los diversos paquetes que representan la agrupación de actividades (Huertas A y González M. 1978).

Es de hacer notar que el mejor organigrama no asegura una buena estructura de organización formal o de buena administración. Es necesario que paralelamente traduzcan y expresen los contenidos de una administración dinámica, ágil, oportuna y funcional.

10.1.6.3 Ventajas que ofrece el organigrama

Entre los aspectos de interés de un organigrama, se destacan :

El exponer los diversos niveles jerárquicos, configurando una pirámide que establece las relaciones verticales y horizontales, a nivel de la empresa.

Implica una asignación de autoridad y responsabilidad para cada unidad mediante la delegación.

Utiliza los diversos principios de la organización para describir con claridad las diversas unidades, cargos y miembros componentes.

Da una visión global de la operación de la organización.

Ubica cada persona en un lugar de la estructura con su correspondiente grado de autoridad y responsabilidad.

Determina el grado de racionalidad en el aprovechamiento y distribución adecuada de los recursos humanos, técnicos y mentales.

Permite la realización flexible de cambios de estructura y o funcionamiento partiendo de la situación en que se encuentre la organización.

Ubica con precisión la unidad de mando (conducto regular) y la independencia o mejor la interrelación entre las unidades operativas.

Facilita la ejecución oportuna y adecuada de reemplazos en los casos de ausencia del titular del campo.

Señala las funciones de cada unidad para el logro de los objetivos particulares y generales de la organización.

Al establecer las relaciones entre unidades, permite la aplicación de una visión sistemática de las diversas variables, componentes de cada unidad (personas, lugar,

organización formal)

Constituye una verdadera ayuda para la memoria del administrador, quien puede percibir de un golpe de vista toda la organización.

Orienta la evaluación parcial o global del proceso, al facilitar una comparación entre lo que cada unidad se propone efectivamente hacer.

Establece los canales formales de comunicación vertical y horizontal.

Orienta el proceso de supervisión, hacia un mejoramiento permanente de la organización.

Expone visiblemente las relaciones encargadas de las funciones de mando, asesoría y apoyo.

10.2 REQUISITOS PARA LA SELECCION Y PROMOCION DE UN ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Hasta hace unos años las pautas a seguir para ocupar cargos administrativos en las instituciones educativas las determinaba la Secretaría de Educación para el caso

del Departamento de Antioquia. A partir de la nacionalización de la educación es el Ministerio de Educación Nacional quien impone las reglas y los requisitos a cumplir. Quienes se proponen entrar a formar parte del grupo de "Administradores en la Educación", deben satisfacer requisitos tales como concursos, selección, seminarios, proceso de producción entre otros.

10.2.1 Responsabilidad Directiva

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración, por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el Administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control.

La responsabilidad Directiva no puede delegarse. Un Administrador Educativo puede delegar autoridad a un subordinado para llevar a cabo un trabajo determinado, pero jamás puede delegar su responsabilidad.

Los subordinados responden a la dirección en todas las actividades, cuando tienen la misma característica del

administrador educativo, la responsabilidad.

La gran responsabilidad de la Institución recae sobre el Rector y el personal directivo de la Institución, por lo tanto es conveniente y acertado que los directivos posean ciertas cualidades ya que en su gestión se debe orientar la actividad de otras personas. El Administrador en la educación debe ser líder.

10.2.2 Concepto de Líder

Este concepto abarca el mayor número de ideas, considera al individuo el factor más importante en cualquier situación.

Podemos definir el concepto de líder como: "Arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas- con celo y confianza", (koontz O'Donnell 1972, pág. 587).

El celo refleja honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Actuar de líder es entonces guiar, conducir, dirigir y anteceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades, pero nunca pierde su propia identidad

el administrador educativo debe tener características específicas para lograr el éxito de la institución que dirija.

Es de desear que todo líder posea ciertas cualidades inherentes como: inteligencia, percepción, energía y coraje, pero éstos deben enriquecerse y estar apoyados por la práctica y por actitudes que pueden mejorarse y aprenderse continuamente.

Ningún líder puede actuar bien sin una comprensión, participación, colaboración y un genuino interés por su grupo.

Cuando existe un buen líder, todos los integrantes del "grupo toman parte del trabajo, la responsabilidad es un deber de todos en otras palabras, el lideráto es responsabilidad compartida. El líder que lo hace todo él solo, no es un líder.

10.2.2.1 Características de un líder

El líder se le puede identificar porque tiene:

Habilidad para crear un espíritu cooperativo dentro

del grupo.

Capacidad para la discusión, para evitar el dominio del uno sobre el otro.

Disposición para escuchar y comprender cualquier sugerencia.

Es paciente, no precipita resultados, mantiene el dominio personal y tiene confianza en sí mismo.

Ayuda a otras personas, es una persona callada, idónea, una persona sin pretensiones que consigue sacar a luz lo mejor de las otras personas, sin quedar ella misma en evidencia.

10.2.2.2 Cualidades de un administrador de la Educación

La educación debe entenderse como una empresa y como tal el director de la entidad educativa debe poseer cualidades de tipo físico, intelectual, social, moral y profesional que benefician la tarea que realiza. Recuérdese que el éxito se mide con base en la habilidad de hoy, nunca en lo que se hizo ayer.

Debe el administrador poseer una amplia formación cultural y una buena preparación profesional.

Poseer capacidad para estimular, desarrollar y organizar los miembros que conforman el grupo, en busca de los objetivos de la Institución.

Debe tener capacidad para dirigir la implantación de aquellas medidas que se recomiendan como buenas, necesarias y prácticas.

Debe tener personalidad agradable, poseer un interés auténtico por la vida y el trabajo de la comunidad, tratando de comprender los intereses y necesidades de ésta.

Debe responder a todas las preguntas, sin evadir algunas, debe recordar que la primera impresión es perdurable.

no debe permitir que su temperamento influya en sus actitudes, es necesario que reaccione favorablemente. Ser prudente, tener tacto, evitar el sarcasmo, no ridiculizar sus compañeros, ser cortés, saber aceptar bromas, tener paciencia con sus compañeros, no extralimitarse con ellos, tener cuidado de no conseguir favores

personales, ser suficientemente reservado, cuidarse de propagar rumores, juzgar a sus compañeros objetivamente, no por su pasado.

Reconocer las buenas acciones de sus compañeros, sus sugerencias constructivas que ayudan a mejorar la institución.

Colocar sus experiencias al servicio de los demás, no defraudar las esperanzas de las personas que lo rodean y de la comunidad en general, ser leal con la Institución. Debe tener energía, serenidad, empatía, buenas relaciones humanas, motivación personal para su trabajo y sentido social.

Tener objetividad y sagacidad, ya que el hombre sagaz es previsor, tener cuidado de usar los conductos regulares y en los asuntos necesarios usar los canales de comunicación apropiados.

La dirección no puede ser sólo científica, tiene que ser prudencial.

En las cualidades físicas se agrupan el buen aspecto, presentación y trato.

10.2.2.2.1 Cualidades Intelectuales

Son las que se requieren de modo especial para la facultad de tomar decisiones o capacidad de administrar, ya que es el jefe quien debe decidir lo que hay que hacer, no se pueden hacer planes sin tomar una decisión, lo mismo puede decirse en lo que respecta a la organización, la ejecución y el control.

Las decisiones se toman para programar, mejorar, corregir errores, remediar conflictos y resolver problemas, entre otras acciones.

10.2.2.2.2 Cualidades profesionales

Como un director no puede triunfar solamente por la competencia administrativa, es necesario que esté preparado mediante ciertos conocimientos académicos de gran incidencia en la labor administrativa. Cuadro 4.

El director es un conductor del Proceso Administrativo, debe tener presente que la administración es un proceso que involucra la planeación, la organización, la ejecución y el control, ejecutados para lograr y determinar los objetivos mediante el desempeño de las personas,

el uso de los recursos y el ambiente.

Planeación, organización, dirección, ejecución, evaluación y control como etapas del proceso administrativo comprenden otros aspectos: la planeación por ejemplo es una actividad que el director nunca termina, hace relación a planes, programas, presupuestos, estudio de casos, entre otras actividades permanentes.

La planeación es básica para determinar los objetivos y los cursos de acción que se deben tomar en la organización para la utilización de algunos medios como: manual de funciones, procedimientos, cronogramas, reglamentos, normas, procesos de evaluación, procesos de inducción y comunicación principalmente, nos ayudan a realizar el trabajo en grupo.

La dirección y ejecución hacen relación a la toma de decisiones, supervisión, delegación de funciones, de autoridad y motivación.

El proceso de evaluación y control está dado por la fijación de estándares para determinar el nivel de eficiencia.

10.2.2.2.3 Cualidades administrativas

Para tener capacidad de dirección se requiere de cierto número de atributos personales, científicos y técnicos adecuadamente aplicados. Un resumen de acciones que puede desarrollar un administrador y sus efectos en las personas se muestran en el cuadro que se relaciona en la página siguiente.

10.3 CUALIDADES QUE DEBE TENER UN ADMINISTRADOR DOCENTE

El administrador no sólo debe conocer su oficio y poseer habilidades inherentes a un buen maestro, sino que también debe estar preparado para mantener relaciones cordiales con: profesores, estudiantes y comunidad. El éxito lo logrará con ciertas actitudes de acuerdo con las circunstancias así:

Debe demostrar interés por los problemas que le presenten los diferentes estamentos de la institución.

Debe contestar las preguntas que surjan, sin evadirlas ello inspira confianza. Si no está en capacidad de responderlas, debe ser franco y prometer responderlas en una futura oportunidad y hacerlo efectivamente.

El cuadro Ne 4 tomado de la obra "Síntesis sobre la administración de personal" del profesor Raúl Lara (pg.105) señala ante cada hecho o modo de actuar por quien ejerce la función administrativa las reacciones en las personas bajo su dirección, las cuales cuando no son positivas se deben corregir, lo cual sugiere el profesor Lara en la última casilla: Veamos:

ACCION VICIOSA	EFEECTO EN LAS PERSONAS	SUGERENCIAS DE EXITO
- Parcialidad y favoritismo	Pérdida del respeto y resentimiento	Trate con equidad no tenga favoritismo en su Institución.
- Predicar y no practicar	Es contagioso. Otros lo imitarán. Crea indisciplina	Los hechos son los que cuentan. Sea Usted el ejemplo.
- Evitar responsabilidades. Pasar el muerto a otra persona.	Se pierde el respeto a los jefes y subalternos. Otros empiezan a rehuir las responsabilidades	Asuma su propia responsabilidad. Acepte la culpa si la tiene.
- Falta de interés en su trabajo	Poco interés en el trabajo por parte de sus gentes.	Demuestre interés en su labor. Cambie de trabajo si el que tiene no le interesa.
- Encontrar faltas continuamente	Mata la iniciativa. Crea resentimientos	Sea justo al criticar. Recuerde que todos cometemos errores.
- Irritable. Superioridad. Inaccesibilidad.	Su gente se pone nerviosa e irritable. Mata la iniciativa, crea desasociado. Incertidumbre y resentimiento en sus personas.	Póngase en el lugar de los otros Sea humano y razonable. Sonría de vez en cuando.
- Imprudente. Actuar sin meditar.	Su personal le pierde el respeto. Creerán que Usted es deficiente.	Actúe con calma. Vea el problema y analícelo desde varios ángulos, antes de llegar a decidirse
- Impaciencia.	No podrá obtener buenos resultados. Desánimo en su gente.	Desarrolle su propio dominio y control. Tome su tiempo para hacer bien el trabajo.
- Inconsistencia.	Su personal se inquieta. Dudas de inseguridad en el trabajo.	Adopte una política uniforme. Mantenga las normas. Anuncie los cambios.

ACCION VICIOSA

EFEECTO EN LAS PERSONAS

SUGERENCIAS DE EXITO

- Ignorancia sobre el trabajo	No habrá confianza. Su gente no lo seguirá. Pasará sobre su cabeza para obtener órdenes.	Dedíquese a aprender lo que no sabe con relación a su empleo, pero no lo haga en el ejercicio del cargo. Actualícese.
- Fracaso como instructor	El personal no podrá realizar su trabajo debidamente. Poco rendimiento. Mata la iniciativa.	Planee su trabajo con anticipación. Use los métodos efectivos. Aprenda a enseñar.
- No acepta las sugerencias. No admite sus propios errores.	Pierde el beneficio de sugerencias valiosas. Limita la cooperación entre su personal.	Actitud receptiva y amplitud ante las sugerencias. Admite los errores llegado el caso.
- No da crédito al mérito. Asume el crédito que no le corresponde	Resentimiento, desmotiva la iniciativa, suspende la cooperación.	Colóquese en el lugar de los demás. Reconozca el mérito.
- Falta de consideración e interés.	Las gentes dejarán de trabajar al volver las espaldas. Tratarán de hacerle daño a través de la baja de rendimiento.	Sea humanitario y comprensivo. Demuestre interés por las labores realizadas.
- Espía al personal, usando alcahuetes en su unidad.	Perderá el respeto y la disciplina. Promoverá reacción.	Sea amistoso, pero evite la familiaridad excesiva. Cerciórese por métodos claros y directos.
- Disciplina floja. Flexibilidad. Tolerancia. Leseferismo.	El personal se dormirá en el trabajo, no habrá buen rendimiento. Harán lo que les de la gana.	Haga cumplir las normas. Responsabilice a cada quien de su trabajo.
- El personal pierde la confianza en Usted.	No le seguirán. No le obedecerán. No le acatarán.	Haga su trabajo Usted mismo. Guíelos personalmente. No prometa lo que no puede cumplir.

La primera impresión es perdurable, sus reuniones y encuentros con el grupo deben ser planeadas-.

No permita que su temperamento influya en la Institución que usted dirige. Si tiene problemas de cualquier índole, debe guardarlos o disminuirlos.

Debe evitar el sarcasmo y no ridiculizar. Se debe tratar de disimular, sin someter al ridículo a ninguna persona, la paciencia debe ser una virtud del administrador.

Control en temperamento. Un administrador que pierde la paciencia y sufre un descontrol permanente en el cual puede decir frases que no siente, para luego tener que arrepentirse. El administrador debe empezar por controlarse física, laboral y emocionalmente a sí mismo.

Debe aceptar bromas a las personas que intentan prooar la capacidad desprevenida de sus jefes y les gusta sondear el sentido del humor sano.

Debe ser suficientemente reservado. Un administrador debe mantenerse en su plano, infundir respeto y ser discreto.

El administrador no debe extralimitarse en su confraternidad con los miembros de su comunidad. La demasiada confianza restringe en un momento dado la toma de ciertas decisiones.

Debe juzgar a las personas objetivamente, analizando situaciones y hechos, a pesar de su pasado.

Debe contribuir con sugerencias constructivas a mejorar la instrucción.

Debe reaccionar favorablemente ante las críticas. El administrador que tome en consideración sugerencias bien intencionadas se beneficiará mucho, pues para aceptar críticas se debe tener una mente muy abierta.

Debe procurar que el crecimiento profesional sea continuo. El administrador debe aprovechar toda oportunidad que tienda a enriquecer su habilidad intelectual y que le mantenga al día en su profesión.

Debe poner su conocimiento al servicio de los demás.

No puede defraudar las esperanzas de las gentes. El administrador debe en todo momento comportarse de acuerdo

a la dignidad de su cargo y ayudar a la comunidad educativa.

Debe cuidarse de propagar rumores, los rumores y los comentarios que son perjudiciales y viciosos, causan resultados desastrosos, un buen administrador debe ponerle un alto a los rumores y a la fuente donde se originaron.

Debe ser leal en su organización y constante en la lealtad con su grupo.

Debe cuidarse de conseguir favores personales en detrimento de sus compañeros, por lo tanto debe ser muy honesto.

Debe tener iniciativa propia. El administrador da iniciativas, da principio a las cosas sin demorarse, pone en práctica ideas nuevas y las desarrolla sin supervisión, descubre puntos débiles y lucha por corregirlos, toma la delantera en las actividades y se convierte en líder.

Debe ser entusiasta, sincero, cooperador, puntual y mostrarse amigable.

10.3.1 La Personalidad del Director

10.3.1.1 Dentro de las cualidades de un Director están:

Competencia técnica

Habilidad para tratar a las personas

Previsión de las situaciones futuras sobre todo las problemáticas

Respeto por la opinión ajena

Decisión

Iniciativa

Abundante energía

Entusiasmo

Originalidad

Confianza en sí mismo

Sentido del humor

10.3.1.2 Atributos valiosos para las personas encargadas de las direcciones escolares

Aptitud intelectual

Salud mental y física

Buen juicio

Personalidad capaz de hacer valer su competencia profesional y lograr que los maestros busquen su

asistencia y orientación.

Habilidad para poner en práctica los fines del sistema educativo en Colombia.

Satisfacción por las actividades de servicio profesional

Capacidad para ejercer un liderazgo democrático.

Aptitud para trabajar con otros de manera individual y en grupo.

Aptitud para comunicarse eficientemente.

Pero es imposible que una persona reúna todas las cualidades deseadas, pero ésta puede ser una guía en la selección y evaluación de los directores.

Se presentan casos en que reúna más características personales y carece de las profesionales; o viceversa. La persona más opcionada para una dirección es aquella que reúna el mayor número de cualidades en ambos aspectos.

10.3.2 Las Responsabilidades de un Director

Los deberes de un director varían de acuerdo al tamaño de la institución, como el lugar donde se trabaja con los objetivos y principios de la institución.

10.3.2.1 Entre los deberes se tienen

y

Orientación académica y mejoramiento del currfculo

Administración del personal

Trabajo de oficina

Control de la planta física

Relaciones de la institución en la comunidad

Mejoramiento profesional.

El aspecto más importante es el mejoramiento del currí-
culo y la orientación académica y ésta a la vez incluye
muchas otras como:

El trabajo con el personal docente para la fomulación
de una adecuada filosofía de la Educación que sirva a la
Institución, al trabajo comunal y que se relacione con la
orientación educativa nacional.

Asumir el liderazgo para proporcionar dentro de la
unidad escolar un continuo programa de mejoramiento
curricular.

Trabajar con el personal de la institución en la de-
terminación y consecución de objetivos.

Elaboración de un amplio y eficiente sistema de evaluación.

Elaboración de programas y determinación de medidas para la atención de casos especiales.

Formulación y ejercicio de los principios, procedimientos y materiales necesarios para la calificación, clasificación, promoción e informes de los alumnos.

Garantizar el perfeccionamiento profesional de los maestros que se hallan en ejercicio dentro de un plan sistemático, permanente y continuado.

Mantenerse al día respecto de las innovaciones educacionales para presentarlas a su personal y tratar de ensayar las más apropiadas.

Intercambiar información e ideas con los profesores y demás personal de la comunidad.

Velar porque se encuentren disponibles y en buen estado los elementos o recursos disponibles para el trabajador escolar.

El rector debe ser orientador del docente y demás personal de la Institución y al distribuir el tiempo debe tener en cuenta la labor que realizan los demás miembros del personal y el tiempo de que disponen, así mismo esta distribución se debe hacer considerando las necesidades de la institución y de la comunidad.

10.4 CONCEPTO DE PLANEACION INSTITUCIONAL

El planeamiento institucional es la previa selección y organización de todas las actividades curriculares y extracurriculares del plantel, en función de objetivos y con base en los recursos humanos, económicos y materiales, los intereses y necesidades de la comunidad educativa, el tiempo disponible y la corrección de fallas de años lectivos anteriores.

El planeamiento es un proceso continuo y reajutable, y como tal, debe evaluarse periódica e integralmente.

Es además un instrumento de trabajo que facilita la organización, ejecución y control de las tareas administrativas y no un fin, por lo tanto, debe estar en función de los objetivos y los recursos para una mejor realización.

Su elaboración requiere de la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa y se recopila bien sea, en hojas legajadas o en un cuaderno específico que debe contemplar por separado cada uno de los factores que a continuación se enuncian:

10.4.1 Marco teórico para la Planeación Institucional

Es el que expresa los principios de la educación en el establecimiento, basados en los fines de la educación y el perfil del alumno que requiere formar la entidad educativa en su medio.

10.4.2 Descripción del Plantel

La descripción del plantel comprende:

La reseña histórica, es decir, una síntesis que explique el origen y desarrollo de la institución, fecha de iniciación de labores, sitio de fundación, directivos que ha tenido; y lo demás que se relacione con la misma.

Una síntesis sobre la situación socio-económica y cultural de la comunidad donde se encuentre el plantel y su ubicación geográfica. Los aspectos más significativos,

serían: El aspecto demográfico que incluye datos de población, distribución por edades, sexo, características de movilidad que presenta la comunidad educativa; aspectos relacionados con las condiciones físicas de la localidad (barrio, municipio, vereda), tales como topografía, clima, vías de comunicación; aspectos sanitarios, como servicios de salud, agua, luz, acueducto y alcantarillado; aspectos sociales, distribución de la población en grupos, nivel académico de los habitantes, instituciones de servicio social, características religiosas y actitudes de la comunidad frente a la institución educativa; aspectos culturales, instituciones culturales, tradiciones, servicio de biblioteca, teatro, cine y museos; aspectos económicos, como ingresos, ocupación, actividades productivas.

En lo relacionado con la ubicación geográfica del plantel, debe tenerse un plano o croquis donde se aprecie la localización del mismo, en relación con: las vías, otros establecimientos, y centros de interés.

10.5 EL ASPECTO LEGAL DE UNA INSTITUCION

Un resumen de las providencias legales, que debe tener todo plantel son: Permiso de Fundación, Licencia de Funcionamiento, Reconocimiento de Estudio, Patente de

Sanidad, Resoluciones de Matrículas y Pensiones.

**10.5.1 Licencia de iniciación de labores: Decreto 1543,
Julio 27/78**

En los establecimientos oficiales: el acuerdo, ordenanza, decreto o Ley que los crea, constituye la Licencia de Iniciación de Labores.

10.5.2 Aprobación de Estudios: Decreto 1543, Julio 27/78

Para que sean aprobados los estudios de un establecimiento de Educación Media, es preciso solicitar ante la Delegación del Ministerio las visitas de asesoría y aprobación de estudios requeridos por el Ministerio de Educación Nacional, en las cuales se evalúen los aspectos:

Legal

Académico

Administrativo

Docente

Discente

Asociación de Padres de Familia, según criterios

establecidos en una pauta elaborada por el Ministerio de Educación Nacional se llena un formato estándar.

La solicitud de visita debe ser requerida y diligenciada por el Rector, con la debida anticipación en la Delegación Regional de Educación.

10.5.3 Patente de Sanidad: Resolución 30 de 1936 y Decreto 1371/63

Esta se consigue realizando una visita al Centro de Salud donde pertenezca su Institución, para convenir con el inspector de Sanidad la visita al colegio para hacer la revisión correspondiente de la planta física y dar el certificado de sanidad.

Esta debe renovarse cada año.

10.6 LIBROS REGLAMENTARIOS

Cada una de las dependencias de la Institución Educativa debe estar conformada y además legalizada con base en los libros reglamentarios así:

10.6.1 Rectoría

.v

Planeadon Académica de cada una de las áreas
Plan Institucional
Libro de actos cívicos
Libro Historial del Colegio
Evaluación Institucional
Libro de carga académica y actividades institucionales
Hoja de vida del personal a cargo - informes
Libro de inventario de la Institución
Libro Comité institucional de evaluación
Libro de reunión de padres de familia

10.6.2 Secretaría

Libro de habilitaciones
Libro de rehabilitaciones
Libro de admisiones
Libro de calificaciones
Libro de matrícula
Libro de validaciones
Carpeta profesorado (categoría en el escalafón y cursos realizados)
Aspecto legal del Colegio (reglamento y manual de funciones aprobado anualmente por registros y diplomas)

Acta de fundación
Autorización de jornada continua
Libro de reunión de profesores
Libro de actos cívicos
Paz y salvo estadístico del DAÑE
Patente de sanidad
Hoja de vida del Rector
Inscripción estadística Secretaría de Educación
Resolución becas y pensiones
Licencia de funcionamiento o iniciación de labores
Carpeta de cada uno de los alumnos con su respectiva documentación.
Disposición legal que lo crea

10.6.3 Profesorado

Anecdotario - alumnos
Ficha observador del alumno
Leccionarios - Plan de área
Libreta de calificaciones
Planeación del grupo
Libro de actividad elegida

10.7 PRESUPUESTO

v

Los recursos financieros son los medios económicos cuyo objetivo es garantizar la ejecución de las operaciones administrativas y docentes de la institución Educativa como empresa. Su análisis debe orientarse a determinar su incidencia en la funcionalidad y calidad del servicio.

Fuentes de ingreso de un establecimiento Educativo:

Recaudos por matrícula

Pensiones

Auxilios

Servicios de Secretaría: Certificados, habilitaciones, admisiones y otros.

Los colegios dependen de un presupuesto asignado por la Dirección de Recursos Físicos y Financieros, se ejecutan por medio de una unidad educativa de tesorería, la cual puede ejecutar traslados presupuestales entre instituciones.

El Tesorero en coordinación con el Rector elabora el presupuesto anual de la Institución, teniendo en cuenta las necesidades de la misma y sus ingresos por los

conceptos ya anotados.

10.8 PAUTAS PARA UN MANUAL DE FUNCIONES

El buen funcionamiento de la empresa Educativa se basa en la organización de funciones y actividades que competen a cada uno de sus integrantes, tareas que debe realizar la persona que dirige la Institución.

.El objetivo central del trabajo es señalar pautas fundamentales relativas a la puesta en marcha y manejo de una Institución de Educación Básica Secundaria. Aquí se señalan los cargos, su descripción, dependencia, funciones básicas y generales y actividades fundamentales. En el esquema que llamamos planta típica de cargos se presentan algunos, para que luego con base en los decretos y resoluciones vigentes, pueda el responsable de la Institución organizar su propio Manual.

10.8.1 Manual de Funciones

El Manual de Funciones está concebido con miras a racionalizar la acción institucional, dada la complejidad de la empresa educativa y en busca de mecanismos que definan

el desempeño correspondiente a cada uno de los miembros que integran el Plantel, no como un rígido esquema de "comportamiento que limite la creatividad e iniciativa de sus directivos y personal adscrito.

El Manual de Funciones es básico, tanto para el personal que ya labora en el plantel, como para el que desea integrarse en un momento dado.

El Manual de Funciones es una guía que significa la manera fácil de manejar en forma sistemática una serie de procedimientos y elementos administrativos para un objetivo concreto orientar y unificar la conducta que se presenta dentro de cada grupo humano de la entidad. Las funciones establecidas para cada uno de los estamentos de la Empresa Educativa son reglamentadas por resoluciones departamentales y/o nacionales. Las más importantes, se mencionan a continuación

Funciones del Rector	Resolución Nacional 13,342 de 1982
Funciones Coord. Académico	Resolución Nacional 13.342 de 1982
Funciones de los profesores	Resolución Nacional 13.342 de 1982

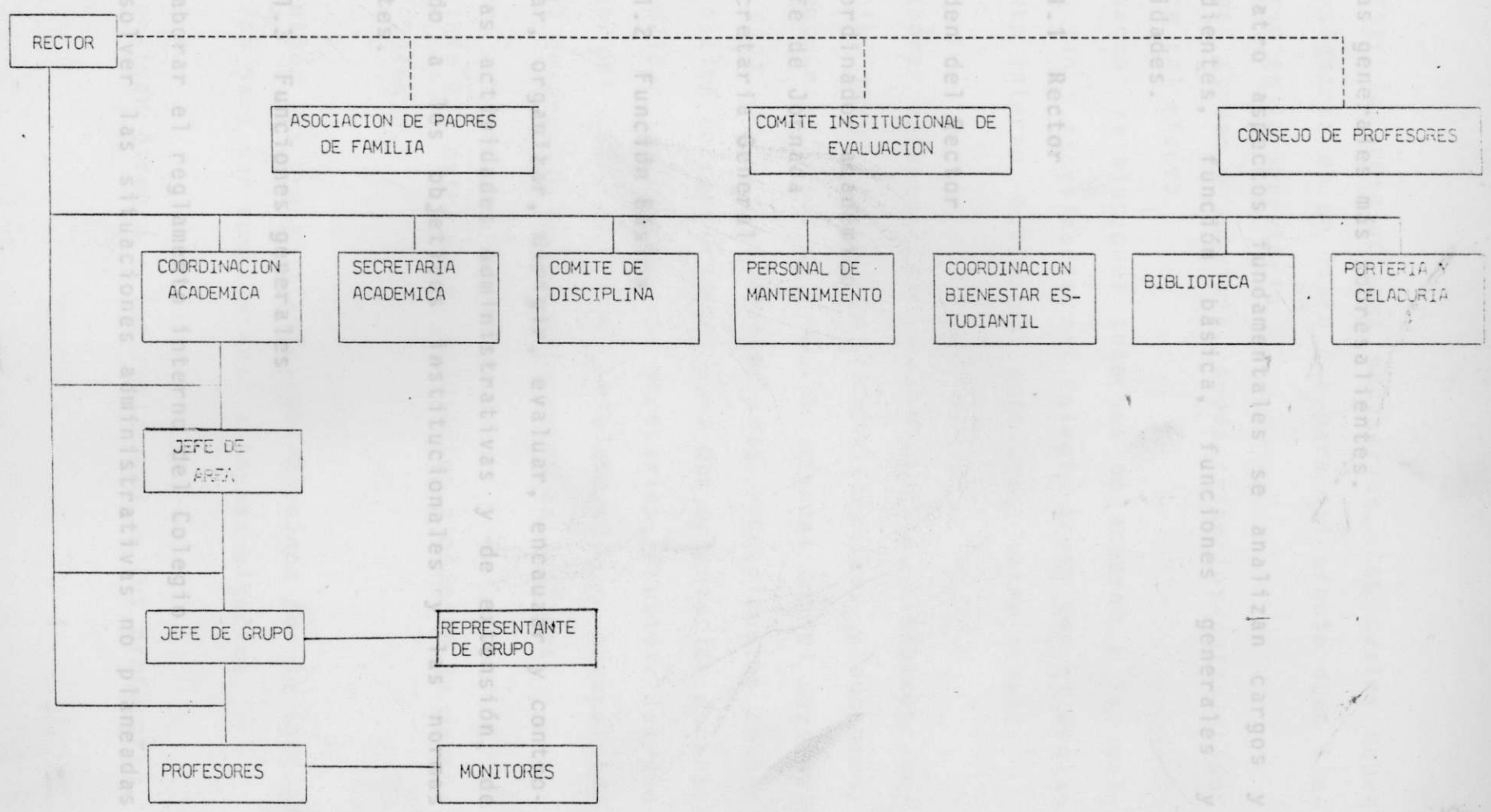
- Funciones del Secretario Académico y Auxiliar	Resolución Nacional 13.342 de 1982
- Funciones del Bibliotecario	Resolución Nacional 13.342 de 1982
- Funciones del Celador	Resolución Nacional 13.342 de 1982
- Funciones del Comité Institucional de Evaluación	Resolución Departamental 602 de 1982
- Funciones de la Asociación de Padres de Familia	Decreto Nacional 1625/72 de 1982
- Expedición de Certificados de Estudio	Resolución Nacional 12.376 de 1978 y 12.330 de 1978

No obstante las anteriores resoluciones y decretos, cada Institución debe elaborar un Manual de Funciones de acuerdo a las condiciones propias del establecimiento, su grado de complejidad, sus actividades y relaciones para poder determinar qué se tiene que hacer, qué se debe saber y qué personas pueden colaborar.

Fundamentados en el cuadro 5 típico de una planta de cargos de una entidad de educación secundaria, se hará la descripción del cargo y se procede a establecer las líneas de dependencia y autoridad así como las funciones

CUADRO No 5.

PLANTA DE CARGOS



básicas generales más sobresalientes.

En cuatro aspectos fundamentales se analizan cargos y dependientes, función básica, funciones generales y actividades.

10.8.1.1 Rector

Dependen del Rector

Coordinador académico

Jefe de Jornada

Secretaria General

10.8.1.2 Función Básica

Planear, organizar, dirigir, evaluar, encauzar y controlar las actividades administrativas y de extensión, de acuerdo a los objetivos institucionales y las normas vigentes.

10.8.1.3 Funciones generales

Elaborar el reglamento interno del Colegio

Resolver las situaciones administrativas no planeadas

Dictar las resoluciones necesarias, las cuales deben consignarse en un libro que para tal efecto debe llevarse en la Secretaría

Crear cursos y suprimir, según criterios establecidos para tal efecto.

Elaborar resoluciones internas de acuerdo a las exigencias y necesidades del Colegio (como son el Reglamento interno, estímulos, sanciones, entre otros).

Elaborar anteproyectos de presupuesto. Establecer horarios para funcionarios administrativos y docentes. Efectuar al menos una reunión mensual con el personal de cada una de las dependencias y seccionales cuando lo estime de conveniencia para dar orientación docente y aplicar los correctivos necesarios. Presidir las que sean del caso, orientar la planeación y supervisión y el desarrollo de las diferentes actividades.

Definir las estrategias tendientes a mejorar la marcha del Colegio.

Divulgar los procedimientos establecidos por la Institución para dar cumplimiento a normas vigentes.

Supervisar directa e indirectamente a los profesores,

empleados y alumnos. Amonestarlos o estimularlo, cuando lo considere necesario o conveniente para el logro de una mayor eficiencia en sus funciones.

Establecer estímulos, sanciones, decretar suspensiones temporales, cancelación de matrículas, expulsiones definitivas o distinciones especiales para los alumnos del plantel.

Presidir las reuniones del Consejo de Profesores o designar el representante que en su nombre deba hacerlo.

Recibir y entregar por inventario todos los bienes de la Institución. Velar por su mantenimiento adecuado.

Cumplir, hacer cumplir, definir y buscar mecanismos para que las normas legales pertinentes a la administración del plantel se satisfagan. Respaldar con su firma y sello la autenticidad de todos los documentos oficiales del plantel.

Hacer el diagnóstico operativo general de la Institución.

10.8.1.4 Actividades

Elaborar el diagnóstico operativo general de la Institución, según los resultados presentados por las diferentes dependencias.

Definir las metas y los objetivos institucionales y asignar responsabilidades y responsables.

Autorizar permisos al personal de la Institución de acuerdo a las necesidades.

Solicitar a sus mediatos colaboradores los informes y efectuar planes y programas.

Definir los criterios, procesos e instrumentos de cada dependencia; rendir los informes que sean solicitados de acuerdo a la naturaleza de su cargo.

Autorizar la utilización de planta física, supervisar el inventario de la Institución.

10.8.2 Secretaría Académica

Depende del Rector

10.8.2.1 Función básica

Tomar dictados, concertar citas con el señor Rector; organizar el funcionamiento de la Secretaría en lo relacionado con: mecanografía, archivo, teneduría de libros reglamentarios, correspondencia, asistencia a reuniones de padres de familia y de profesores, expedición de certificados.

10.8.2.2 Funciones generales

Debe responder ante el Rector por el buen funcionamiento de la Secretaría y especialmente la correcta elaboración y exactitud de los libros reglamentarios de la Institución.

Llevar la correspondencia y el archivo del establecimiento de acuerdo con las instrucciones que para tal fin existen y elaborar los documentos a los cuales haya lugar.

Suministrar a los profesores y demás empleados las listas de asistencia y de calificaciones de alumnos.

Cuidar, conforme a las normas de la ética, de las

calificaciones, para que no sean adulteradas. Los certificados que se expiden deben ser fieles y auténticos y respaldarlos con su firma y sello correspondiente.

Expedir los certificados de estudios, tiempo de servicios, constancias y demás documentos que le sean solicitados, previo visto bueno del Rector.

Elaborar certificados generales de estudio y realizar las diligencias tendientes a obtener su aprobación por parte de la Secretaría Departamental de Educación y de la Oficina de Registros y Diplomas.

Controlar el proceso de las matrículas, haciendo previa revisión de la documentación requerida para tal efecto.

Guardar absoluta reserva sobre problemas e información restringida relacionada con su oficio.

Velar por el eficiente cumplimiento de los deberes del personal a su cargo.

Cumplir todas las normas emanadas del Ministerio de Educación Nacional, de la Secretaría de Educación y

Cultura del Departamento y de la Rectoría. v

Las demás que le sean asignadas por el Rector y sean de su competencia.

10.8.2.3 Actividades

w

Tramitar la correspondencia y demás documentos que sean necesarios para la buena marcha de la Institución.

Llevar un registro de audiencias, citas y demás compromisos del Rector.

Llevar el archivo de Secretaría y Rectoría y controlar su actualización permanente.

Diligenciar el registro de libros tales como:

Admisiones

Validaciones

Calificaciones

Matrícula

Actualizar periódicamente la hoja de vida de todos los funcionarios del plantel.

Expedir debidamente diligenciadas las constancias y certificados que le sean solicitados.

Conjuntamente con el personal administrative elaborar el plan de ejecución del proceso de matrícula.

Diseñar, con el Rector, los instrumentos para recolectar y registrar la información requerida sobre alumnos y personal que pertenezca a la Institución.

10.8.3 Coordinador Académico

Depende del Rector

Dependen de él: Jefes ae Area.

10.8.3.1 Funciónbásica

Planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar las actividades académicas ae acuerdo a las normas emanadas por el Ministerio y la Secretaría de Educación (Circular número 5/83).

Presentar al Rector los programas y políticas necesarias para el mejor desarrollo de los programas, con miras a la

realización de evaluaciones objetivas y a los objetivos (de la Institución, es por tanto el responsable de la marcha académica del Colegio.

10.8.3.2 Funciones generales

Presidir el Comité Académico y el Comité Institucional de Evaluación.

Elaborar el horario general, plan general académico y de actividades académicas de la Institución.

Controlar periódicamente, con el Comité Académico, el desarrollo de los programas de estudio, con el fin de proponer las mejoras e implantaciones del caso.

Coordinar con el Comité Institucional de Evaluación la marcha académica en las diferentes áreas.

Proponer y supervisar las diferentes actividades programadas por cada una de las Áreas.

Programar, con el Comité Académico, cursos de capacitación en servicio para los profesores y presentarlos al Rector.

Velar por la buena marcha y el cumplimiento de las labores de sus inmediatos colaboradores y del personal docente.

Analizar con el Comité Institucional de Evaluación los informes académicos de los alumnos en cada período y proponer los correctivos del caso, cuando fuese necesario

Aprobar las guías de trabajo, antes de ser llevadas a duplicación, lo mismo que todo documento de estudio, o rechazarlo cuando no estén de acuerdo con la filosofía de la Institución o con los objetivos de aprendizaje planeados para cada curso.

Mantener informado al Rector sobre la marcha Académica de la Institución.

Rendir periódicamente al Consejo Directivo de la Institución informes de las actividades del Comité Académico

Colocar al orden del día el cronograma de actividades de la Institución y hacer los ajustes del caso.

Organizar entrevistas informales y formales con los profesores de la Institución para ofrecerles asesoría

en lo relacionado con sus funciones docentes. v

Fomentar la investigación, la actualización y el mejoramiento tanto de los programas académicos como de los instrumentos pedagógicos y metodológicos con los cuales se sirve la docencia.

Ubicar el personal docente y distribuir la carga académica de acuerdo con las normas establecidas para el caso.

Analizar los resultados de las pruebas del ICFES en colaboración con el Director de Bienestar Estudiantil y el Comité Académico.

Coordinar las actividades de alfabetización que deben cumplir los alumnos de sexto de bachillerato.'

Asistir a las reuniones del Consejo Directivo y a las demás programadas por el Rector.

10.8.3.3 Actividades

Establecer criterios y procedimientos para realizar la evaluación de los programas de las diferentes dependencias

de la Sección Académica.

Elaborar el plan de trabajo anual para el Comité.

Actualizar las formas de evaluación académica de acuerdo a técnicas modernas y a normas vigentes.

Evaluar la efectividad del Comité Académico.

Proponer criterios y mecanismos para el desarrollo de los planes, programas y actividades académicas complementarias.

Evaluar la efectividad de las actividades académicas.

Detectar fallas en el servicio académico y presentar alternativas de solución.

Elaborar y presentar informes sobre la marcha académica y dar sugerencias para realizaciones convenientes.

Identificar los procesos, los métodos, las técnicas e instrumentos para el desarrollo curricular que más se ajusten a la Institución Educativa.

Establecer procedimientos apropiados para lograr una comunicación rápida y eficaz, sobre todo cuando de aplicar correctivos se trata.

Presidir las reuniones del Comité Institucional de Evaluación.

Programar, en asocio con los Jefes de Area, las habilitaciones, validaciones y otras pautas a las cuales haya lugar.

Seleccionar modelos, técnicas, procedimientos y actividades que permitan mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Formular criterios que permitan seleccionar adecuadamente los jefes de Area.

Realizar el análisis de las sugerencias en **cuanto** a horarios y **distribución** de carga académica de los profesores **para** hacer los **ajustes considerados** de conveniencia para las diferentes Areas académicas.

10.8.4 Comité de Disciplina

Depende del Rector

10.8.4.1 Función básica

Organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades disciplinarias de cada una de las secciones de la Institución.

Proponer correctivos necesarios para mejorar la disciplina de la Institución, con base en el conducto regular de acuerdo al reglamento interno y presentar al Rector los casos que impliquen una decisión final.

10.8.4.2 Funciones generales

Velar por la buena marcha disciplinaria de la Institución.

Divulgar normas disciplinarias, en el boletín de la Institución o bien en boletín propio del Comité.

Tomar decisiones en caso de que no sean de la incumbencia inmediata del profesor.

10.8.4.3 Actividades

Organizar con profesores y alumnos reuniones periódicas (cada 15 días) y extraordinarias cuando las crea

convenientes.

Realizar el estudio de los casos en Consejo de Profesores si es necesario.

Determinar las sanciones que se consideren necesarias de acuerdo a las faltas cometidas.

Pasar informes detallados al Rector sobre el estudio de casos y posibles alternativas de solución.

Solicitar al señor Rector el estudio y determinación final sobre los casos analizddos por el Consejo de Profesores.

Respetar el conducto regular y proceso a emplear en cada caso.

Organizar el archivo necesario para el ouen funcionamiento del Comité y poder así rendir oportunamente los informes que se consideren pertinentes.

Informar al interesado sobre el análisis y determinación que se tome del caso.

10.8.5 Consejo de Profesores

Depende del Pretor

10.8.5.1 Funciónbásica

Coordinar y hacer conocer en todos sus apartes el aspecto técnico y académico del plantel. Tratar las fallas de organización y proponer alternativas de solución.

10.8.5.2 Funciones generales

Impulsar la marcha general del Colegio, y velar por el cumplimiento de los planes trazados y el logro de los objetivos propuestos.

Divulgar la filosofía de la Institución.

Evaluar periódicamente las metas y los objetivos de la Institución.

Determinar las políticas de la Institución y proponer las metas operativas a corto, mediano y largo plazo.

Tomar las decisiones más importantes de la Institución

previo análisis de las situaciones planteadas.

Recibir y orientar las proposiciones de cada uno de sus integrantes y someter a decisión las que requieren aprobación.

Fomentar el mejoramiento humanístico, científico, pedagógico, cultural y técnico de la Institución y de las personas que la integran.

Analizar los problemas e inquietudes presentados por los diferentes miembros y organismos de la Institución.

Crear un ambiente humano favorable que facilite la realización de la tarea educativa.

Supervisar la realización de actividades, tanto académicas y administrativas, como las extracurriculares que se lleven a efecto en la Institución.

Colaborar en las programaciones y actividades de las Áreas académicas.

10.8.5.3 Actividades

Elaborar el reglamento interno del Consejo y presentar-

lo al Rector para su aprobación.

Elaborar el plan anual de trabajo.

Analizar las políticas educativas emanadas del MEN y la Secretaria de Educación Departamental.

Realizar la evaluación institucional de acuerdo con la información recogida de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

Evaluar logros e identificar situaciones nuevas que tiendan a promover el mejor estar de la Institución y las personas que la integran.

10.8.5 Jefe de Areas

Depencie del Coordinador Académico.

10.8.6.1 Funciones básicas

Atender el correcto desarrollo de las asignaturas propias de su Areas, de tal manera que se responda a los objetivos de la planeación.

Asesorar en forma directa a los profesores del área en su correspondiente asignatura.

Tiene a su cargo la programación, supervisión y evaluación de las actividades académicas de su Área.

10.8.6.2 Funciones generales

Planear, orientar y supervisar la elaboración de los programas y las actividades de los equipos de planeación de las diversas asignaturas de su Área.

Dado que la función anterior se cumple en equipos de planeación en el sistema de Áreas académicas, corresponde al jefe del Área, especialmente, iniciar, dirigir y coordinar esta acción hasta obtener como producto concreto los programas de cada materia, ajustados a los criterios establecidos y de acuerdo con las normas emanadas por el Ministerio de Educación Nacional, la Secretaría de Educación y Cultura y el Departamento de Antioquia y la filosofía del plantel.

Al comienzo del año lectivo y de acuerdo con los criterios establecidos, presentar por escrito la planeación anual de su área y someterla a consideración y

aprobación.

Supervisar la marcha académica y la metodología del proceso enseñanza-aprendizaje que se está llevando en la Institución.

Coordinar los planes de trabajo y actividades académicas del Área, así como la relación e integración con otras Áreas, organizando reuniones de discusión con los profesores de su Área, para tratar lo relacionado con el desarrollo de los programas, correlación entre los temas y de éstos con las demás asignaturas, sistemas de trabajo, métodos didácticos, objetivos de cada programa y progreso de los estudiantes.

Informar a los profesores de su Área los aspectos tratados en las reuniones del Comité Académico sobre las diferentes actividades que se llevarán a cabo en la Institución y fuera de ella.

Mantener un archivo de su correspondencia, inventarios y documentos duplicados, actas de reuniones, guías de trabajo, circulares, memorandos, oficios recibidos y oficios emitidos por el Área.

Revisar periódicamente los leccionarios de planeación, guías de trabajo y demás documentos académicos de los profesores adscritos a su Área.

Orientar el desarrollo académico y la metodología de las clases de los profesores de su Área, brindándoles ayuda oportuna y dar informe al Coordinador Académico sobre el resultado de dicha actividad.

Propender por la investigación, actualización y mejoramiento, tanto de los programas académicos e instrumentos de evaluación, como de los modelos pedagógicos y metodológicos que se sigan en la Institución.

Elaborar el anteproyecto para la dotación adecuada de su Área en lo que hace relación con elementos operativos o funcionamiento y en lo que corresponde' a equipos y material de trabajo y enseñanza.

Ofrecer asesoría académica en primera instancia, tanto a los profesores, como a los alumnos que la requieran, en las asignaturas adscritas a su Área.

Velar por el logro de las metas y objetivos propuestos en el tiempo señalado.

Rendir informes periódicos y cuando lo soliciten, al Coordinador académico y/o al Comité Académico.

Cumplir las obligaciones pertinentes a su carácter de Director profesor.

Recomendar al Coordinador Académico la lista de materiales bibliográficos (libros, videos, otros), para la biblioteca, en lo referente a su área de conocimiento.

Pasar al Comité Institucional de Evaluación las pruebas académicas a efectuarse antes de su aplicación y comprobar la elaboración correcta de los ítems, según los objetivos formulados.

Las demás que le asignen las directivas del Colegio y sean de su incumbencia.

10.8.6.3 Actividades

Realizar el análisis correspondiente de la evaluación del Área a su cargo, con miras a constatar el logro de objetivos, identificación y solución adecuada y oportuna de problemas.

Organizar el funcionamiento operativo de su departamento: dotación, conservación y funcionalidad.

Realizar controles que le permitan detectar el desarrollo progresivo de los programas.

Evaluar el uso correcto de medios instruccionales adecuados de acuerdo a las condiciones internas de aprendizaje de los estudiantes.

Elaborar el plan de actividades y concretar los cronogramas que crea de mayor conveniencia para su Area, presentarlo al Coordinador Académico para su correspondiente observación y aprobación.

En coordinación con los profesores de su Area realizar el análisis de los casos relacionados con "el servicio académico con el fin de identificar necesidades.

Elaborar el horario de servicios académicos del Area de acuerdo a las necesidades y exigencias del caso y presentarlo al Coordinador Académico.

Distribuir equitativamente la carga académica del profesorado adscrito a su Area y presentarla al

Coordinador Académico.

Presentar un análisis completo del rendimiento académico en cuanto a logros en los estudiantes y servicios en los profesores en el área correspondiente de acuerdo a los indicadores apropiados para la evaluación.

Dar el visto bueno a la planeación general y por unidades que presentan los profesores en sus asignaturas.

Sugerir a sus compañeros de Area métodos y procedimientos de trabajo académico, asignar responsabilidades.

Reunirse periódicamente con los profesores de su área para tratar temas relacionados con el desarrollo, avance, dificultades y formas de trabajo académico, organización de datos y análisis del rendimiento académico, especialmente.

Promover actividades complementarias y de extensión a la comunidad.

Coordinar con otros directores de Areas el diligenciamiento del trabajo necesario para presentar al

Coordinador Académico. Proporcionar a los alumnos la orientación pedagógica necesaria para un mayor rendimiento académico. Hacer que ellos identifiquen sus deberes y derechos respecto a: Evaluación, rendimiento académico y proceso enseñanza-aprendizaje (elaborar circulares al respecto)

Tratar de que las disposiciones vigentes para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje sean observadas en detalle (recuperación y/o refuerzo; lecciones orales, escritas, aptitudes, destrezas, trabajos de investigación.

Reemplazar las ausencias fortuitas de sus compañeros y resolver los imprevistos del Área a su cargo, programando para los alumnos el trabajo correspondiente.

10.8.7 Profesor Director de Grupo

Depende del Jefe de Jornada.

Dependen de él: Alumnos a los cuales sirve cátedra.

10-8.7.1 Función básica

Realiza las labores académicas y disciplinarias del grupo que tiene a su cargo, propone correctivos, sirve las clases de las asignaturas que le han asignado y colabora en las actividades generales del plantel.

10.8.7.2 Funciones generales

Estimular los esfuerzos académicos de sus alumnos, así como resolver, en primera instancia, los problemas que en

los diversos casos se le presentan.

Llevar el libro o anecdotario del alumno y cooperar con el Sicoorientador en la completación de la ficha acumulativa del alumno.

Pasar oportunamente los informes de período y los anuales a las libretas de calificación. destacando el rendimiento y la asistencia del alumno.

Recibir, por inventario, los enseres del salón de clase y hacer, en la misma forma, su entrega al finalizar el año.

Acompañar a los alumnos a su cargo a todos los actos de comunidad

Mantener informados a los padres de familia sobre el comportamiento disciplinario de sus hijos y, en especial de su aprovechamiento académico e investigar con ellos las posibles causas de sus fracasos cuando los haya.

10.8.7.3 Actividades

Además de las acciones propias, como profesor el Director de Grupo realiza las actividades siguientes:

Colaborar en la planeación de eventos complementarios y de proyección a la comunidad, como también en los

mecanismos de ejecución.

v

Participar en la orientación vocacional de los alumnos, con miras a que éste pueda hacer una acertada elección de área y modalidad académica que más se ajuste de acuerdo a sus intereses, capacidades, actitudes y aptitudes personales.

Hacer el seguimiento académico de los alumnos a su cargo.

Tratar de resolver, en primera instancia, las dificultades que se presenten, empleando siempre el conducto regular y orientando a los alumnos de la manera más adecuada.

10.8.8 Coordinador de Bienestar Estudiantil-

Depende del Rector

10.8.8.1 Función básica

Es la persona encargada de orientar, promover y dirigir las actividades encaminadas a lograr desarrollo integral del estudiante a través del proceso educativo de su

v
capacidad de proyección a la comunidad.

10.8.8.2 Funciones generales

Analizar los criterios de admisión para la aceptación de alumnos nuevos en la Institución.

Colaborar en el análisis de resultados de la Institución por los alumnos en la prueba del ICFES.

Proponer pautas para lograr la mejor orientación y ubicación de los alumnos.

Programar con el Rector las actividades de Bienestar Estudiantil.

Planear y ejecutar los programas y actividades de asesoría a los padres de familia y estudiantes.

Supervisar las labores de su dependencia.

Cooperar con el personal docente en el desarrollo de actividades extracurriculares.

Efectuar las entrevistas de selección para aspirantes

a los alumnos nuevos del plantel.

Coordinar las diferentes actividades de los grupos a su cargo y velar por el buen desarrollo de éstas.

Informar periódicamente al Rector y en las reuniones de Consejo Directivo acerca de las actividades a su cargo

Cooperar en las actividades de la Asociación de Padres de Familia en las cuales se requiera el apoyo operativo institucional.

10.8.8.3 Actividades

Ejecutar actividades culturales, recreativas y sociales y de proyección a la comunidad que sean de índole formativa para el estudiante.

Solicitar las fichas acumulativas de los alumnos para que con base en este estudio, se inicie la orientación y consejería de los mismos.

Determinar conjuntamente con los jefes del Area y otros estamentos que considere necesarios las pautas a seguir en "la selección ae alumnos nuevos.

Elaborar el plan general de actividades de la Sección coordinando: representantes de grupo, movimientos culturales, danzas, Asociación de Padres de Familia, Cruz Roja y biblioteca, especialmente.

Organizar actividades complementarias, propias de Bienestar estudiantil e institucional en general.

Participar en las actividades **de carácter formativo** programadas por los directores de grupo, jefes de disciplina y otros.

Presentar al Rector un informe periódico sobre las actividades desarrolladas y por desarrollar en esta dependencia.

10.8.9 Profesor

Depende del Jefe de Jornada

Dependen de él: Alumnos a los cuales sirve cátedra.

10.8.9.1 Función básica

Servir las clases que le corresponden, realizar las evaluaciones académicas de su materia, llevar los

registros reglamentarios, asistir a las reuniones y actos de comunidad. Responsable directo del cumplimiento, la elaboración y ejecución de los programas a su cargo.

10.8.9.2 Funciones generales

Realizar con el equipo de planeación de la Institución la programación y la revisión periódica de la materia a su cargo.

Servir las clases que le corresponden, en la hora señalada y de acuerdo con los métodos y procedimientos pedagógicos que mejor permitan la satisfacción de los programas oficiales.

Estimular el adelanto académico de los alumnos, adoptando los métodos técnico-pedagógico más * apropiados y los recursos multimediales adecuados para el logro de una educación integral eficaz.

Dirigir los eventos instruccionales y de investigación señalados a los alumnos en su proceso de aprendizaje.

Llevar el registro diario de clases en el libro correspondiente.

Mantener el orden y la disciplina durante la clase, informando oportunamente al jefe de Jornada sobre las irregularidades que se presenten.

Atender las .indicaciones que en cuestiones académicas o disciplinarias le proporcionen el Jefe de Area o su equipo de Planeación, según el caso.

Rendir informes que le solicite el respectivo jefe de Area.

Participar activamente en la promoción del buen comportamiento personal de manera que redunde en una adecuada marcha disciplinaria de la Institución.

Asistir a los cursos de capacitación o de perfeccionamiento docente planeados por el núcleo educativo o el distrito según el caso.

Ajustar su conducta personal a su calidad de educador, conservando en todo acto su ética profesional.

Asistir a las reuniones generales, de Area, y a los actos de comunidad.

Mantener relaciones apropiadas con los alumnos, dentro de la camaradería y el respeto mutuo.

Pasar actas y libros reglamentarios a la Secretaría o directores de grupo en forma oportuna.

Hacer cumplir las normas disciplinarias y académicas que rigen en la Institución.

10.9.9.3 Actividades

Informar sobre las normas y mecanismos disciplinarios que rigen en la Institución.

Hacer un análisis objetivo de los programas de asignaturas a su cargo; determinar acciones técnico-pedagógicas que ayuden a mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje.

Realizar el estudio de los programas y la planeación correspondiente para pasarla al jefe de Area para su visto bueno.

Colaborar en las actividades programadas por el Area al cual pertenece.

Dar sugerencias oportunas y emplear mecanismos que motiven al alumno a su formación y autodeterminación fuera y dentro del aula.

Dar a conocer a sus alumnos la estructura del plan académico, los objetivos de aprendizaje, el sistema de evaluación, la metodología general que empleará en su asignatura, así como también los estándares de rendimiento al respecto.

Participar en las actividades y responsabilizarse de la disciplina en el aula, para tal efecto controlar la asistencia y puntualidad de los alumnos de su clase.

Informar a tiempo sobre las anomalías y asuntos que considere necesarios de corregir, o modificar al Director de Grupo.

Elaborar el correspondiente informe de rendimiento académico en su materia. Precisar logros y determinar recursos conducentes a mejorar el rendimiento académico de sus alumnos.

Participar con el Director de Grupo en la evaluación del mismo.

Determinar la conducta de entrada a los alumnos en la asignatura a su cargo.

Presentar inventario de necesidades multimediales para el adecuado servicio docente y el correcto funcionamiento del Area al cual está adscrito como profesor.

Reunirse con los profesores de su área, en los otros cursos, para planear, aplicar correctivos y evaluar la ejecución de planes y programas, identificar los aspectos curriculares que necesitan atención especial.

Llevar en forma correcta el leccionario y demás libros reglamentarios (actas, asistencia, otros).

Rendir los informes que juzgue de importancia al Jefe de la Jornada, para contribuir al análisis de' la disciplina y rendimiento académico de los alumnos a su cargo.

10.8.10 Representante de Grupo

Depende del: Director de grupo - Jefe de Jornada.

10.8.10.1 Función básica

El alumno representante de grupo colabora en la disciplina

del grupo. Es líder y persona mediadora entre grupo de estudiantes y la Dirección de la Institución.

10.8.10.2 Funciones generales

Asistir a las reuniones periódicas de alumnos representantes de grupo con el Director de Bienestar Estudiantil, cuando éste lo convoque, para tratar asuntos de importancia para el grupo y la Institución en general.

Fomentar en su grupo el ambiente de estudio y buscar la manera de formar grupos de estudio, para profundizar en las diferentes asignaturas.

Buscar mecanismos de cohesión entre sus compañeros para lograr una mejor unidad funcional en el grupo.

Programar con los demás miembros del grupo y el respectivo Director de grupo diferentes actividades para lograr un adecuado aprovechamiento del tiempo extraescolar.

Colaborar en actividades adecuadas a su condición de alumno con el Jefe del Área y con el Director de Bienestar Estudiantil.

Ser un mediador positivo en las posibles discrepancias que puedan darse entre un profesor con el grupo o con un miembro específico de éste.

Promover actividades grupales que sirvan para mejorar las relaciones entre los cursos del mismo nivel y los grupos de otros niveles.

Mantener adecuadamente informados a sus compañeros sobre las principales efemérides del plantel y las actividades sociales y culturales del grupo.

Promover en el grupo eventos de tipo deportivo y cultural.

Velar porque el salón de clase, con el concurso de sus compañeros, tenga una presentación física agradable (orden, aseo, ornamentación).

Dar testimonio de responsabilidad personal tanto en sus Dueñas maneras, como en lo académico.

10.8.11 Monitor

Depende del Profesor que sirve la materia.

10.8.11.1 Función básica

El alumno-monitor es aquel estudiante que con la asesoría del respectivo profesor del curso ayuda en la práctica a que el proceso enseñanza - aprendizaje sea cada vez más eficiente.

10.8.11.2 Funciones generales

Coordinar junto con el profesor respectivo la realización de los talleres, las asignaciones y los laboratorios.

Ayudar a su profesor en la elaboración de material de enseñanza apropiado a la experiencia del aprendizaje que se desea propiciar.

En caso de ausencia del profesor, el alumno monitor podrá servir a sus compañeros talleres, lecciones y ejercicios que el profesor haya dejado con anterioridad y supervisar su cumplimiento sin que ello implique asignaciones de valor calificativo.

Ayudar dentro de la clase respectiva y con el visto bueno del profesor, a resolver guías y fichas de estudio

a sus compañeros.

v

Cooperar con sus compañeros para que la clase sea amena y así poder lograr los objetivos trazados durante la elaboración del programa.

De acuerdo a la materia a la cual el alumno - monitor esté asignado, éste elaborará con el respectivo profesor o bien con el jefe del Area la realización de actividades extracurriculares relacionadas con el curso que apoya.

Dará a sus compañeros información sobre métodos de evaluación, métodos de aprendizaje y otros aspectos que el profesor tenga a bien indicarle.

Asistir puntualmente a las reuniones citadas por el profesor del curso o jefe del Area.

10.8.12 Bibliotecario

Depende del Rector.

10.8.12.1 Función básica

Organizar, dirigir y controlar el servicio de biblioteca

y cié intercambio documental. Aplicar procesos técnicos para esta dependencia.

10.8.12.2 Funciones generales

Recibir, catalogar y clasificar los libros, revistas, periódicos y demás publicaciones que llegan a la biblioteca. Ubicar y procesar otros medios de documentación como cintas de audio y videos.

Tener la biblioteca al servicio durante las horas señaladas por el Coordinador de Bienestar Estudiantil.

Cuidar de la buena conservación de los libros y demás documental es.

Llevar los inventarios y catálogo de la biblioteca los equipos que se usan para tal fin.

Llevar el registro actualizado relacionado con el movimiento de la biblioteca.

Propender por el crecimiento de la biblioteca a su cargo y propiciar el estímulo a la lectura y a la consulta documental.

De acuerdo con el Coordinador de Bienestar Estudiantil organizar actividades que cumplan los objetivos operativos propuestos por la biblioteca.

10.8.12.3 Actividades

Elaborar, el proyecto de reglamento de funcionamiento de la biblioteca.

Programar en coordinación con el Area de Español jornadas sobre la adecuada utilización de la biblioteca por los estudiantes.

Clasificar, catalogar y organizar el material bibliográfico y documental.

Buscar formas adecuadas que mantengan la seguridad, el aseo y la conservación de los libros.

Promover campañas instructivas, tendientes a fomentar la consulta bibliográfica.

Llevar registros y control de préstamos de libros y material documental.

Establecer intercambio bibliográfico con otras entidades educativas.

Orientar a los usuarios sobre la disponibilidad del material bibliográfico o audiovisual, si lo hay.

10.8.13 Portero y Celador

Depende del Rector

10.8.13.1 Función básica

Responder por la vigilancia de inmuebles, enseres e instalaciones del establecimiento.

10.8.13.2 Funciones generales

Permanecer durante su horario de trabajo al cuidado del edificio, de los enseres y demás cosas propias del Colegio.

Avisar al Rector inmediatamente de cualquier irregularidad o riesgo que note, en cumplimiento de su deber.

No dejar ingresar al establecimiento a ninguna persona

que no sea empleado o alumno del Colegio, sin previa autorización del Rector o de la persona encargada en ese momento de la dirección de la Institución.

No abandonar, sin previa autorización del Rector o de su jefe respectivo su lugar de trabajo.

Responder por los daños a la Institución o sustracción de elementos que se lleven debidos al descuido o por falta de información, según el caso.

Cumplir los turnos y horarios de vigilancia que le sean asignados.

Ejercer estricta vigilancia a la zona que le sea asignada.

Controlar el ingreso y salida de personas, vehículos y objetos del plantel.

Velar por el buen estado de los mecanismos de seguridad e informar oportunamente sobre anomalías detectadas.

Colaborar en la prevención y control de situaciones de emergencia.

Informar con presteza y oportunidad sobre anomalías detectadas durante su turno.

Recibir y entregar por inventario el arma de dotación.

10.8.14 Personal de Mantenimiento

Dependen del Rector

10.8.14.1 Función básica

Realizar las actividades de aseo y limpieza de las instalaciones de la Institución y los demás elementos que le sean asignados.

10.8.14.2 Funciones generales

Cumplir estrictamente con el horario establecido para la satisfacción de su labor.

Mantener siempre limpias todas las dependencias a su cargo.

Cuidar los implementos que se le proporcionen para la ejecución de su labor.

Cuidar el mobiliario del Colegio al hacer el aseo respectivo.

Hacer aseo de conformidad con las indicaciones del respectivo jefe.

Cumplir las órdenes impartidas por el Rector.

Responder por los elementos utilizados para la ejecución de sus tareas.

Velar por el orden, aseo y buena presentación de los salones, oficinas, pasillos, unidades sanitarias y zonas que le sean asignadas.

Acatar las órdenes de sus superiores.

Tratar a los alumnos con el debido respeto.

Recibir y entregar con inventario los elementos necesarios para realizar su labor.

10.8.15 Consejo de Profesores - Reuniones

10.8.15.1 Objetivos

Programar y evaluar las diferentes actividades de la Institución.

Atender sugerencias y políticas de los profesores unificando ideas al respecto.

Asignar comisiones de trabajo para el logro de los objetivos generales de la Institución.

Buscar opciones de solución a los problemas del Colegio y evaluar el rendimiento académico y actividades programadas y por programar.

Fomentar el buen entendimiento entre los profesores y estamentos de la comunidad y estrechar los lazos de unión

Dialogar sobre las dificultades presentadas en el desarrollo de las actividades asignadas.

10.8.15.2 Actividades

Aprobar el orden del día para cada sesión y el acta o actas anteriores.

Ratificar los aciertos y acordar la aplicación de correctivos a las fallas presentadas.

Sugerir actividades para el buen funcionamiento de la Institución.

Recibir información sobre circulares, decretos, resoluciones y otras disposiciones que tiendan a afectar la institución de alguna manera.

Analizar las sugerencias de tipo general que los profesores hagan y acoger las que convengan al funcionamiento de la entidad.

Solicitar los recursos necesarios para mantener en operación la Institución, libros de actas, decretos, circulares, resoluciones y otros.

Convenir las fechas para reuniones ordinarias.

10.8.16 Areas Académicas - Reuniones

10.8.16.1 Objetivos

Elevar el nivel académico de los alumnos

Integrar los profesores de las áreas afines

Integrar actividades y recursos

Promover la elaboración de material didáctico

Seleccionar los textos más adecuados para la consulta e investigación a nivel de profesores y estudiantes.

10.8.16.2 Funciones

Dialogar entre los docentes adscritos sobre las experiencias vividas en el desarrollo del programa para mejorar la calidad de la educación (Función de Jefe).

Programar reuniones periódicas, para evaluar el funcionamiento propio del Area, el plan de las distintas materias, el rendimiento del profesorado y el de los estudiantes (Véase funciones del Jefe de Departamento).

Elaborar planeación coordinada en cada asignatura, antes de iniciar las labores del año. (Véase funciones del personal docente adscrito al Area académica.

Determinar el material de aprendizaje más conveniente para que el estudiante adquiera su experiencia de aprendizaje de acuerdo a costos y contenido. (Véase funciones de los docentes).

Participación en la fijación de políticas y en la toma de decisiones.

10.8.16.3 Actividades

Organización de inventarios teniendo en cuenta los elementos existentes, el número de los mismos y las condiciones en que se encuentran.

Programar el trabajo anual del Area.

Mejorar la planeación, investigación y rendimiento del profesorado.

Selección de materiales didácticos.

Desplazamiento del personal discente a centro culturales para hacer más objetivo el aprendizaje cuando fuese necesario.

Organización de concursos y participación en actividades intercolegiales que conlleven a renovar el espíritu de estudio e investigación.

10.8.16.4 Recursos

Biblioteca, laboratorio, proyectores de transparencia, de video y de cine, retroproyectores y multimedios en

general, conferencistas, entidades socioculturales (museos, zoológico, parques de diversión, unidades deportivas, teatros).

10.8.17 Comité Institucional de Evaluación

El Comité Institucional de Evaluación en las Instituciones Educativas surgió como mecanismo para mejorar y controlar en el proceso enseñanza - aprendizaje las causas que inciden en el rendimiento académico.

Este comité está amparado por la Resolución N2 601 de 1982 emanada por la Secretaría de Educación y Cultura del Departamento de Antioquia (SEDUCA).

El Comité Institucional de Evaluación está integrado por el Rector, quien lo preside, el Coordinador Académico, un representante de cada área, y la secretaria del plantel, quien tendrá voz pero no voto en las deliberaciones.

Los integrantes del Comité deben reunirse periódicamente con miras a organizar las actividades académicas tales como: la planeación académica de principio de año; al finalizar cada período lectivo para analizar el rendimiento académico de los alumnos y las posibles causas

directas e indirectas que lo afectan; semestralmente
deberán elaborar el informe solicitado por SEDUCA y al
finalizar el año para realizar la evaluación global de
rendimiento académico y aplicar correctivos necesarios
para el año siguiente.

Depende del Rector.

10.8.17.1 Función básica

Buscar mecanismos conducentes a mejorar el rendimiento académico de los alumnos. Orientar el proceso de evaluación en los aspectos contemplados para la misma.

10.8.17.2 Funciones generales

Dirigir y controlar el proceso evaluativo en la Institución educativa.

Programar la capacitación y la actualización de los profesores en el campo evaluativo.

Aplicar los criterios que para la ejecución de la evaluación se fijan en las disposiciones vigentes y normas expedidas por la Secretaría Departamental de Educación.

Asesorar al profesorado y al alumnado en la programación y realización de las actividades evaluativas.

Hacer estudios investigativos sobre rendimiento escolar con base en los resultados obtenidos en cada departamento académico.

Evaluar los textos y otros multimedios de aprendizaje que se utilizan en el plantel.

Resolver en primera instancia, los conflictos que se presenten entre docentes y alumnos en razón del proceso evaluativo.

Rendir periódicamente al Profesorado y semestralmente a la División de Programación y Evaluación Curricular de la Secretaría de Educación y Cultura del * Departamento informes que sobre rendimiento académico; dificultades y alternativas de solución que se han dado en la entidad educativa.

10.8.17.3 Actividades

Elaborar cuadros estadísticos sobre el rendimiento académico por jornada y grupos.

Planear cursos de evaluación para los docentes tendientes a mejorar el proceso en el cual se da la misma.

Mantener contacto directo con el Asesor Académico y los Jefes de Area para colaborar con ellos en las dificultades evaluativas y académicas.

Constatar logros de aprendizaje en los alumnos con base en los objetivos de las diferentes asignaturas.

Reunirse al inicio y finalización de cada período, para planear y analizar las dificultades y correctivos apropiados según el caso.

Participar activamente en las reuniones de Departamento Académico.

Presentar al coordinador Académico los estudios realizados por el Comité de Evaluación.

Colaborar con el coordinador Académico en la solución de las dificultades propias de la evaluación académica.

Elaborar los informes semestrales y finales sobre evaluación del rendimiento académico en la institución

para ser presentados a Secretaria Departamental, de Educación.

10.8.18 Asociación de Pladres de Familia

10.8.18.1 Funciones generales

Colaborar con los profesores en lo que corresponde a la seguridad, formación moral y bienestar de los alumnos.

Procurar una coordinación entre los padres y educadores, a fin de descubrir e identificar las inclinaciones y capacidades del educando y orientarlo hacia su pleno desarrollo.

Promover conferencias periódicas y demás acciones que redunden en el mayor acercamiento entre la comunidad educativa y la sociedad en general.

Ofrecer a la Institución la colaboración intelectual y moral, necesaria para la solución de aquellos problemas que perturban la formación integral de los educandos.

Solicitar de las autoridades, que estime convenientes, la clase de ayuda que crea necesaria para la Dueña

marcha de la entidad educativa.

10.8.15 Control y Evaluación de las Actividades de los diferentes Estamentos Educativos

Para lograr el éxito en la comunidad Educativa no sólo se deben planear y delimitar funciones y actividades para todos los estamentos, sino que también se deben fijar pautas precisas para la evaluación y control de éstas.

La formulación de criterios precisos facilita la evaluación, por consiguiente se hace necesario fijarlos previamente para que sean conocidos por todos los miembros de la Institución.

Al realizar la evaluación de las actividades desarrolladas se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

La orientación que se brinda para las diferentes actividades a realizar

Organización y funcionamiento de cada actividad.

Desempeño responsable de realizaciones

Actividades complementarias de acuerdo a la tarea a desarrollar.

Supervisión aceptada por parte del superior inmediato.

La observación directa durante el desarrollo de las distintas actividades y el análisis de la situación permite utilizar los resultados parciales como instrumentos de información de retorno y como factor de motivación en el mejoramiento y desempeño de cada persona responsable de la actividad académica.

Cada persona responsable de una función determinada, para evaluar las actividades desarrolladas con miras al cumplimiento de ésta, organizará los resultados de su trabajo y hará el análisis respectivo de las acciones en torno a ellos. Estos resultados serán discutidos en reunión de un grupo y general, teniendo en cuenta los siguientes parámetros.

Organización y funcionamiento

Estrategias de motivación

Métodos y técnicas utilizadas

Adecuación de las actividades

Efectividad de estas actividades

Resultados de la supervisión

Es indispensable que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa tenga una visión de conjunto y además particular de cada una de las actividades, para facilitar

la correlación e interdependencia de las mismas.

10.9 REGLAMENTO GENERAL DE UNA INSTITUCION

El reglamento de una entidad educativa debe ser reestructuraao anualmente por personas que integran la comunidad educativa, sin perder de vista los Decretos 13S8 de 1973, 2473 de 1978 y la Circular 54 de 1984, adaptándolo de acuerdo a las necesidades e intereses de los alumnos para hacerlo vigente y funcional.

El reglamento general de la institución, debe promulgarse entre los diferentes estamentos al principio del año lectivo y debe ser enviado a la Oficina del Núcleo para el visto bueno, entregarlo luego a la Oficina de Registros y Diplomas para ser aprobado por la Secretaría de Educación Departamental.

Como modelo de reglamento institucional se propone el siguiente:

10.9.1 Objetivos generales del Reglamento

La Institución, se dedicará a la formación de a juventud de tal forma que logre complementar la formación integral,

identificar sus intereses, aptitudes y habilidades mediante los siguientes objetivos:

Formar y perfeccionar la personalidad de los educandos.

Crear aptitudes de orden y responsabilidad en los alumnos.

Encaminar la voluntad de los educandos, hacia la formación del hábito de estudio y de trabajo, como forma de dignificación del hombre.

Buscar la formación de personas cultas y honradas, responsables, capaces de dialogar en todo momento. No olvidar "El diálogo facilita la comprensión y la solidaridad".

Mantener una relación continua y cordial entre los padres de familia y el colegio.

Fijar límites flexibles pero definidos, de acuerdo con el diálogo y la madurez del educando.

10.9.2 Horarios

Jornada A:

Entrada: 7 a.m.

Salida : 12.45 p.m

Descansos: Dos de 15 minutos cada uno.

Jornada B:

Entrada : 1 p.m

Salida : 6.45 p.m.

Descansos: dos de 15 minutos cada uno/

10.9.3 Uniformes

De acuerdo a las conveniencias determinadas por la Institución, tanto para uso diario como para la práctica de la Educación Física.

10.9.4 Deberes de los Alumnos

Informarse, analizar y someterse al reglamento del establecimiento.

Asistir con puntualidad a los servicios académicos que presta el plantel. Cumplidos tres (3) retardos

injusticiados debe presentarse a la institución con el padre o acudiente.

Cuando falta a clase, debe presentar (tan pronto regrese y más tardar tres (3) días hábiles luego de su ausencia, excusa por escrito firmada por los padres o acudientes al Coordinador de disciplina para el visto bueno y luego hacerla firmar de los profesores con quienes debió tener clase, para regresarla inmediatamente al Coordinador .

Permanecer dentro del plantel durante la jornada de estudio. Si fuere necesario su retiro, debe solicitar permiso al Coordinador (a) de la jornada.

Portar el carné del establecimiento, dentro y fuera de él .

Asistir al plantel con su uniforme bien presentado.

Cumplir con las tareas, lecciones y trabajos académicos en las fechas oportunamente señaladas.

Proveerse de los útiles, uniformes e implementos necesarios para el estudio.

Velar por el orden y aseo del salón de clase y del establecimiento en general.

Cuidar porque dentro y fuera del colegio su conducta personal sea intachable en sus aspectos sociales y morales.

Respetar a los superiores y acatar sus insinuaciones.

Respetar a los compañeros en lo físico, lo moral, honra y bienes, creencias y darle sentido práctico a los principios de convivencia social y democrática.

Los alumnos que no puedan hacer educación física deben traer certificado médico o la prescripción de incapacidad cuando es temporal la limitación.

10.9.5 Derechos de los alumnos

Recibir orientación, formación e instrucción competente y adecuada a su nivel académico.

Recibir trato respetuoso por parte de sus profesores.

Participar activamente en las acciones y eventos que

señale el plantel.

Utilizar adecuadamente los recursos del plantel como: biblioteca, implementos deportivos, laboratorios u otros.

Recibir de los superiores y compañeros estímulos por sus aciertos y logros personales, deportivos, científicos o académicos.

Ser evaluado en todas las asignaturas. Estas se calificarán en la escala de uno (1) a diez (10).

La calificación de cada período se hará de acuerdo a la Resolución número 17486, la cual presenta los indicadores obligatorios para cada una de las asignaturas.

10.9.6 Estímulos

El colegio estimulará a los estudiantes que se distingan en el cumplimiento de sus deberes y en el buen uso de sus derechos así:

Mención de honor en los homenajes al pabellón nacional a quienes se destaquen por su buen comportamiento, rendimiento y compañerismo.

Concesión de permisos para el entrenamiento y Ja participación en eventos organizados de tipo deportivo, científico y culturales.

Concesión de las Becas de Honor y colaboración a aquellos alumnos que al finalizar el año lectivo obtuvieron en su rendimiento académico el primer puesto en su grupo o sean los alumnos más colaboradores de la Institución en los aspectos promovidos por ésta.

Otros que estimen convenientes las directivas y los profesores del plantel.

10.9.7 Faltas que afectan la Disciplina

Impuntualidad para asistir al plantel y a la clase.

Conversaciones que interrumpan y distraigan la atención personal y de otros compañeros en las clases y el estudio.

Arrojar basuras al piso y hacer mal uso de la planta física del establecimiento.

Mala presentación personal y descuido en el manejo de

los libros y otros multimedios de aprendizaje y enseres escolares en general.

Subirse a muros, árboles y tejados o exponerse en lugares que impliquen riesgo de su vida o la salud.

Descomedimiento y desacato para atender observaciones y sugerencias de directivos y profesores.

Dar mal trato e irrespeto a los compañeros o a cualquier miembro de la entidad educativa.

Propagar chistes o chismes de mal gusto con los cuales se tienda a ridiculizar a miembros de la institución.

Usar vocabulario descomedido y vulgar al hablar.

Incumplir en las jornadas de aseo.

Gritar desaforadamente y manifestar modales incorrectos.

Comer durante las clases.

Ausentarse del salón de clases o del establecimiento

temporalmente, sin previa autorización.

Realizar en las clases asuntos distintos a las asignaciones docentes.

Perder el tiempo o hacerlo perder a los compañeros.

Juegos de manos de confianza o de azar con los compañeros dentro o fuera del establecimiento.

Desorden en formaciones y actos generales de comunidad.

Fumar en el establecimiento.

Llevar, leer, prestar o facilitar folletos, revistas o documentos de marcado carácter pornográfica.

Entrar a las oficinas y sala de los profesores, sin previa autorización.

Llevar puesto el uniforme a ciertos lugares públicos como discotecas, heladerías o salas de cine entre otros.

Nota: Todas las sanciones aplicadas a los alumnos deben ser consignadas en el libro de seguimiento del alumno y en su hoja de vida. El alumno debe enterarse de la nota y firmarla.

10.9.8 Sanciones Disciplinarias

La disciplina y sanción de faltas tendrá como objeto principal el cultivo del honor y la dignidad de los educandos. En la aplicación de sanciones se llevará a cabo secuencialmente el siguiente procedimiento:

Amonestaciones en privado o en público

Notificación a los padres de familia

Rebaja en disciplina y/o en conducta

Privación de actividades extraescolares

Retiro temporal de clases o del establecimiento

Suspensión de la beca, si se le ha concedido

Cancelación definitiva de matrícula

Nota: Los primeros cinco procedimientos los puede aplicar el Coordinador. La última sanción la puede recomendar el Consejo de Profesores.

Cuando un alumno tenga un problema de orden disciplinario

o acaadémico se propone siga el proceso que se relaciona:

Tratar de solucionar el problema personalmente

Acudir al Director de Grupo

si no resuelve nada, recurrir al Coordinador

Acudir al Consejo de Profesores

En último término acudir al Rector

10.9.9 Calificaciones

10.9.9.1 Disciplina

Se calificarán con letras así:

E = Excelente B = Buena R = Regular M = Mala

10.9.9.2 Conducta

Se consideran faltas contra la conducta:

Todo acto contra la moral y las buenas costumbres según la sociedad en la cual se vive.

Agredir de hecho o de palabra a un directivo, profesor, compañero o empleado del establecimiento.

Alterar los libros de calificaciones, registros de asistencia o certificados de estudio.

Atender contra la propiedad ajena o la libertad de los demás compañeros de estudio, así como la promoción de ideologías coherativas o participación en actos atentatorios contra los derechos democráticos de los diferentes miembros de la comunidad.

Presentarse al establecimiento en estado de embriaguez o bajo efectos de alucinógenos.

Portar o guardar armas. Difundir propaganda subersiva que atenta contra el estado legítimamente constituido.

Realizar juegos de azar o suerte en el establecimiento o fuera de él.

Reincidencia en el quebrantamiento deliberado de las normas disciplinarias del plantel.

Portar dentro o fuera del plantel drogas alucinógenas o estupefacientes en general.

Todos los actos juzgados como graves por el Código

Penal, el comité Policial y el Consejo de Profesores.

La conducta se calificará así:

E = Excelente B = Buena R = Regular M = Mala

Para mejorar la presentación del estudiantado y proporcionar mayor comodidad, los estudiantes: caballeros y damas, deben traer el uniforme de Educación Física para colocárselo dentro del establecimiento, únicamente el día que corresponde a la clase.

10.9.10 Deberes de los Padres o Acudientes

La educación se entiende como un proceso integral que se desarrolla entre padres de familia y colegio, por lo tanto a ellos compete:

Enviar a sus hijos puntualmente al establecimiento

Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias citadas por la Institución.

Proveer a los estudiantes de los implementos mínimos para el cumplimiento de su deber.

Pagar puntualmente las pensiones.

Velar por el buen comportamiento de sus hijos dentro y fuera del establecimiento.

Presentarse al establecimiento cuando fueren citados por las directivas y profesores.

Acatar las observaciones que se hacen sobre sus hijos, para apoyar su desarrollo académico, personal, moral y social .

10.10 Inducción al Proceso Educativo

Antes de entrar en materia ae Inducción es preciso tener claros los siguientes aspectos que hacen parte funaamental en cualquier proceso educativo:

Las directivas del colegio deben tener clara y precisa la filosofía educativa con la cual se orienta la institución, la cual se fundamenta en los fines de la educación colombiana, propuestos por el Estado.

De igual manera y acorde con la realidad educativa y social deben estar sus objetivos tanto generales como específicos, ajustándose en cada momento a la visión de

conjunto de la Nación y las particularidades de cada región que integra el país.

Las actividades de toda institución deben estar organizadas y asignadas con todas sus estrategias técnicas, metodológicas definidas, para poder determinar el cronograma para cumplimiento de las mismas y por ende su respectivo control.

Inducción: Conceptualmente se puede entender por inducción: "Hacer por diversos medios que alguien realice determinada acción" **Gran Encic. Larousse, 1982**
"Acción y efecto de inducir" **Larousse Ilustrado, 1983.**

Considerada la inducción como la acción y efecto de inducir y el modo de razonar consistente en sacar de las luchas particulares una condición general 'se podrá concluir que aplicada la inducción a una institución particular sería entendida ésta como la ambientación de la persona en los diferentes componentes de la empresa Educativa.

Para aplicar la inducción a las personas que forman parte activa de la institución, como lo son: administrativos (Rector, Secretario, Coordinadores), docentes, personal

de mantenimiento, alumnos y padres de familia especialmente se podría partir de los puntos de referencia que se indican a continuación.

10.10.1 Objetivos de la Inducción

El proceso de inducción en la entidad educativa busca:

Tratar de ambientar el nuevo personal que integra la Institución.

Fijar un tiempo prudente para que la persona se familiarice con los diferentes aspectos que competen a su labor educativa.

Pasos para la inducción: / \ continuación se sugieren algunos aspectos que aclararían la realización de un proceso de inducción para cada uno de los estamentos educativos básicos.

10.10.2 Inducción a Administradores

Objetivo: Presentar en forma general las diferentes etapas que componen el proceso educativo, las políticas generales y las áreas de servicio con el objetivo de

lograr una mayor ambientación a la vida educativa del nuevo funcionario.

Contenido: metodología del trabajo a realizar; relación histórica de la institución y filosofía; conocimiento del Manual de Funciones; visita a las diferentes dependencias de la Institución; presentación ante los diferentes estamentos que hacen parte de la misma.

Duración: La considerada pertinente de acuerdo a la complejidad de la empresa Educativa (Entre quince y veinte días hábiles).

10.10.3 Inducción a Secretarias

Objetivo: presentar en forma general las diferentes etapas que componen el proceso educativo, las políticas generales y las áreas de servicio a fin de lograr una mayor ambientación a la vida educativa de la nueva funcionaria.

Contenido: Aspecto locativo: visita a las diferentes dependencias de la Institución. Aspecto operativo: identificación del archivo, su clasificación y organización. Visita general de los libros reglamentarios y metodologías

del trabajo a realizar. Reseña histórica de la institución y su filosofía. Organización conjuntamente con su jefe y otras secretarías si las hay, analizar lo respectivo al Manual de Funciones, conducto regular y carta de organización entre otros. Presentación ante los diferentes estamentos.

Duración: La considerada de acuerdo a la complejidad de la empresa educativa. (Entre diez y quince días hábiles).

10.10.4 Inducción a Educadores

Objetivo: Presentar en forma general las diferentes etapas que componen el proceso educativo, las políticas generales y las áreas de servicio a fin de lograr una mayor orientación a la vida educativa del nuevo funcionario.

Contenido: Aspecto locativo: visita a las diferentes dependencias de la Institución. Reseña histórica del establecimiento y filosofía educativa que orienta la entidad. Teoría del proceso administrativo. Organización: Manual de Funciones. Presentación y ubicación del nuevo funcionario dentro de la organización. Relaciones con

Secretaría de Educación. Deberes y derechos, manual de procedimientos en lo que hace referencia a las áreas académicas, aspecto disciplinario y Comité Institucional de Evaluación, especialmente.

Aspecto Operativo: Libros reglamentarios (fichas acumulativas, leccionarios, planeación, planillas de calificaciones), informes (académicos, disciplinarios y de instituciones).

Duración: La considerada necesaria según el cargo. (Entre cinco y diez días hábiles).

10.10.5 Inducción a alumnos

Objetivos: La inducción para los alumnos comprende en general la manera como está conformado el plan de estudios (bachillerato académico, pedagógico, industrial, renovación curricular) que le ofrece la institución con miras a lograr una mayor ambientación dentro del proceso enseñanza - aprendizaje y la vida en comunidad.

Contenido: Aspecto locativo: visita a las diferentes dependencias de la institución, su ubicación. Organización y personas responsables en cada uno de los cargos

(personal administrativo, docente, operativo). Informarlo sobre las instituciones con las cuales se relaciona el establecimiento: (Cruz Roja, Secretaría, Bienestar, becas y auxilios especialmente. Informar al alumno sobre el reglamento académico, manual de procedimientos: reclamos de una nota, cancelación de matrícula, y otros aspectos de especial interés tales como el conducto regular, sus deberes y derechos.

Duración: Entre cinco y diez días hábiles.

10.10.6 Inducción a Padres de Familia

Objetivo: Integrar a los padres de familia en el proceso educativo para que la labor educativo conjunta sea más acorde con la realidad social y así se logra complementar adecuadamente la educación Hogar-Colegio.

Contenido: Por medio de la escuela de padres y las reuniones para la entrega de informes académicos informar a los padres de familia la manera como funciona la institución, su proyección a la comunidad, reglamento, deberes y derechos de los padres a los hijos, buscar su participación activa en asuntos donde su presencia es indispensable, presentarles las instituciones del colegio:

bienestar estudiantil, becas y auxilios especialmente de las cuales se puede valer y a las cuales pueden aportar para su mejor funcionamiento. Presentar la planta de cargos, el personal administrativo, docente y de mantenimiento. Complementación del colegio a la labor educativa que esté llamada a jugar la familia a través de conferencias, estudios de casos, y otros eventos que impliquen asumir con responsabilidad el deber formativo en el cual se encuentra empeñada la sociedad.

10.10.7 Conclusión sobre la Inducción

Para la buena marcha del colegio es preciso la integración del nuevo miembro con los aiferentes estamentos a partir de una ambientación e identificación del trabajo a cumplir en la entidad educativa.

10.11 Manual de Procedimientos

Este manual de procedimientos recoge las actividades de rutina propias de un establecimiento de Educación Básica Secundaria, el cual daría las bases para elaborar un manual específico, de acuerdo a las necesidades propias de cada institución.

Los procedimientos corresponden a procesos, por cuanto establecen un método habitual para manejar actividades, ya que detallan, la forma como pueden satisfacerse sistemáticamente. En su esencia el manual responde a una secuencia lógica y cronológica de acciones requeridas con una escala de importancia y relación del trabajo por hacer.

En un procedimiento todos los factores que contribuyen a la solución de un problema o situación pueden unirse, integrarse y conformarse para un determinado logro con los debidos requisitos, pero con abundante efectividad.

En un procedimiento sólo deben ejecutarse las operaciones necesarias, tramitarlas en el formato apropiado y proporcionar la información requerida.

Para el caso que nos ocupa tenemos como procedimientos institucionales típicos los siguientes:

Reclamo de una nota

Registro de notas

Solicitud de becas

Matrícula de un alumno nuevo

Matrícula ae un alumno antiguo

Expedición de certificados

Estímulos

10.11.1 Reclamos sobre una nota

El estudiante afectado conversa con el profesor de la asignatura respectiva, el cual explica la razón de su calificación.

El estudiante no satisfecho con la explicación dada por su profesor, se dirige por escrito al Jefe del Departamento, el cual en asocio con el profesor puede ratificar o modificar la calificación, si hay razón valedera.

El Jefe ae Area presenta ante el Coordinador Académica el caso, si éste no fue resuelto con el profesor de la asignatura.

El Coordinador Académico, en asocio del Comité Institucional de Educación previo estudio, deciden la ratificación, modificación de la nota, o nombrar segundo jurado según el caso.

En el siguiente gráfico se da cuenta de los procedimientos descritos.

RECTORIA										Consejo Profesores									
División Académica										Asoc. Padres Flia.									
División Administrativa										C.I.E.									
Div. Bienes										Otros									
Area Sociales	Area Matemáticas	Area Vocacionales	Area Biológicas	Area Idiomas	Area Ed. Física y Deportes	Profesores (Director de grupo)	Coordinador de Disciplina	Coordinador Académico	Secretaría	Tesorería	Coordinadora Feminina	Profesor	Becas	Cruz Roja	Biblioteca	Relaciones Públicas	Coordinación Feminina	Consejería	(ALUMNO)
			(JEFE)								*								*

RÉCLAMO SOBRE UNA NOTA

10.11.2 Registro de Notas

El profesor da a conocer las calificaciones parciales a los alumnos.

Cada alumno realiza los promedios y confronta y confronta con el profesor el cálculo efectuado por él.

Una vez descartadas las dudas por parte de los alumnos el profesor pasa la nota al acta respectiva.

El profesor asienta la calificación respectiva en el acta acumulativa del grupo.

Una vez diligenciada el acta acumulativa, entrega las notas al Director de grupo para ser copiadas en las libretas de los alumnos.

El acta del período se pasa al Coordinador Académico para su revisión.

El Coordinador Académico, una vez revisadas las actas las entrega a la rectoría.

El Rector firma y da el visto bueno, las pasa a Secretaría.

La Secretaría registra las notas en los libros correspondientes.

En el Gráfico que se muestra a continuación se observan los pasos del procedimiento descrito.

RECTORIA																			
						Consejo Profesores													
						Asoc. Padres Flia.													
						C.I.E.													
División Académica			División Administrativa			Div. Bienes			Otros										
Area Sociales	Area Matemáticas	Area Vocacionales	Area Biológicas	Area Idiomas	Area Ed. Física y Deportes.	Profesores (Director de grupo)	Coordinador de Disciplina	Coordinador Académico	Secretaría	Tesorería	Coordinadora Femenina	Profesor	Becas	Cruz Roja	Biblioteca	Relaciones Públicas	Coordinación Femenina	Consejería	(ALUMNO)
*						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

10.11.3 Solicitud de Beca

El Coordinador de Bienestar Estudiantil publica los requisitos para las solicitudes de becas.

El alumno una vez enterado de la existencia de becas, llena los requisitos y adjunta la documentación que se exige y entrega al Coordinador de Bienestar Estudiantil.

El Comité de Becas clasifica las solicitudes en: apremiantes, indispensables y necesarias.

El Coordinador de Bienestar Estudiantil descarta las solicitudes menos justificadas y saca lista de preseleccionados.

El Coordinador de Bienestar Estudiantil y el Comité de Becas, con base en los recursos económicos existentes presenta la preselección ante el Rector para definir los candidatos que para su juicio merezcan beca o auxilio.

El Rector, en asocio con las personas del concepto anterior, aprueban o modifican la selección presentada.

Se levanta el acta y se comunica al estudiantado favorecido.

La Rectoría publica los resultados.

El Gráfico que se muestra a continuación recoge los eventos principales de este procedimiento.

RECTORIA										Consejo Profesores											
										Asoc. Padres Flia.											
										C.I.E.											
										Otros											
División Académica			División Administrativa				Div. Bienes														
Area Sociales	Area Matemáticas	Area Vocacionales	Area Biológicas	Area Idiomas	Area Ed. Física y Deportes	Profesores (Director de grupo)	Coordinador de Disciplina	Coordinador Académico	Secretaría	Tesorería	Coordinadora Femenina	Profesor	(CORDIN. BIENESTAR)	Becas (COMITE)	Cruz Roja	Biblioteca	Relaciones Públicas		Coordinación Femenina	Consejería	(ALUMNO)
*													*								*

SOLICITUD DE BECA

10.11.4 Matrícula alumno nuevo

v

La persona interesada pide información al Coordinador, Rector o Jefe de Núcleo sobre la existencia de cupos.

El Rector informa sobre días y horas para atención de solicitudes de cupos.

El alumno interesado se presenta a entrevista.

La persona encargada (Rector, Coordinador) realiza la entrevista.

La persona encargada pasa el informe al Consejo Directivo de la Institución.

El Rector, en asocio con éste, selecciona los candidatos y pasa lista de admitidos como alumnos a la Secretaría.

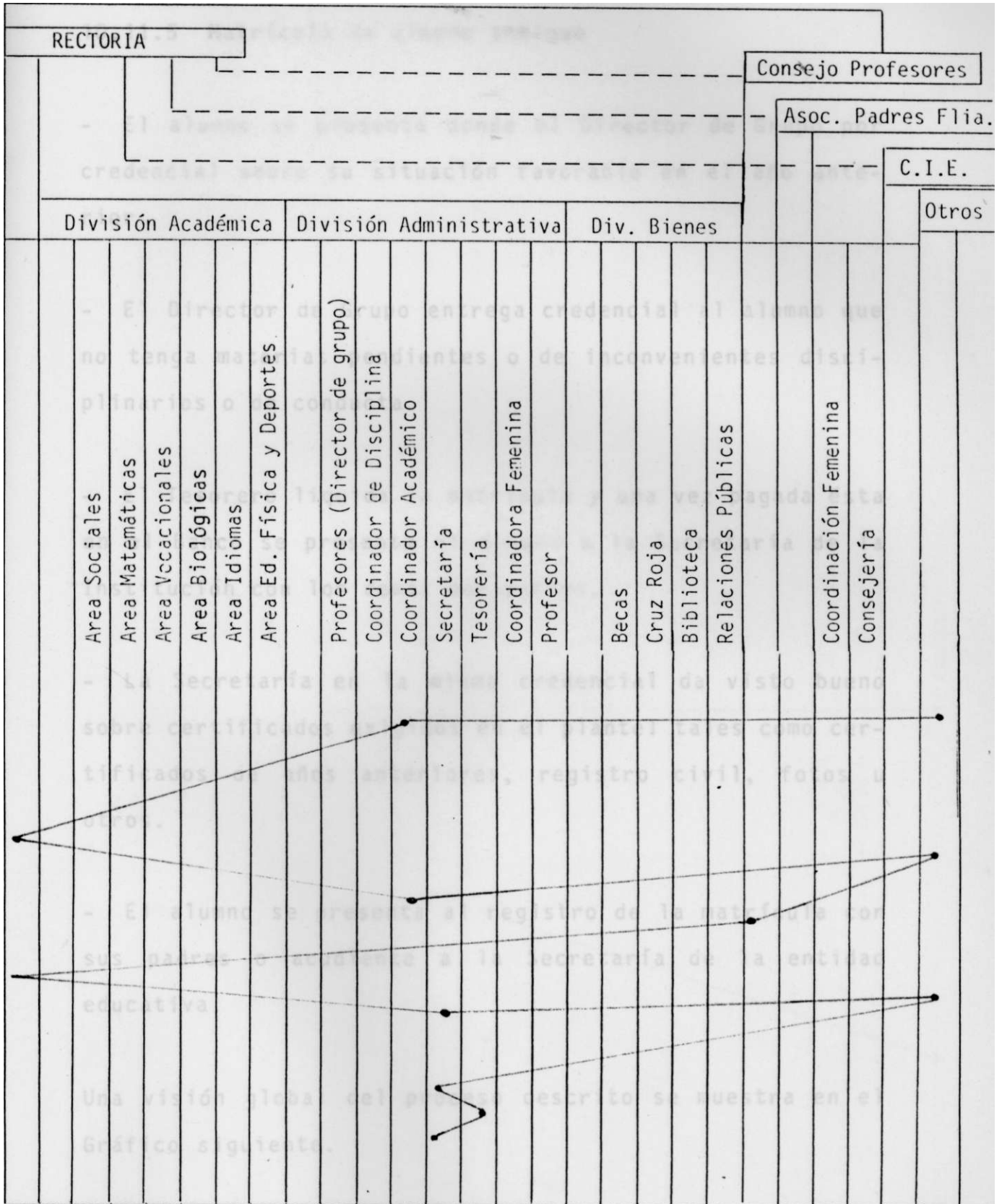
La Secretaría publica la lista de alumnos admitidos../

El alumno admitido adjunta la documentación necesaria y se presenta con ella a la Secretaría para su visto bueno.

La Tesorería liquida el valor de la matrícula y se lo comunica al alumno.

El alumno cancela los derechos de matrícula y se presenta a la Secretaría, acompañado de sus padres, o acudiente para asentar o efectuar el registro de matrícula.

La secuencia de las actividades que integran este procedimiento descrito se muestra en el Gráfico siguiente.



MATRICULA DE ALUMNO NUEVO

10.11.5 Matricula de alumno antiguo

El alumno se presenta donde el Director de Grupo por credencial sobre su situación favorable en el año anterior.

El Director ae Grupo entrega credencial al alumno que no tenga materias pendientes o de inconvenientes disciplinarios o ae conducta.

El Tesorero li.quida la matrícula y una vez pagada ésta en el Banco se presenta el alumno a la Secretaría de la Institución con los demás documentos.

La Secretaría en la misma credencial da visto bueno sobre certificados exigidos en el plantel tales como certificados de años anteriores, registro civil, fotos u otros.

El alumno se presenta al registro de la matrícula con sus padres o acudiente a la Secretaría de la entidad educativa.

Una visión global del proceso descrito se muestra en el Gráfico siguiente.

10.11.6 Sanciones Disciplinarias

Diálogo directo con la parte comprometida.

El profesor Director de Grupo es informado de la falta de un alumno de su curso, por parte del afectado (otro alumno, un profesor, padre de familia, entre otros).

El profesor conversa con el estudiante, se entera a fondo del conflicto y de acuerdo con la falta categoriza la sanción.

En caso que el profesor no haya decidido la sanción, pasa donde el Coordinador de Disciplina y en asocio con este se conviene cual ha de ser la sanción o si ha de llevar el caso al Consejo de Profesores de la jornada.

El Coordinador presenta ante éste la situación y su criterio al respecto, la sanción debe ser recomendada por el Consejo de Profesores de la jornada.

El Coordinador de Disciplina comunica por escrito al alumno el criterio del Consejo de Profesores de la Jornada.

Las actividades del procedimiento descrito se muestran a continuación.

RECTORIA						Consejo Profesores		Asoc. Padres Flia.		C.I.E.		Otros							
División Académica			División Administrativa			Div. Bienes													
Area Sociales	Area Matemáticas	Area Vocacionales	Area Biológicas	Area Idiomas	Area Ed. Física y Deportes	Profesores (Director de grupo)	Coordinador de Disciplina	Coordinador Académico	Secretaría	Tesorería	Coordinadora Femenina	Profesor	Becas	Cruz Roja	Biblioteca	Relaciones Públicas	Coordinación Femenina	Consejería	(ALUMNO)
						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

SANCIONES DISCIPLINARIAS

10.11.7 Expedición de Certificados

El alumno se presenta en la Secretaría de la Institución con la libreta de pago a la orden del día, si está matriculado o con el paz y salvo del ario anterior, si ya no es alumno del colegio.

El interesado hace solicitud de su certificado a la Secretaría del Plantel, pagando el respectivo costo \$ 50.00 por año.

La Secretaría dá recibo y avisa al interesado la fecha en la cual puede reclamar los certificados solicitados (Diez días hábiles).

Una vez elaborado el certificado por la Secretaría es revisado y firmado por el Rector.

Una vez firmado por el Rector regresa a la Secretaría donde es entregado al alumno.

El procedimiento que integran las actividades señaladas se muestra gráficamente en la siguiente hoja.

10.11.8 Estímulos

v

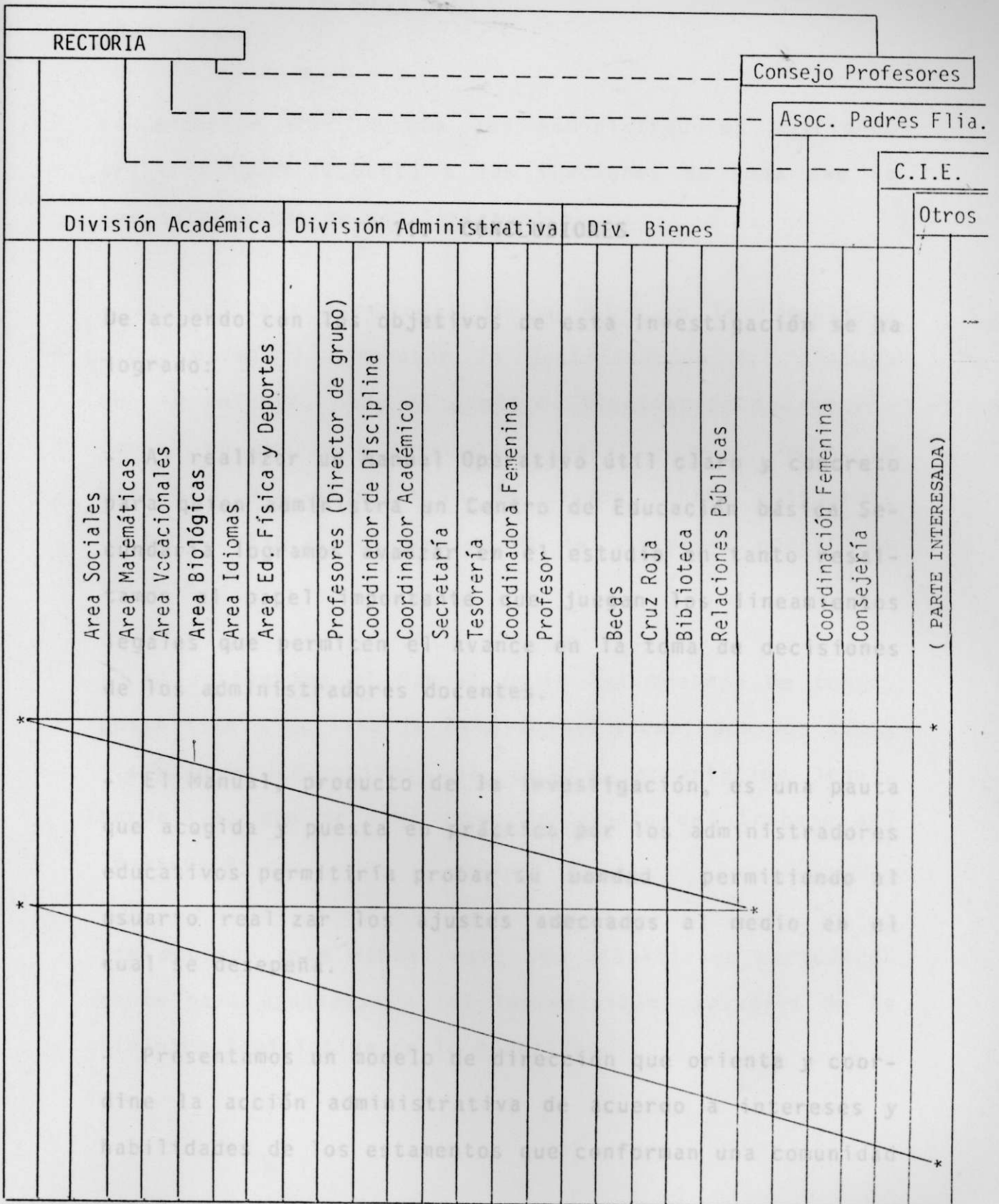
La parte interesada (padres de familia, alumnos, comunidad) se dirigen por escrito a la Rectoría del plantel, indicando los por menores que la hacen acreedor al estímulo pedido. (Beca de honor, de colaboración, mención de honor, u otro).

El Rector con previo estudio del caso, lo presenta ante el Consejo de Profesores, indicando las conveniencias e inconveniencias del mismo.

El Consejo de Profesores recomienda la clase ae estímulo o dá su negativa a la petición.

Si la petición es negada o aprobada se comunica por la Rectoría a la parte interesada.

El Gráfico muestra como se relacionan las diferentes etapas que conforman el procedimiento descrito.



ESTIMULOS

11. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos de esta investigación se ha logrado:

Al realizar un Manual Operativo útil claro y concreto para quien administra un Centro de Educación básica Secundaria logramos avanzar en el estudio en tanto resaltamos el papel importante que juegan los lineamientos legales que permiten el avance en la toma de decisiones de los administradores docentes.

El Manual, producto de la investigación, es una pauta que acogida y puesta en práctica por los administradores educativos permitiría probar su bondad permitiendo al usuario realizar los ajustes adecuados al medio en el cual se desempeña.

Presentamos un modelo de dirección que orienta y coordina la acción administrativa de acuerdo a intereses y habilidades de los estamentos que conforman una comunidad

Educativa.

v

Lo anterior permite que los Administradores unifiquen criterios con respecto a las funciones de cada uno de los integrantes de una Institución.

El análisis documental que se hizo en la investigación, permitió comprobar la justificación del trabajo que se entrega, dado el grado de fluctuación que se encontró en cuanto a conceptos, procedimientos, guías de manejo y aún descripción de cargos, entre entidades, rectores oficiales, como entre las unidades operativas docentes.

se estima que el Manual fruto del trabajo de tesis, posibilita y agiliza la toma de decisiones por los administradores educativos, ya que la sustentación legal, normativa, que se tomó como fundamento del trabajo así lo aseguran.

Sin embargo este Manual debe ser actualizado periódicamente para ajustarse a los imprevisibles vaivenes de la dinámica legislativa de lo educativo.

12. RECOMENDACIONES

Debemos anotar que el Manual de Funciones que se presenta posee características válidas para la aceptación y puesta en práctica de los diferentes estamentos en una comunidad Educativa porque:

Canaliza el trabajo y determina prioridades para la realización de actividades.

Delimita funciones evitando la duplicidad de trabajo y malos entendidos e interpretaciones entre quienes desempeñan cada uno de los cargos.

Este Manual contribuye a mejorar el proceso de toma de decisiones necesarias en todo Directivo-Docente.

El conocimiento de algunas técnicas empleadas en el desarrollo del trabajo, complementan y aportan mejoras en la práctica administrativa.

Se aspira a que los Administradores posean conocimientos mínimos sobre Administración Educativa para que se aprovechen de los aspectos aquí trabajados y en el medio donde se desempeñan avancen en cuanto al proceso ..Administrativo.

El Manual de Funciones fruto de trabajo de investigación es un elemento entre varios otros que puedan contribuir a que cada estamento de la comunidad Educativa conozca, delimite y cumpla eficientemente con el papel que se le ha asignado contribuyendo al progreso, estabilidad y avance de la Institución a la cual pertenece.

Sugerimos que a través de una investigación evaluativa posterior se ponga en práctica el Manual que se entrega para probar su eficiencia e introducir los correctivos que demande según el caso, de manera que' se llegue a un perfeccionamiento adecuado del mismo.

13. GLOSARIO

ADMINISTRACION EDUCATIVA: Tiene como objeto fundamental servir de apoyo a las tareas académicas, con tal de que éstas puedan realizarse satisfactoriamente dentro del marco de las políticas y objetivos que establezcan cada una de las instituciones. Pretende también lograr el uso racional de los recursos de que dispone con objeto de adecuar los objetivos y metas propuestas.

ADMINISTRACION ACADEMICA: Conjunto de principios científicos y lineamientos técnicos para la planeación, organización, integración, dirección y control del sistema integral de enseñanza-aprendizaje o cualquier forma de organización administrativa que conduzca a logros de aprendizaje.

ADMINISTRACION: Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de personas y recursos variables.

ADMINISTRACION EDUCACIONAL: Un proceso específico que consta de los siguientes eventos generales.

Identificación del problema **Dasándose** en las necesidades
 Determinación de los requisitos y alternativas de solución
 Selección, entre las alternativas, de las estrategias de solución
 Implantación de las alternativas escogidas.
 Determinación de la eficiencia de la ejecución
 Revisión, siempre, dónde y cómo se necesite.

ACADEMICO: Calificativo que se da al campo que dentro de un establecimiento educativo se refiere a los aspectos formativo-científicos para diferenciarlos de los administrativos.

AREA ACADEMICA: Conjunto de disciplinas cuyos contenidos son afines y corresponden a un mismo campo del conocimiento.

ANALISIS DE SISTEMAS: Conjunto de medios a través de los cuales se indican qué debe hacerse para satisfacer necesidades identificadas y documentadas que identifican un problema promoviendo una solución en la cual se tiene la visión total de la situación.

CONSEJO ACADEMICO: Autoridad académica de la entidad y órgano asesor del Rector (Art. 63 Decreto 080/80).

COORDINADOR ACADEMICO: Profesor encargado de propender por el desarrollo normal y efectivo de un programa académico y de buscar la armonización de éste con los demás programas que se sirven en el plantel.

CARGO: Unidad mínima de organización compuesta de un conjunto de deberes y obligaciones por cumplir y que lo diferencian del otro.

CONSEJO DE PROFESORES: Es la reunión de profesores para asesorar al rector y tratar asuntos relacionados con la marcha del establecimiento.

ENFOQUE SISTEMICO: Un proceso de pensamiento mediante el cual se identifican necesidades, se seleccionan problemas, se determinan requisitos para la solución de problemas, se escogen soluciones entre las alternativas, se obtienen y aplican métodos y medios, se evalúan los resultados y se efectúan las revisiones que requiera todo o parte del sistema, de modo que se eliminen carencias.

FUNCIONES EN SERIE: Funciones relacionadas entre sí en forma lineal y dependiente.

FUNCIONES PARALELAS: Funciones que pueden llevarse a cabo simultáneamente o a falta de un orden requerido de ejecución.

FUNCIONES PARA LA OPERACION: Formas o maneras de actuación, orientadas por una pauta o norma para darle curso a una decisión según las especificidades del cargo del ejecutor.

INDICADOR: Comportamiento o conjunto de conductas que señalan que se ha alcanzado un objetivo o meta mayor.

El uso de indicadores en la evaluación-de necesidades es un acuerdo tácito de que no podemos medir todas las conductas representativas de una meta o de un objetivo y que debemos utilizar comportamientos representativos para determinar si se está alcanzando o no la meta u objetivo de que se trate.

JEFE DE AREA: Es el profesor encargado de orientar la enseñanza de un área específica.

LOGRO DE EXITO: Búsqueda de eficiencia en la toma de decisiones acorde con los objetivos propuestos por el administrador, acercando hasta donde sea posible la distancia entre aquellos y la ejecución.

OPERACION ADMINISTRATIVA: Acto mediante el cual se ejecuta una decisión administrativa de acuerdo a un orden sistemático.

SISTEMAS: La suma total de partes que funcionan interdependientemente o conjuntamente (para lograr ciertos resultados o productos) basándose en necesidades orientadas a un logro común.

BIBLIOGRAFIA

- ARIZMENDI RODRIGUEZ, Roberto. Planeación y Administración Educativa. Toluca, Artes Gráficas. 1982.
- BEER, Stanfford. Cibernética y Administración, México, C.E.C.S.A., 1970.
- BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Bogotá. Fondo Educativo Interamericano, S. A. 1973.
- BENT RUDYARD K., y KRONBERG, Henry. Fundamentos de la Educación Secundaria, s.i. Editorial Hispanoamericana. s.f. P.256.
- CARO, Miguel Antonio. Código Educativo Colombiano. Bogotá. Ed. Voluntad, 1978. pp. 522-524.
- CHIRCHMAN C. West. Enfoque de Sistemas. México, Editorial Diana, 1973.
- FAYOL, Henri. Administración Industrial y General. México Editorial Herrera Hermanos, Sucs. S.A. 1969.'
- GERBERT A. Simón. El Comportamiento Administrativo. 2ª ed Madrid, Editorial Aguilar. 1972. pp 15-23.
- GONZALEZ G. Ramiro, LARA G. Walter. Administración Educativa de Base. Guia para la Acción. 1ª ed. Cali. s.e. 1985.
- GOUREVITCH, Jean Paul. El Desafío de la Educación. Madrid, Editorial Driens, 1978.
- HUERTAS M. Abraham y GONZALEZ de G. Maruja. La Teoría Administrativa a la Educación.
- JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México, Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica. 1963.

- KARLSON, Dick. La Dirección Moderna. Bilbao-España. Ediciones Deusto, 1963.
- KAUFMAN, Roger A. Planeación de Sistemas Educativos. México, Editorial Trillas, 1975. p. 397.
- KEPNER, Charles H.; TRUGÜE, Benjamín B. El Directivo Racional. México S.A. de C.U. Editorial Copyright, 1970 pp 203-240.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. Elementos de Administración Moderna U.S.A. Copyright, 1980. pp.4-34.
- LEMUS, Luis A. Administración, Supervisión de Escuelas y Colegios. Ed. Bedout.
- MONTANO, Agustín. Iniciación al Método del Camino Crítico México, Edit. Trillas, 1977. pp 13-23.
- MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Manual de Administración Curricular. Bogotá, 1978.
- Fundamentos del Diseño Curricular y su Aplicación. Bogotá, 1977.
- División de Educación Básica Secundaria. Esquema del Procedimiento Curricular a Nivel Medio. Bogotá, 1979.
- ORTEGA, V. Manuel. Tecnología Educativa, Fundamentos de Diseño Instruccional. Medellín, Edit. Copoyepes, 1986 pp. 20-25.
- y otros. Una práctica para la formación de futuros. 1er Encuentro Nacional de Supervisión Educativa. Medellín. ICFES. U.S.B. 1983.
- PINTO, Víctor J. Guía Teórica Administrativa. Bogotá D.E. Colombia. Editorial Voluntad, 1971. P. 138.
- REYES PONCE, Agustín. Administración por Objetivos. 22 ed Médico, Editorial Limusa - Wely. 1972. pp 17-26.
- ROBINSON, David M. Radacción de Informes para Decisiones Administrativas. 3ª ed. México, Editorial Diana. 1975 p. 302.
- SABINO, Carlos A. El Proceso de Investigación. Bogotá. Editorial Gráficas Modernas, 1980. pp 67-91.

SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA DE ANTIOQUIA. Manual de Administración Curricular OPA 236.

Boletines Educativos, 1981.

Documento N2 192. Plan Institucional OPA.

Lexicón Educativo, 1976.

TAYLOR, Frederick W. Principios de la Administración Científica. 6^a ed. México, Editorial Talleres de "Central de Editoriales", 1966. pp. 198, 159-166.

TERRY, George. Principios de Administración. México, Editorial Continental S.A. 1975. p. 436.

TRALER, Arthur E. La Escuela y las Técnicas de Conducción Buenos Aires, Editorial Troquel Ediciones, s.e. 1965.

TYLER, Leona E. La Función del Orientador. México, Editorial Trillas, 1972. pp. 33-36.

UGALDE, Jesús y otros. El Docente y el Desarrollo social San José de Costa Rica, CEDAL, 1974.

VILLASENOR, Federico y GOMEZ G. Filiberto. Manual de Educación Higiénica. México, Editorial Trillas, 1972. pp. 3-58.

ANEXO 1

PLANEACION DEL GRUPO

DIRECTOR (A):_

OBJETIVOS_

GRUPO DE DOCENTES:

Matemáticas: _

Español: _

Inglés: _

Religión: _

Geografía: _

Historia: _

Biología: _

Vocacionales:

Estética: _

Educación Física: _

LISTA DE ALUMNOS:

Na

Nombre

Carné Ne

ALUMNOS REPRESENTANTES:

Principal:

Suplente:

1. OBJETIVOS: _

2. FUNCIONES:

ALUMNOS MONITORES:

1. OBJETIVOS: _

2. FUNCIONES: _

3. GRUPO DE MONITORES:

Matemáticas: _

Español: _

Inglés: _

Religión: _

Geografía: _

Historia: _

Biología: _

Vocacionales: _

Estética: _

Educación Física: _

PLANEACION DE ACTIVIDADES ESCOLARES

1. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:

2. ALUMNOS RESPONSABLES: _

3. OBJETIVOS: _

4. EVENTOS: _

5. RECURSOS: _

6. EVALUACION: _

	Primer Período	Segundo Período	Tercer Período	Cuarto Período	Definitiva
Asignaturas con bajo rendimiento académico					
Disciplina					
Conducta					Nº _____

DATOS PERSONALES

Nombres: _____ Apellidos: _____
 Fecha de nacimiento: _____ Lugar: _____
 Padre: _____ Ocupación: _____
 Madre: _____ Ocupación: _____
 Nº de hermanos: _____ Lugar que ocupa entre ellos: _____
 Estudiaba antes en: _____
 Residencia: Dirección: _____ Teléfono _____

OBSERVACIONES

Fecha	Descripción	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____

HABILITACIONES

Nombres	Asignaturas
_____	_____
_____	_____

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL DIRECTOR (A) DEL GRUPO: _____

ANEXO 2

v

ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: _

PROFESOR (ES) RESPONSABLE (S) _

OBJETIVOS _

FECHA DE REALIZACION:

II	VII_
III	VIII_
IV	IX_
V	X_
VI	XI_

EVALUACION _

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD _

VISTO BUENO DE RECTORIA _

ANEXO 3

PROGRAMACION PRESUPUESTAL 198

EQUIPOS

PLAN DE EQUIPAMIENTO DE LA INSTITUCION: _____ MUNICIPIO _____ ZONA ADTIVA _____

Nº de Orden	Elementos	Tipo-clase	Cantidad necesaria	Cantidad existente	Cantidad faltante	Valor unitario	V.Total faltante	Cantidad asignada	Valor faltante	Observaciones

Relacione en orden prioritario los elementos necesarios para la dotación del establecimiento.

RECTOR

TESORERO UNIDAD EDUCATIVA

FECHA

ANEXO 4

PROGRAMACION PRESUPUESTAL 198

MATERIALES Y SUMINISTROS

PLAN COMPRAS DE LA INSTITUCION _____ MUNICIPIO _____ ZONA ADMINISTRATIVA _____

Nº de orden	Artículo	Unidades	Valor unitario	Cantidad necesaria	Existencia almacén	Cantidad faltante	Valor faltante	Cantidad asignada	Valor real	Cantidad pedida normal/	Cantidad pedida adicional/	Valor total	Observaciones
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Relacione en orden de prioridad los materiales y suministros necesarios para el próximo año, especificando cada una de las variables que se detallan en este formato hasta la columna número ocho.

RECTOR

TESORERO UNIDAD EDUCATIVA

FECHA

ANEXO 8

PLANEACION DE AREA

1986

ñREA__

PROFESOR__

NIVEL__

GRADO_____GRUPOS_

MEDELLIN

JUSTIFICACION_

V

OBJETIVOS DEL NIVEL_

OBJETIVOS DE GRUPO_

CONTENIDOS DEL AREA, ESTRUCTURADOS POR UNIDADES

PARAMETROS PARA EVALUAR LA UNIDAD

METODOLOGIA_

CRITERIOS DE EVALUACION_

ANEXO 10

DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA
SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA
ACTA DE HABILITACION

FOLIO _____

NUMERO _____

DEPARTAMENTO _____ CIUDAD _____

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO _____

De conformidad con la Resolución N° 17486 de Noviembre de 1984

EL ALUMNO _____ Presentó la Evaluación de habilitación en las áreas que se detallan a continuación

Areas	Grado	Fechas	Logro de objetivos	Proceso de aprendizaje	utilización recursos	Proceso en habilidad y destrezas	Calificaciones		Observaciones
							Nº	Letras	

NOMBRES Y FIRMAS DE LOS PROFESORES QUE INTERVINIERON

FIRMA Y SELLO DEL RECTOR (A)

FIRMA Y SELLO DEL SECRETARIO (A)

ANEXO 11

DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA

HOJA DE VIDA PARA MAGISTERIO

Nombre completo: _____

Nacido en _____ Departamento _____ Fecha _____

C.de C. N° _____ Expedida en: _____ Hria.clínica N° _____

Libreta Militar N° _____ Distrito _____

Residencia actual: _____ Teléfono _____

Estado civil _____ N° de hijos _____ Personas a cargo N° _____

Experiencia Docente: _____

Establecimiento: _____ Años: 19 ____ a 19 ____ Nivel _____

_____ Años: 19 ____ a 19 ____ Nivel _____

Títulos: _____

1º _____ Registrado en: _____

Año ____ Libro N° ____ Folio ____ Expedido por: _____

2º _____ Registrado en: _____

Año ____ Libro N° ____ Folio ____ Expedido por: _____

3º _____ Registrado en: _____

Año ____ Libro N° ____ Folio ____ Expedido por: _____

4º _____ Registrado en: _____

Año ____ Libro N° ____ Folio ____ Expedido por : _____

Años de estudios secundarios _____

Cursillos de Capacitación o información a que ha asistido:

1º De _____ Realizado en: _____ Año: _____

2º De _____ Realizado en: _____ Año: _____

3º De _____ Realizado en: _____ Año: _____

Grado actual del Escalafón:

- 1º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 2º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 3º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 4º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 5º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 6º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 7º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 8º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 9º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 10º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 11º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 12º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 13º ___ Resolución ___ Fecha _____
- 14º ___ Resolución ___ Fecha _____

Especialidad _____

Inició labores en este plantel el: ___ De: _____ de 19___

Nombrado por Decreto Nº _____ o Resolución Nº _____ de 19___

Se retiró de este plantel el ___ De: _____ de 19___

Por: traslado: ___ A: _____ Renuncia ___ Desincorporación _____

Simultáneamente labora en: _____ Horario _____ Teléfono _____

Estímulos recibidos _____

Asignaturas que dicta o cargo desempeñado

- 19 _____ Curso _____ Horas semanales _____
- _____ Curso _____ Horas semanales _____
- _____ Curso _____ Horas semanales _____
- _____ Curso _____ Horas semanales _____

2. Para desempeñar su cargo directivo a usted lo acredita el título de: _____

FIRMA DEL RECTOR

FIRMA DEL PROFESOR

ANEXO 12

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE EDUCACION
DEPARTAMENTO DE EDUCACION AVANZADA

Cuestionario para detectar la necesidad de un Manual Operacional para Directivos Docentes.

A continuación usted encontrará una serie de enunciados que describen situaciones diferentes de su desempeño como Directivo Docente. Para cada uno hay varias opciones, •elija la que más se acomode a su punto de vista en cada caso, marcando con una (X) equis en el espacio provisto en el lado izquierdo.

Sus respuestas son anónimas; borre si se equivoca, pero no marque más de una opción.

1. Sexo:

Masculino_

Femenino

2. Para desempeñar su cargo directivo a usted lo acredita el título de:

Maestro (Bachiller Pedagógico o Normalista)

Licenciado en Administración Educativa

Licenciado en otra área

Profesional

Tecnólogo en Educación

Posgrado: Especialista_____Magister_

En cargo directivo que usted desempeña actualmente lo obtuvo:

Por gestión política

Por su experiencia docente

Por sus capacidades profesionales

Por sus títulos universitarios

Por elección dentro de la comunidad

Cuando llegó a ocupar el cargo de Rector usted recibió Asesoría e Inducción de:

Secretaría de Educación

Jefe de Distrito

Jefe de Núcleo

Rector saliente

Todos los anteriores

Ninguno de los anteriores

5. Cuando usted asumió por primera vez el cargo directivo pidió Asesoría a:
- Jefe de núcleo del establecimiento
 - Coordinador del Plantel
 - Rector Amigo
 - Profesor del Plantel
 - No pidió asesoría
6. Para desempeñar eficientemente sus funciones de Rector usted consiguió:
- Bibliografía sobre temas administrativos
 - Decretos reglamentarios y Legislación en general
 - Circulares de Secretaría de Educación
 - Manuales de Funciones
 - Colaboración de otros directivos
 - Coordinadores capacitados
7. Después de estudiar los Manuales de Funciones que existen usted:
- Los deja como están
 - Los reestructura totalmente (más de un 51%)
 - Reestructura algunos aspectos (menos de un 50%)
 - No los utiliza
 - Le sirven de Dase para trabajar
 - Los utiliza como modelos para elaborar uno propio de acuerdo a las necesidades del plantel

8. Cuando llegó usted al cargo de Rector encontró un Manual de Procedimientos en su establecimiento el cual hace referencia a:

Conductas de alumnos y docentes

Reclamos de los estudiantes

Registro de notas

Matrícula

Solicitud de Becas

Solicitud de certificados

Ninguno de los anteriores

9. Para su mejoramiento en el desempeño administrativo usted ha recibido capacitación específica:

Por parte de Secretaría de Educación

Por instituciones particulares

Por CORODEA

Por parte de colegas con más experiencia

Autocapacitación

10. Al recibir un curso determinado, necesario para ascenso en el escalafón lo prefiere sobre:

Administración en general

Administración del currículo

Relaciones Humanas

Administración de Personal

Control y Evaluación

Otros (especifique al menos tres)

11. Cuando usted sugiere que dicten un curso sobre administración, hace énfasis en aspectos como:

Planeamiento a nivel micro

Inducción Administrativa

Plan Institucional

Legislación Educativa

Sindicalismo y liderazgo

Organización operativa del Plantel Educativo

12. Cuando llega al plantel personal nuevo para desempeñar algún cargo usted:

Le sugiere empezar a trabajar inmediatamente

Le da a conocer su horario de trabajo

Comenta con él las funciones a desempeñar

Recorre las instalaciones del plantel en su compañía

Hace entrega por escrito del inventario a su cargo

Relaciona con los demás integrantes del plantel

13. En el momento en el cual a usted se le presentan

dificultades de carácter Administrativo con personas que están bajo su responsabilidad, recurre a:

Manual de Funciones de la Institución

Su jefe inmediato

Jefe del distrito

Las decisiones que estime son convenientes sin consultar

Delega funciones al Coordinador

Sanciona al implicado en el caso sin escuchar descargos.

14. De los siguientes aspectos, señale el que más dificultades le impone en su manejo:

Libros Reglamentarios

Archivo

Comités que funcionan internamente

Ejecución del presupuesto

Aspectos legales y normativos (interpretación)

Otros (especifique)

15. Usted, considera que ejerce una autoridad inclinada hacia:

El autoritarismo

El paternalismo

El leceferismo

El democrático

SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA DE ANTIOQUIA. Manual de Administración Curricular OPA 236.

Boletines Educativos, 1981.

Documento 192. Plan Institucional OPA.

Lexicón Educativo, 1976.

TAYLOR, Frederick W. Principios de la Administración Científica. 63 ed. México, Editorial Talleres de "Central de Editoriales", 1966. pp. 198, 159-166.

TERRY, George. Principios de Administración. México, Editorial Continental S.A. 1975. p. 436.

TRALER, Arthur E. La Escuela y las Técnicas de Conducción Buenos Aires, Editorial Troquel Ediciones, s.e. 1965.

TYLER, Leona E. La Función del Orientador. México, Editorial Trillas, 1972. pp. 33-36.

UGALDE, Jesús y otros. El Docente y el Desarrollo social San José de Costa Rica, CEDAL, 1974.

VILLASENOR, Federico y GOMEZ G. Filiberto. Manual de Educación Higiénica. México, Editorial Trillas, 1972. pp. 3-58.

ANEXO 1

PLANEACION DEL GRUPO

DIRECTOR (A):_

OBJETIVOS

GRUPO DE DOCENTES:

Matemáticas: _

Español: _

Inglés: _

Religión: _

Geografía: _

Historia: _

Biología: _

Vocacionales: _

Estética: _

Educación Física: _

LISTA DE ALUMNOS:

N2

Nombre

Carné Ne

ALUMNOS REPRESENTANTES:

Principal:

Suplente:

1. OBJETIVOS:

2. FUNCIONES: _

ALUMNOS MONITORES:

1. OBJETIVOS: _

2. FUNCIONES: _

3. GRUPO DE MONITORES:

Matemáticas: _

Español: _

Inglés: _

Religión: _

Geografía _

Historia: _

Biología: _

Vocacionales: _

Estética: _

Educación Física: _

PLANEACION DE ACTIVIDADES ESCOLARES

1. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: _

2. ALUMNOS RESPONSABLES: _

3. OBJETIVOS: _

4. EVENTOS: _

5. RECURSOS: _

6. EVALUACION: _

	Primer Período	Segundo Período	Tercer Período	Cuarto Período	Definitiva
Asignaturas con bajo rendimiento académico					
Disciplina					
Conducta					Nº _____

DATOS PERSONALES

Nombres: _____ Apellidos: _____

Fecha de nacimiento: _____ Lugar: _____

Padre: _____ Ocupación: _____

Madre: _____ Ocupación: _____

Número de hermanos: _____ Lugar que ocupa entre ellos: _____

Estudiaba antes en: _____

Residencia: Dirección: _____ Teléfono: _____

OBSERVACIONES

Fecha

Descripción

Firma

HABILITACIONES

Nombres

Asignaturas

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL DIRECTOR (A) DEL GRUPO: _____

ANEXO 2

ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: _____

PROFESOR (ES) RESPONSABLE (S) _____

OBJETIVOS _____

FECHA DE REALIZACION:

II _____ VII _____

III _____ VIII _____

IV _____ IX _____

V _____ X _____

VI _____ XI _____

EVALUACION _____

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD _____

VISTO BUENO DE RECTORIA _____

ANEXO 3

PROGRAMACION PRESUPUESTAL 198

EQUIPOS

PLAN DE EQUIPAMIENTO DE LA INSTITUCION: _____ MUNICIPIO _____ ZONA ADTIVA _____

Nº de Orden	Elementos	Tipo-clase	Cantidad necesaria	Cantidad existente	Cantidad faltante	Valor unitario	V.Total faltante	Cantidad asignada	Valor faltante	Observaciones

Relacione en orden prioritario los elementos necesarios para la dotación del establecimiento.

RECTOR

TESORERO UNIDAD EDUCATIVA

FECHA

ANEXO 4

PROGRAMACION PRESUPUESTAL 198

MATERIALES Y SUMINISTROS

PLAN COMPRAS DE LA INSTITUCION _____ MUNICIPIO _____ ZONA ADMINISTRATIVA _____

Nº de orden	Artículo	Unidades	Valor unitario	Cantidad necesaria	Existencia almacén	Cantidad faltante	Valor faltante	Cantidad asignada	Valor real	Cantidad pedida normal/	Cantidad pedida adicional/	Valor total	Observaciones
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Relacione en orden de prioridad los materiales y suministros necesarios para el próximo año, especificando cada una de las variables que se detallan en este formato hasta la columna número ocho.

RECTOR

TESORERO UNIDAD EDUCATIVA

FECHA



ESTABLECIMIENTO _____

FECHA
DIA MES AÑO

REGISTRO
DE
MATRICULA

MATRICULA No. _____
LIBRETA DE PAGOS No. _____

DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS _____

FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO

DIA MES AÑO DEPARTAMENTO CIUDAD

DIRECCION _____

TELEFONO _____

RELIGION _____

TARJETA DE IDENTIDAD _____

PAZ Y SALVO DEL PLANTEL ANTERIOR: SI NO

NOMBRE DEL PADRE _____

NOMBRE DE LA MADRE _____

DIRECCION DE LOS PADRES _____

TELEFONO _____

NOMBRE Y APELLIDO DEL ACUDIENTE _____

DIRECCION DEL ACUDIENTE _____

TELEFONO _____

ESTABLECIMIENTOS DONDE APROBO LOS CURSOS ANTERIORES: _____

RECTOR

SECRETARIA

ACUDIENTE

ALUMNO

CANCELACION

FECHA

DIA. MES AÑO

MOTIVO: _____

FIRMA ACUDIENTE: _____ C.C.No. _____ DE _____

RECTOR, _____

SECRETARIO, _____

OBSERVACIONES: _____



CALIFICACIONES

Establecimiento

Municipio

Apellidos y Nombres del alumno

Documento de Identidad

NIVEL: BASICA SECUNDARIA
 GRADO: _____
 MODALIDAD: BACHILLERATO ACADEMICO
 CODIGO DE MATRICULA: _____
 AÑO: _____

ASIGNATURAS POR AREAS	HORAS SEMANALES	HORAS DICTADAS	HORAS RECIBIDAS	PERIODOS				PORCENTAJES				DEFINITIVA POR ASIGNATURAS	DEFINITIVA POR AREAS		OBSERVACIONES	FALTAS CIA PO		
				1°	2°	3°	4°	10%	20%	30%	40%		N°	LETRAS		1°	2°	
AREA EDUCACION RELIGIOSA Y MORAL																		
AREA HISTORIA Y ED. PARA LA DEMOCRACIA																		
AREAS SOCIALES GEOGRAFIA																		
AREA ESPANOL Y LITERATURA																		
AREA IDIOMA EXTRANJERO																		
AREA CIENCIAS NATURALES																		
AREAS NATURALES BIOLOGIA INTEGRADA																		
AREA ARITMETICA Y NOC. GEOMETRIA																		
AREAS MATEMATICAS ALGEBRA Y GEOMETRIA																		
AREA ED. FISICA RECREACION Y DEP.																		
AREA EDUCACION ESTETICA																		
AREAS TECNICAS																		
CLASIFICACIONES:																		
INDUCTA																		
DISCIPLINA																		

CLASIFICACIONES AREAS _____ y _____
 CLASIFICACION _____ FOLIO _____ FECHA _____
 CLASIFICACION _____ FOLIO _____ FECHA _____
 OBSERVACIONES _____
 _____ DEL PROFESOR _____

RECTOR (A) _____
 SECRETARIO (A) _____

ANEXO 7

ACTAS DE HABILITACION ANEXO 8 REACCION DE AREA 1986	ASIGNATURAS POR AREA _____ GRADOS _____ PROFESOR (A) _____ FECHA DE HABILITACION _____
--	---

Nºs.	Nombres y Apellidos	Logro de objetivos	Proceso de aprendizaje	Utilización de Re-cursos	Proceso en Habil. y Dest.	CALIFICACIONES		OBSERVACIONES
						Números	Letras	
	PROFESOR							
	NIVEL							
	GRADO					GRUPOS		

FIRMA DEL PROFESOR

FIRMA DE LA RECTORA

ANEXO 8

PLANEACION DE AREA

1986

AREA_

PROFESOR_

NIVEL_

GRADO_____GRUPOS_

MEDELLIN

JUSTIFICACION_

v

OBJETIVOS DEL NIVEL_

OBJETIVOS DE GRUPO_

CONTENIDOS DEL AREA, ESTRUCTURADOS POR UNIDADES

PARAMETROS PARA EVALUAR LA UNIDAD

METODOLOGIA_

CRITERIOS DE EVALUACION_

ANEXO 10

DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA

ACTA DE HABILITACION

FOLIO _____

NUMERO _____

DEPARTAMENTO _____ CIUDAD _____

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO _____

De conformidad con la Resolución N° 17486 de Noviembre de 1984

EL ALUMNO _____ Presentó la Evaluación de habilitación en las áreas que se detallan a continuación

Areas	Grado	Fechas	Logro de objetivos	Proceso de aprendizaje	utilización recursos	Proceso en habilidad y destrezas	Calificaciones		Observaciones
							Nº	Letras	

NOMBRES Y FIRMAS DE LOS PROFESORES QUE INTERVINIERON

FIRMA Y SELLO DEL RECTOR (A)

FIRMA Y SELLO DEL SECRETARIO (A)

ANEXO 11
 DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA
 SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA
 HOJA DE VIDA PARA MAGISTERIO

Nombre completo:_____

Nacido en_____Departamento_____Fecha_____

C. de C. N2_____Expedida en:_____Hria. clínica N2_____

Libreta Militar N2_____Distrito_____

Residencia actual:_____Teléfono_____

Estado civil_____Ne de hijos_____Personas a cargo N2_____

Experiencia Docente:

Establecimiento:_____Años: 19_____a 19_____Nivel_____

Años: 19_____a 19_____Nivel_____

Títulos:

1° _____Registrado en:_____

Año_____Libro N2_____Folio_____Expedido por:_____

22 _____Registrado en:_____

Año_____Libro N2_____Folio_____Expedido por:_____

32 _____Registrado en:_____

Año_____Libro N2_____Folio_____Expedido por:_____

42 _____Registrado en:_____

Año_____Libro N2_____Folio_____Expedido por :_____

Años de estudios secundarios_____

Cursillos de Capacitación o información a que ha asistido:

12 De _____, Realizado en:_____Año:_____

22 De _____Realizado en:_____Año:_____

32 De _____Realizado en:_____Año:_____

Grado actual del Escalafón:

v

- 12_____Resolución_____Fecha_
- 22_____Resolución_____Fecha_
- 32_____Resolución_____Fecha_
- AS_____Resolución_____Fecha_
- 52_____Resolución_____Fecha_
- 62_____Resolución_____Fecha_
- 72_____Resolución_____Fecha_
- 82_____Resolución_____Fecha_
- 92_____Resolución_____Fecha_
- 102_____Resolución_____Fecha_
- 112_____Resolución_____Fecha_
- 122_____Resolución_____Fecha_
- 132_____Resolución_____Fecha_
- 142_____Resolución_____Fecha_

Especialidad__

Inició labores en este plantel el:_____De:_____de 19

Nombrado por Decreto N2_____o Resolución N2_____de 19

Se retiró de este plantel el_____De:_____de 19

Por: traslado:_____A:_____Renuncia_____Desincorporación_

- Simultáneamente labora en:_____Horario_____Telefono_

Estímulos recibidos__

Asignaturas que dicta o cargo desempeñado

- 19_____Curso_____Horas semanales_
- _____Curso_____Horas semanales_
- _____Curso_____Horas semanales_
- _____Curso_____Horas semanales_

FIRMA DEL RECTOR

FIRMA DEL PROFESOR

ANEXO 12

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE EDUCACION
DEPARTAMENTO DE EDUCACION AVANZADA

Cuestionario para detectar la necesidad de un Manual Operacional para Directivos Docentes.

A continuación usted encontrará una serie de enunciados que describen situaciones diferentes de su desempeño como Directivo Docente. Para cada uno hay varias opciones, elija la que más se acomode a su punto de vista en cada caso, marcando con una (X) equis en el espacio provisto en el lado izquierdo.

Sus respuestas son anónimas; borre si se equivoca, pero no marque más de una opción.

1. Sexo:

Masculino_

Femenino_

2. Para desempeñar su cargo directivo a usted lo acredita el título de:

Maestro (Bachiller Pedagógico o Normalista)

Licenciado de Administración Educativo

Licenciado en otra área

Profesional

Tecnólogo en Educación

Posgrado: Especialista_____Magister_

3. En cargo directivo que usted desempeña actualmente lo obtuvo:

Por gestión política

Por su experiencia docente

Por sus capacidades profesionales

Por sus títulos universitarios

Por elección dentro de la comunidad

4. Cuando llegó a ocupar el cargo de Rector usted recibió Asesoría e Inducción de:

Secretaría de Educación

Jefe de Distrito

Jefe de Núcleo

Rector saliente

Todos los anteriores

Ninguno de los anteriores

5. Cuando usted asumió por primera vez el cargo directivo pidió Asesoría a:
- Jefe de núcleo del establecimiento
 - Coordinador del Plantel
 - Rector Amigo
 - Profesor del Plantel
 - No pidió asesoría
6. Para desempeñar eficientemente sus funciones de Rector usted consiguió:
- Bibliografía sobre temas administrativos
 - Decretos reglamentarios y Legislación en general
 - Circulares de Secretaría de Educación
 - Manuales de Funciones
 - Colaboración de otros directivos
 - Coordinadores capacitados
7. Después de estudiar los Manuales de Funciones que existen usted:
- Los deja como están
 - Los reestructura totalmente (más de un 51%)
 - Reestructura algunos aspectos (menos de un 50%)
 - No los utiliza
 - Le sirven de Base para trabajar
 - Los utiliza como modelos para elaborar uno propio de acuerdo a las necesidades del plantel

8. Cuando llegó usted al cargo de Rector encontró un Manual de Procedimientos en su establecimiento el cual hace referencia a:

Conductas de alumnos y docentes

Reclamos de los estudiantes

Registro de notas

Matrícula

Solicitud de Becas

Solicitud de certificados

Ninguno de los anteriores

9. Para su mejoramiento en el desempeño administrativo usted ha recibido capacitación específica:

Por parte de Secretaría de Educación

Por instituciones particulares

Por CORODEA

Por parte de colegas con más experiencia

Autocapacitación

10. Al recibir un curso determinado, necesario para ascenso en el escalafón lo prefiere sobre:

Administración en general

Administración del currículo

Relaciones Humanas

Administración de Personal

Control y Evaluación

Otros (especifique al menos tres)

11. Cuando usted sugiere que dicten un curso sobre administración, hace énfasis en aspectos como:

Planeamiento a nivel micro

Inducción Administrativa

Plan Institucional

Legislación Educativa

Sindicalismo y liderazgo

Organización operativa del Plantel Educativo

12. Cuando llega al plantel personal nuevo para desempeñar algún cargo usted:

Le sugiere empezar a trabajar inmediatamente

Le da a conocer su horario de trabajo

Comenta con él las funciones a desempeñar

Recorre las instalaciones del plantel en su compañía

Hace entrega por escrito del inventario a su cargo

Relaciona con los demás integrantes del plantel

13. En el momento en el cual a usted se le presentan

dificultades de carácter Administrativo con personas que estén bajo su responsabilidad, recurre a:

Manual de Funciones de la Institución

Su jefe inmediato

Jefe del distrito

Las decisiones que estime son convenientes sin consultar

Delega funciones al Coordinador

Sanciona al implicado en el caso sin escuchar descargos.

14. De los siguientes aspectos, señale el que más dificultades le impone en su manejo:

Libros Reglamentarios

Archivo

Comités que funcionan internamente

Ejecución del presupuesto

Aspectos legales y normativos (interpretación)

Otros (especifique)

15. Usted, considera que ejerce una autoridad inclinada

hacia:

El autoritarismo

El paternalismo

El leceferismo

El democrático