

MANUAL DE GESTIÓN PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas



PERÚ

Ministerio
de Educación

Autor:

Representación de la UNESCO en Perú

Validado por:

Unidad de Capacitación en Gestión
Ministerio de Educación

Supervisión:

Asociación de Empresarios por la Educación

Diseño y diagramación:

Realidades. Consultora de Comunicación Estratégica

Impreso en: Lance Grafico S.A.C.

Calle Mama Ocllo 1923, Lince – Lima

RUC: 20429258376

Se permite la reproducción parcial del material, siempre que se cite claramente el nombre de la fuente, el nombre del autor y el título del artículo, tanto en medios impresos como en medios digitales.

Primera edición

Marzo, 2011

Tiraje: 1,000 ejemplares

Representación de la UNESCO en Perú

Av. Javier Prado Este 2465 - Lima 41

Teléfono: (511) 476-9871, 224-2526

Dirección electrónica: lima@unesco.org

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2011-04369

ISBN N°: 978-9972-841-15-6

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EDUCATIVA	17
UNIDAD 2 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	29
UNIDAD 3 PROCESOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	39
UNIDAD 4 INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	51

PRESENTACIÓN

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

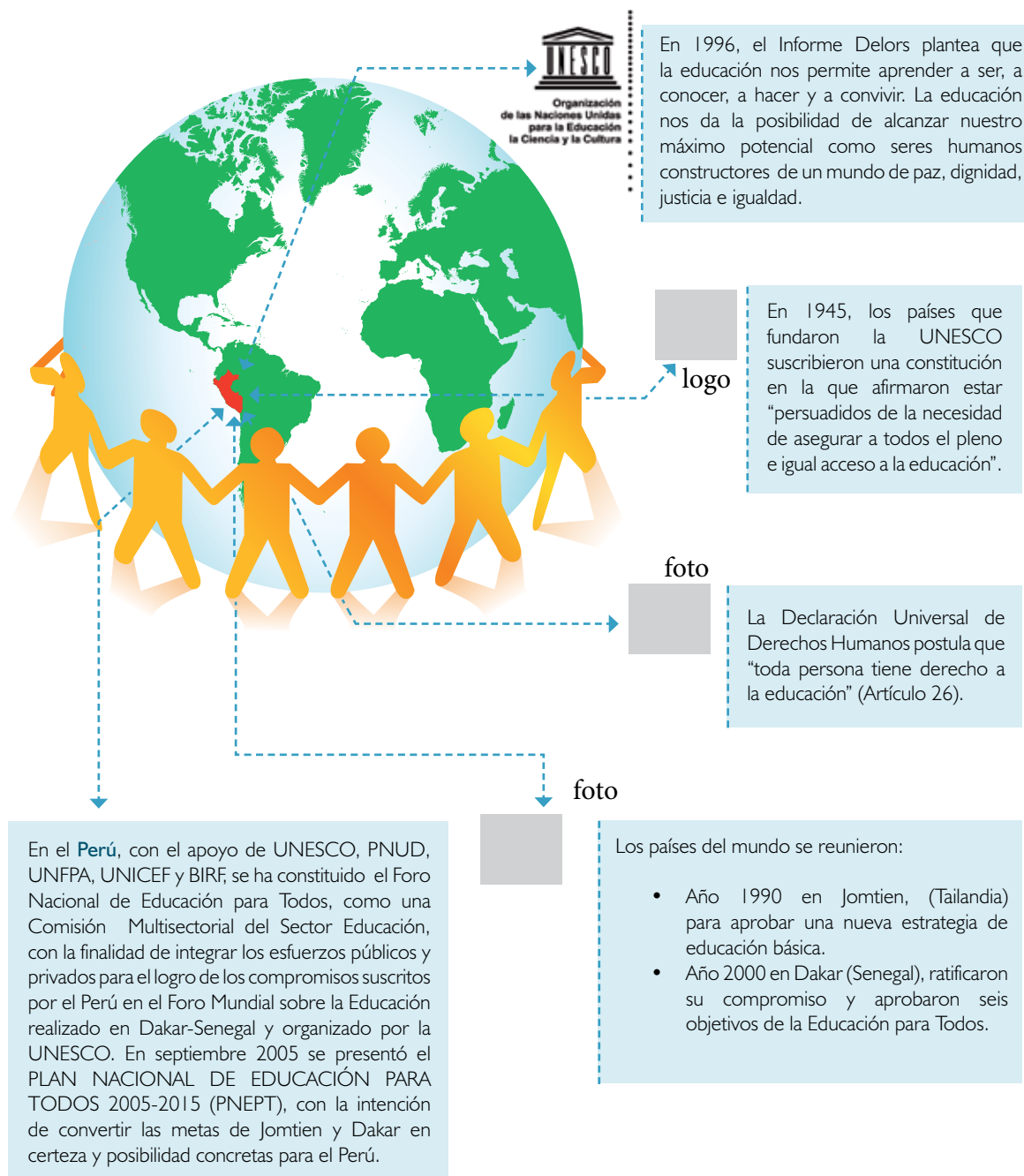
Son los directores de las instituciones educativas quienes deben liderar estos procesos. Por ello, la UNESCO considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión.

Como respuesta a esta necesidad, la Representación de la UNESCO en Perú ha elaborado este manual, en un esfuerzo conjunto con la Asociación de Empresarios por la Educación y la Unidad de Capacitación en Gestión (UCG) del Ministerio de Educación.

Con este manual se busca brindar a los directores, herramientas básicas para facilitar su trabajo en la gestión de sus respectivas instituciones educativas.

INTRODUCCIÓN

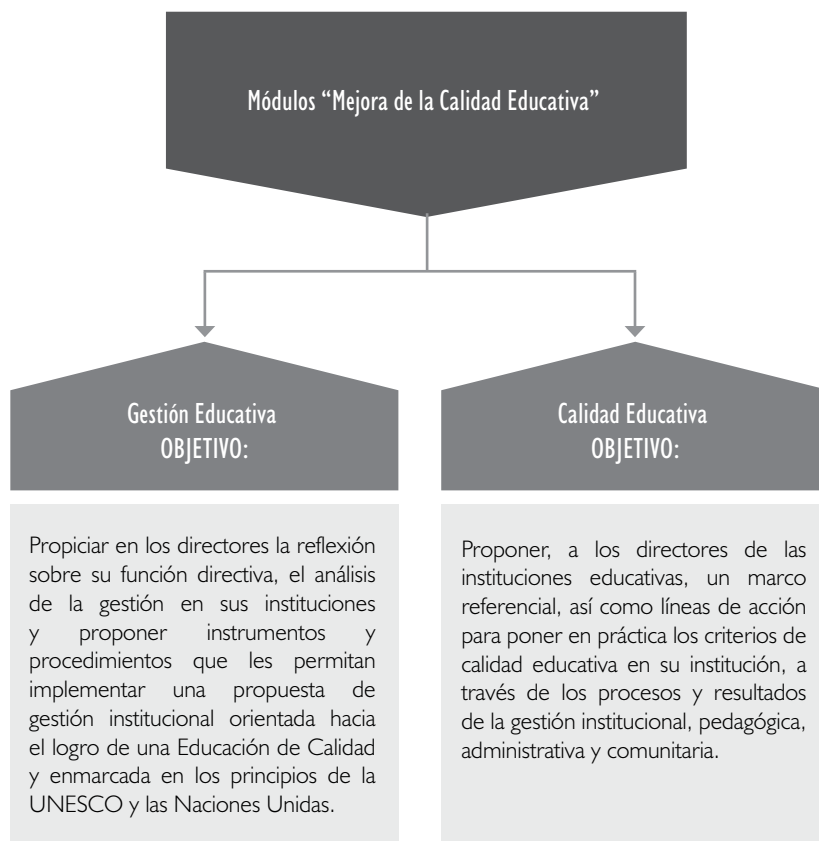
Si miramos el contexto global encontramos que la comunidad internacional, a través de sus instancias, reconoce la necesidad de asegurar a todos el pleno e igual acceso a la educación. Esta intencionalidad se ha convertido en un esfuerzo permanente por hacer este anhelo realidad.



Dentro de este marco, la Unesco y la Asociación Empresarios por la Educación, presentan estos módulos de formación dirigidos a directores de las instituciones educativas públicas del país.

OBJETIVO

Brindar conocimientos, estrategias y recursos a los directores de las instituciones educativas para intervenir en la gestión y organización de sus instituciones educativas, en busca de la calidad educativa, basada en los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.



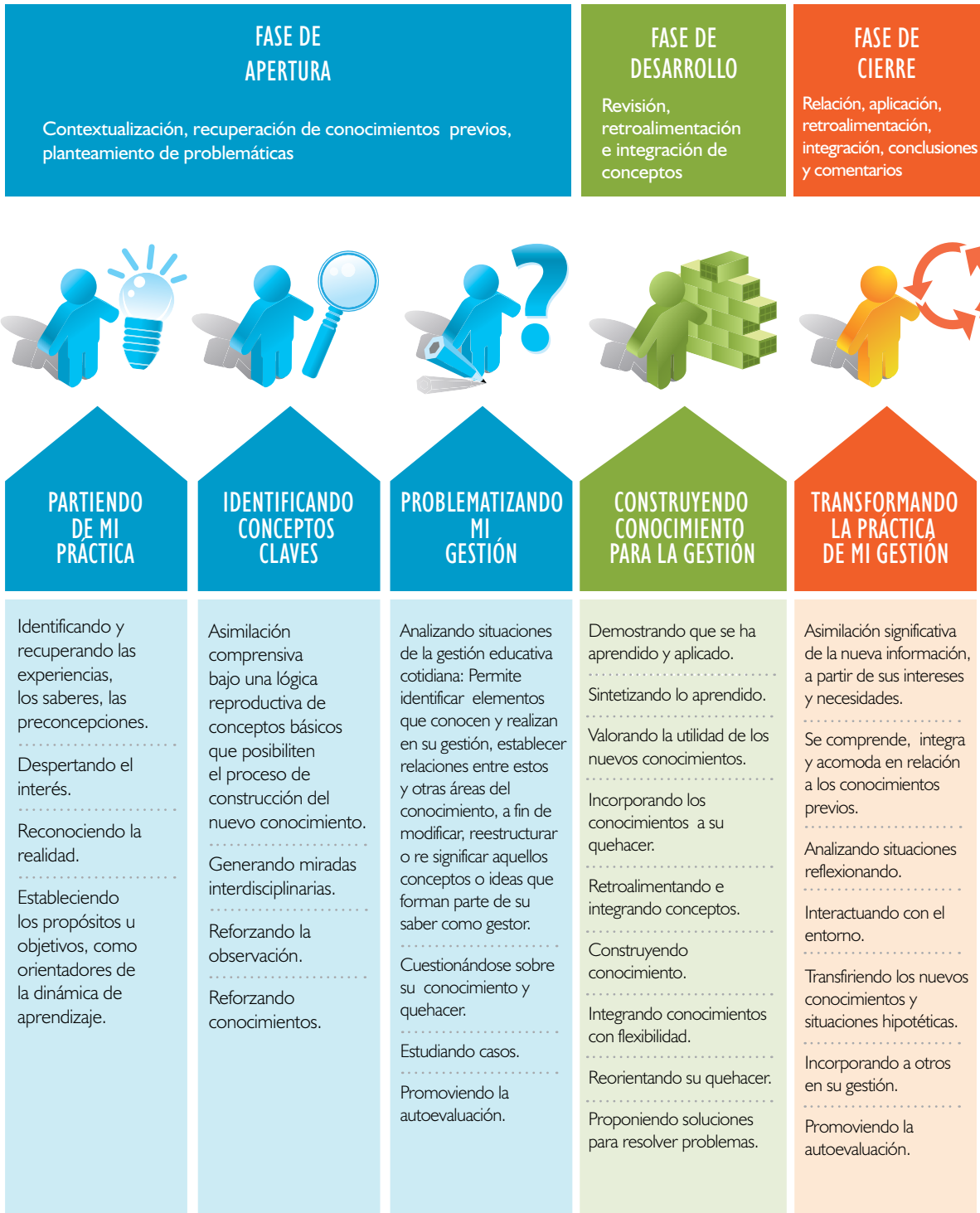
METODOLOGÍA DE LOS MÓDULOS

La secuencia didáctica de los módulos presenta un conjunto de actividades ordenadas, estructuradas y articuladas que pretenden facilitar y promover un aprendizaje significativo, que mejore a la persona y su acción; generando experiencias que, al asimilarse, impliquen un cambio en el actuar.

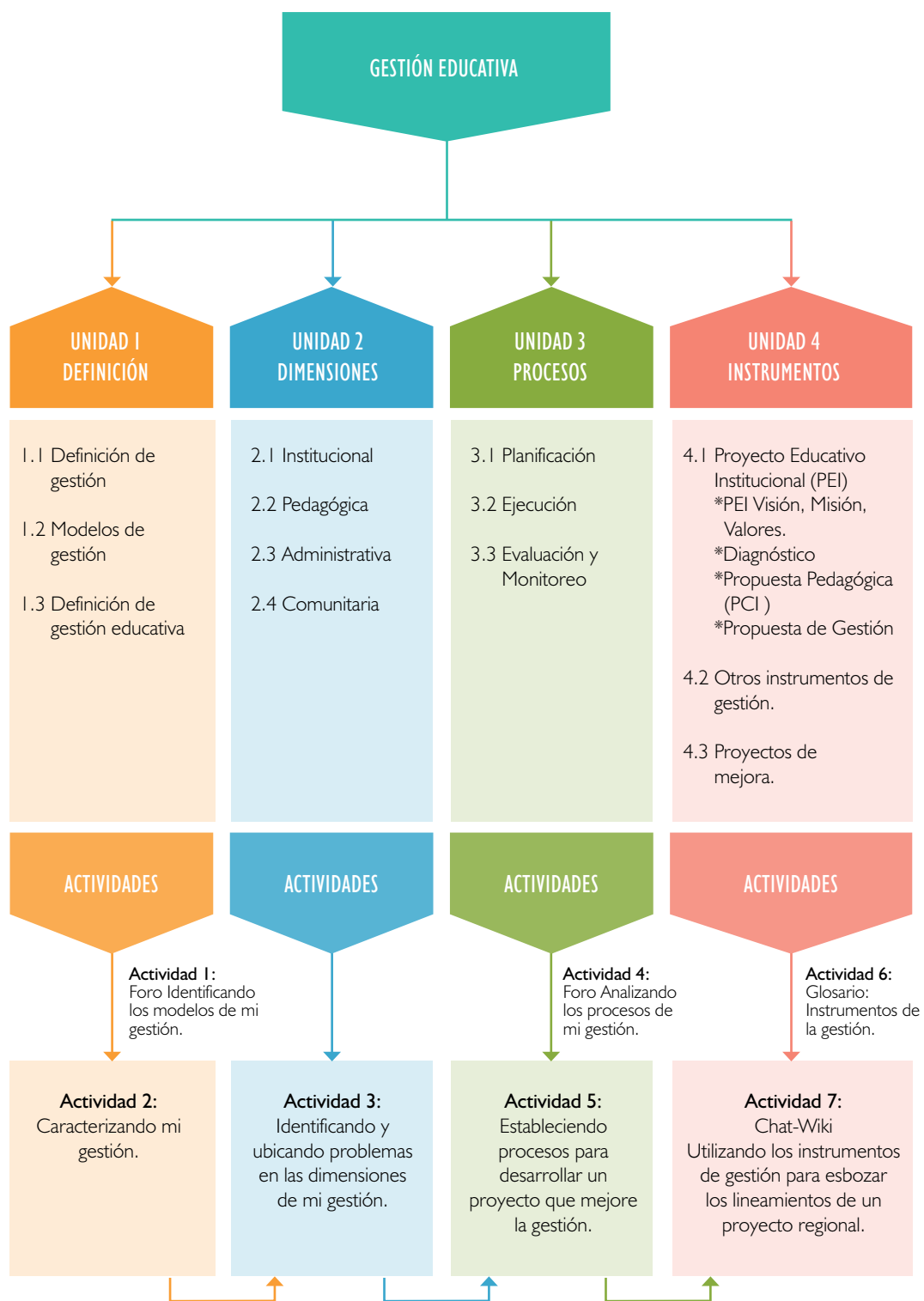
Se persigue que, el encuentro con los módulos:

- brinde una dinámica interactiva que recoja la experiencia
- se plantee una actualización teórica, a través de información ágil y concreta
- se propicie la comprensión de situaciones problemáticas y sus posibles soluciones
- se genere un conocimiento que permita transformar la práctica.

Es así que en cada unidad de los módulos, encontrará las siguientes fases o momentos, identificados con sus íconos respectivos:



MÓDULO I: GESTIÓN EDUCATIVA





UNIDAD I

INTRODUCCIÓN A LA

GESTIÓN EDUCATIVA

UNIDAD I

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EDUCATIVA

I.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN

Javier, recientemente, ha asumido por concurso la labor de director en un colegio de Yungay. Sus diez años de experiencia como docente comprometido con la realidad de su institución, le han permitido reconocer fortalezas y debilidades en la organización, en el desempeño de los docentes, en los padres y madres de familia. Esta semana ha estado revisando la documentación del Ministerio de Educación. Está preocupado porque se da cuenta que es necesario generar algunos cambios...

¿Tendremos que revisar el PCI? ¿Y nuestra propuesta en el PEI?

¿Cómo incluir a los estudiantes de idioma quechua...?

¿Y las relaciones interpersonales? ¿Y el clima institucional?



¿Y cómo andará el aspecto financiero?

¿Cómo organizar los horarios equitativos en los dos turnos?

¿Se podrá hacer un convenio con la Municipalidad, para realizar un proyecto ecológico?

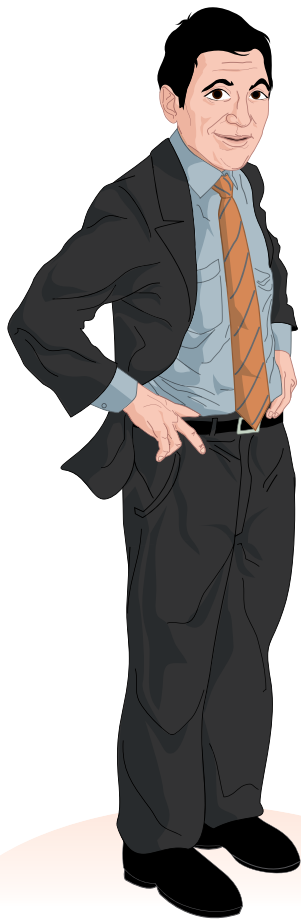
Las respuestas a estas inquietudes tienen que ver con la gestión de la institución... Si eso es así... **¿Cómo definiría gestión?**



Defina gestión con dos palabras y una imagen o collage de imágenes.

Two empty dashed rectangular boxes for writing two words.

(Navegue en internet e inserte aquí la imagen o collage de imágenes)



Con seguridad, ha utilizado palabras como organización, planificación, recursos, evaluación, monitoreo; e imágenes como personas, materiales, organigramas, entre otros.

Le diremos que hay distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en La República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática.

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Betalanfly, Luhman, 1978).

Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.



IDENTIFICANDO CONCEPTOS CLAVES

Hay distintas maneras de definir la gestión, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

PERSPECTIVA CENTRADA EN:

LA GESTIÓN SE DEFINE COMO:

Movilización de Recursos	"Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea".
Priorización de Procesos	"Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra".
Interacción de los miembros	"Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización".
Comunicación	"Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción".
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje	"Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno".

Estas diferentes perspectivas incluyen temas como: el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las representaciones mentales; que, de alguna manera, son temas también del mundo educativo. Esto es un elemento favorable para establecer una relación entre gestión y educación.



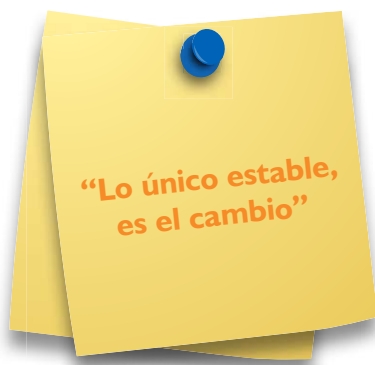
PROBLEMATIZANDO MI GESTIÓN

Teniendo en cuenta estas perspectivas **¿cómo definiría usted GESTIÓN EDUCATIVA?** Es importante que exprese sus ideas a partir de su experiencia en relación a lo manifestado anteriormente. Evite consultar libros u otros materiales.

Quando termine con esta unidad podrá recrear esta definición.

I.2 MODELOS DE GESTIÓN

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes. Las “formas de hacer” de los años cincuenta no son las mismas que las actuales. Hagamos el siguiente ejercicio: ¿Qué ideas le suscita la siguiente frase?



Así es, vivimos un proceso de cambio constante que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen; y por ende, la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde.

Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas.

Los principales modelos de **GESTIÓN** presentados por Juan Casassus en 1999 son:



Veamos cada uno de ellos y como se han manifestado en el ámbito educativo.

NORMATIVO:

Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predescible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.

- Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

PROSPECTIVO:

Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.

- Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

ESTRATÉGICO:

Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.

- Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

ESTRATÉGICO-SITUACIONAL:

Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.

- Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

CALIDAD TOTAL:

Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir "estratégicamente" la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.

- Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un "usuario" y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo.
- Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad.
- La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

REINGENIERÍA:

Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy.

- Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.
- En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

COMUNICACIONAL:

Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

- Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo.
- Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Cada uno de estos modelos son una respuesta a las limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero si representa un avance con respecto a él.

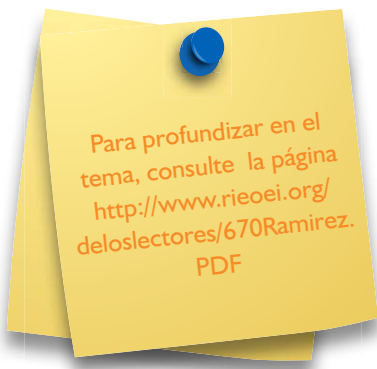
La secuencia de estos siete modelos muestra una trayectoria que parte de una situación rígida, determinada y estable, para luego pasar a otras cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan ajustes constantes mediante la innovación.

En el siguiente cuadro, podemos observar cómo estos modelos se ubican en dos grandes visiones o paradigmas, el señalado como Tipo A, que hace referencia a un universo estable, un contexto invariante; y el Tipo B, que hace referencia a un universo inestable, un contexto fluido, complejo y cambiante.

Tipo A ← **Contexto** → Tipo B

	Abstracto	Determinado	Seguro	Rígido	Arriba	Homogéneo	Unidimensional	(Objetivo)		Concreto	Indeterminado	Incierto	Flexible	Abajo	Diverso	Multidimensional	Subjetivo	
Normativo	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	1	7
Prospectivo	5	3	4	4	5	5	4	5	35	2	2	2	2	1	2	2	1	14
Estratégico	2	2	2	2	3	2	2	3	18	3	3	3	2	2	3	2	2	20
Situacional	2	2	1	1	2	2	2	2	14	4	4	3	4	4	4	4	4	31
Calidad Total	2	1	1	1	3	1	2	2	13	4	4	3	4	4	4	4	4	31
Reingeniería	2	2	1	1	5	1	1	1	14	4	5	4	3	3	3	3	3	27
Comunicacional	1	1	2	1	1	1	1	1	9	5	4	5	5	5	5	5	5	39





Las preferencias por un tipo u otro implican privilegiar también unos tipos de gestión sobre otros. Si observamos, los modelos normativos y prospectivos serán más aplicables en un contexto con las características de Tipo A, y esto conlleva cierto tipo de técnicas de gestión, supone por ejemplo, responder a las normas establecidas que emergen de la política educativa, con un carácter homogéneo y que se centran en resultados, mientras que el modelo comunicacional será más aplicable, en un contexto del tipo B y supone aplicar otras técnicas que privilegien la diversidad, y se focalicen en los procesos y en la calidad de las interacciones.

Actividad 1: Identificando los modelos de mi gestión

Reflexione ayudándose con las siguientes preguntas, para luego compartir en el foro.

1. ¿Cuál o cuáles son los modelos de gestión que se acercan más a su concepción de gestión?
2. ¿Qué modelo de gestión considera que sería el ideal? ¿Por qué? Si se animara a ponerlo en práctica, ¿con qué fortalezas y oportunidades podría contar y qué debilidades y obstáculos se le podrían presentar?



Actividad 2: Caracterizando mi gestión

Sabiendo que pueden coexistir rasgos de varios modelos de gestión, analice su institución educativa e identifique las características que definen el modelo de gestión que se está dando. Esta pregunta debe ser contestada por usted y un equipo de docentes que pertenezcan a diferentes áreas académicas y directivos de la institución (Esta actividad es un insumo para la actividad final del módulo).

Características de la Gestión en mi Institución Educativa

Modelos

I.3 DEFINICIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA

Para ayudarlo a recrear la definición inicial que usted planteó, veamos algunas precisiones:

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina.

Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. (Casassus,...)

En un inicio, se tiende a un modelo de “administración educativa” en la que se separa las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas.

Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución.

Consulte:

http://www.ucg.gob.pe/documentos/publicaciones/MODULO_1.pdf

<http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/4667/1/BVCI0004049.pdf>

Teniendo en cuenta lo revisado hasta el momento, en relación a la gestión y a la gestión educativa, desde su experiencia de gestión en instituciones educativas, recree la definición inicial que usted planteó.

FORO UNIDAD I

IDENTIFICANDO LOS MODELOS DE MI GESTIÓN

Bienvenidos a nuestro foro de discusión, como saben éste es un centro de discusión sobre un tema en particular que concentra opiniones de muchas personas que pudieran tener distintas posturas, las cuales presentan, defienden, y consensuan de forma asincrónica.

El objeto de este foro es reforzar el aprendizaje y su significatividad, así como compartir comentarios y reflexiones acerca de los modelos de la gestión educativa y cómo estos modelos caracterizan su gestión.

PREGUNTAS DEL FORO

- ¿Cuál o cuáles son los modelos de gestión que se acercan más a su concepción de gestión?
- ¿Qué modelo de gestión considera que sería el ideal? ¿Por qué? Si se animara a ponerlo en práctica, ¿con qué fortalezas y oportunidades podría contar y qué debilidades y obstáculos se le podrían presentar?

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	
1. Fundamentación	Redacta mensajes comunicando sus ideas y posturas, en base a la unidad I y sus experiencias previas.	
	Emplea acertadamente los referentes teóricos revisados en las unidades y/o indagados por su propio interés	
2. Argumentación	Plantea argumentos de manera clara y lógica.	
3. Respeto	Respeto los puntos de vista de otros, especialmente de los que opinan diferente.	
4. Participación	Ingresa al foro constantemente, leyendo los mensajes de sus compañeros y aportando ideas con orden en el marco de la discusión.	
5. Expresión escrita	Construye ideas lógicas ordenadas y precisas, respetando las reglas de ortografía.	



UNIDAD 2

DIMENSIONES DE LA

GESTIÓN EDUCATIVA

UNIDAD 2

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Javier continúa pensando qué haría desde la gestión. Recuerda que cuando no tenía esta función, le hubiera gustado ser convocado a una reunión y así todos hubieran dado sus aportes. Decide convocar a asamblea a los docentes para compartirles sus inquietudes y conocer las de ellos. En la asamblea, algunos docentes manifiestan su disposición a trabajar juntos, otros no y algunos están en una actitud de expectativa y sorprendidos de la propuesta de un trabajo en conjunto. A medida que transcurre la asamblea, los docentes se van dando cuenta de la importancia de su participación y proponen formar comisiones de trabajo. Javier les plantea sus inquietudes...

¿Tendremos que revisar el PCI?
¿Y nuestra propuesta en el PEI?

¿Cómo incluir a los estudiantes de idioma quechua?

¿Cómo organizar los horarios equitativos en los dos turnos?

¿Y cómo andará el aspecto financiero?

¿Se podrá hacer un convenio con la Municipalidad, para realizar un proyecto ecológico?

¿Y las relaciones interpersonales? ¿Y el clima institucional?

¿Sería bueno incorporar a los padres y madres de familia en las actividades de la institución educativa?

Y el manual de funciones y procedimientos ¿existe? ¿Qué haré?





PARTIENDO
DE MI
PRÁCTICA

Así como las inquietudes de Javier, ¿Cuáles tiene usted frente a la gestión en su institución?

Empty dashed box for writing answers.



Al revisar todas estas inquietudes, se puede observar que la gestión plantea una mirada sistémica y global de la institución. Para organizarlos, hagamos una analogía. Pensemos en unas ventanas que nos permitan ver lo que se hace y cómo se hace al interior de cada institución. A cada una de estas ventanas las vamos a llamar dimensiones de la gestión. Entonces, las dimensiones de la gestión serán....

desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa.



IDENTIFICANDO
CONCEPTOS
CLAVES

2. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan

entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria¹.



Institucional

- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
- Formas de relacionarse
- Normas explícitas e implícitas.

Administrativa

- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

Pedagógica

- Opciones educativo-metodológicas
- Planificación, evaluación y certificación.
- Desarrollo de prácticas pedagógicas.
- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

Comunitaria

- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno.
- Padres y madres de familia.
- Organizaciones de la localidad.
- Redes de apoyo.

(1) Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. "Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires. 1992.



PROBLEMATIZANDO MI GESTIÓN

Teniendo en cuenta la información presentada hasta el momento, organice en cada una de estas dimensiones las inquietudes que usted manifestó al inicio.

¿Cuál de todas las dimensiones le preocupa más en la gestión de su institución?



Sigamos, conociendo un poco más sobre las dimensiones de la gestión educativa.



Como podemos observar en el esquema anterior, cada una de estas dimensiones se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en el diario vivir de la institución y que le dan una dinámica específica, propia de cada realidad. Profundicemos un poco más.

2.1 DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto

los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

2.2 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

2.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

2.4 DIMENSIÓN COMUNITARIA

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.



Actividad 3: Identificando y ubicando problemas en las dimensiones de mi gestión. (Esta actividad es un insumo para la actividad final del módulo)

Ahora, con la información recibida, reflexione y conteste:
¿Qué ideas le surgen para incorporar a su gestión como director?

¿Con qué recursos personales y de contexto tendría que contar?

Siendo usted, director de su institución: ¿Qué acciones lleva a cabo en cada una de la dimensiones de la gestión educativa y qué otras plantearía?

Tabla 1

	Acciones que realiza	Acciones que plantearía realizar
Institucional		
Administrativa		
Pedagógica		
Comunitaria		

¿Qué facilidades y obstáculos encontraría para implementar las acciones que ha planteado realizar?

De las acciones planteadas, elija aquellas que considere que pueda implementar en el presente año.



UNIDAD 3

PROCESOS DE LA

GESTIÓN EDUCATIVA

UNIDAD 3

PROCESOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Javier se siente muy satisfecho de la reunión que ha tenido con los docentes de su institución. Han expresado sus inquietudes, formado comisiones de trabajo y están muy entusiasmados en elaborar proyectos institucionales, como uno ecológico, en convenio con la Municipalidad; otro en relación a la revisión del PEI - PCI y también el cómo trabajar con los padres y madres de familia con el propósito de ir mejorando en el camino hacia una educación de calidad.

Ahora, su interés es que estas propuestas y estos proyectos puedan planificarse de tal manera que su ejecución no sea un asunto del momento para cumplir con una tarea, sino que puedan incorporarse a la gestión y que se consoliden en el proyecto institucional.



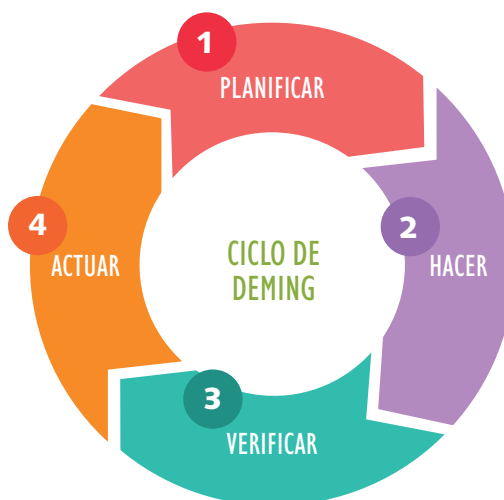
Si usted, estuviese en el lugar de Javier ¿Qué podría hacer para que estos proyectos se consoliden en su Proyecto Institucional?



IDENTIFICANDO CONCEPTOS CLAVES

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a "conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000: 11), a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988:23). Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión. Es así, que Walter Shewhat desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizó como el "Ciclo de Deming". Este ciclo tiene los siguientes momentos: PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR (PHVA).



Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles. (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000).

3.1 PLANIFICACIÓN

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por

dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Fuentes (1980), después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es «un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación»

Otras aportaciones de interés son las de Yeheskel Dror (1973), Ander-Egg (1993) y Mascort (1987). Para el primero, «Planificar, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles».

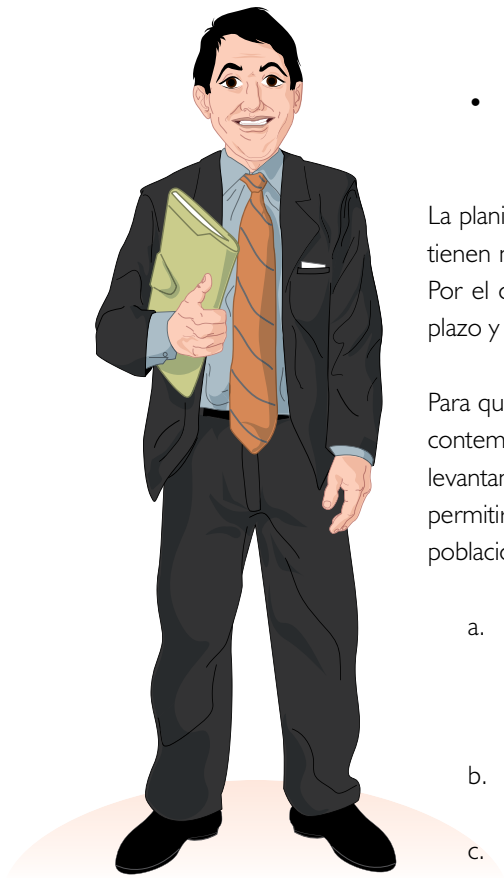
Para Ander-Egg (1993:27-28): «... planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados».

Desde una óptica institucional, Mascort (1987: 57), señala: «La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos».

3.1.1 LOS NIVELES DE PLANIFICACIÓN

Podemos hablar de planificación a nivel del sistema educativo, a nivel de los centros educativos y a nivel de los profesores, según sea el ámbito a que nos referimos. También podemos considerar diferentes productos de la planificación.





De acuerdo con lo visto en el cuadro anterior, la atención al objeto prioritario nos permite hablar de:

- La planificación estratégica, preocupada fundamentalmente de la especificación mediante objetivos de las políticas ya definidas.
- La planificación táctica, dirigida a adecuar las directrices estratégicas a un contexto determinado y centrada fundamentalmente en la ordenación de medios.
- La planificación operativa, aplicable a situaciones concretas y dirigidas a desarrollar actuaciones.

La planificación estratégica es por naturaleza de mediano y largo plazo y en ella tienen más importancia los principios y las líneas de acción que las actuaciones. Por el contrario, las planificaciones tácticas y operativas son a mediano y corto plazo y en ellas cabe una mayor especificación de las actuaciones.

Para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa:

- Un diagnóstico de su realidad: implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa, en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.
- La fijación de metas: son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.
- Las líneas de acción: Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico. Incide directamente con la organización de la institución.
- Los recursos: Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros.



PROBLEMATIZANDO MI GESTIÓN

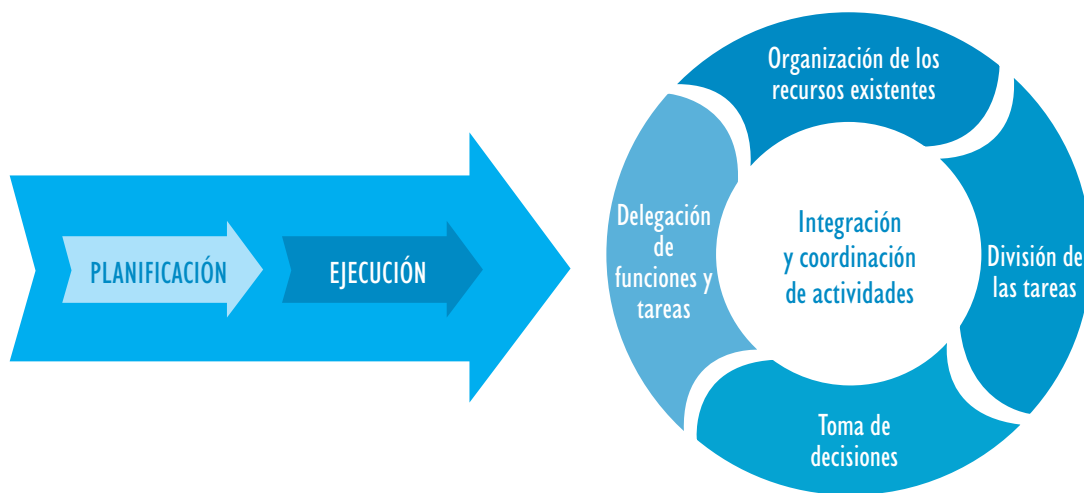
En el siguiente enlace <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=123.456.789.000&ID=205050> encontrará un video en el que podrá observar a un grupo de docentes planificando sus sesiones de aprendizaje sobre diversidad. Teniendo en cuenta la tipología de los procesos de planificación, observará una planificación a nivel de docentes, de educación primaria, de contenido académico, estructurando acciones a corto plazo.

Después de visualizar el video, reflexione ayudándose con las siguientes preguntas que serán parte del foro que se planteará más adelante.

- Si decidieran en su institución educativa, planificar colectivamente ¿Cómo lo llevarían a cabo?
- ¿Qué beneficios traería el planificar colectivamente?
- ¿En qué otros aspectos o dimensiones de la gestión podría incluirse la planificación colectiva?

3.2 EJECUCIÓN

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.



Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «super» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

En el siguiente enlace <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=123.456.789.000&ID=205052> encontrará un video, que es la continuación del observado en la actividad anterior. En esta oportunidad, observará a uno de los docentes desarrollando la sesión planificada colectivamente.

Después de visualizar el video, reflexione ayudándose con las siguientes preguntas que serán parte del foro que se planteará más adelante.

- En la sesión observada, ¿cómo se integra lo planificado? ¿cómo se organizan los recursos? ¿se percibe, de qué forma se dividen las tareas y delegan las funciones? Y ¿Cómo se toman las decisiones?

3.3 EVALUACIÓN Y MONITOREO

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

En el siguiente enlace <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=123.456.789.000&ID=205053> encontrará un tercer video, en el que observará a los docentes analizando y evaluando el desarrollo de la actividad de aprendizaje que planificaron y llevaron a cabo en el video anterior.

Después de visualizar el video, reflexione ayudándose con las siguientes preguntas que serán parte del foro que se realizará a continuación.

- ¿Qué aspectos han evaluado los docentes? ¿qué otros aspectos se podrían evaluar?
- ¿Qué utilidad tiene el monitorear y el evaluar?

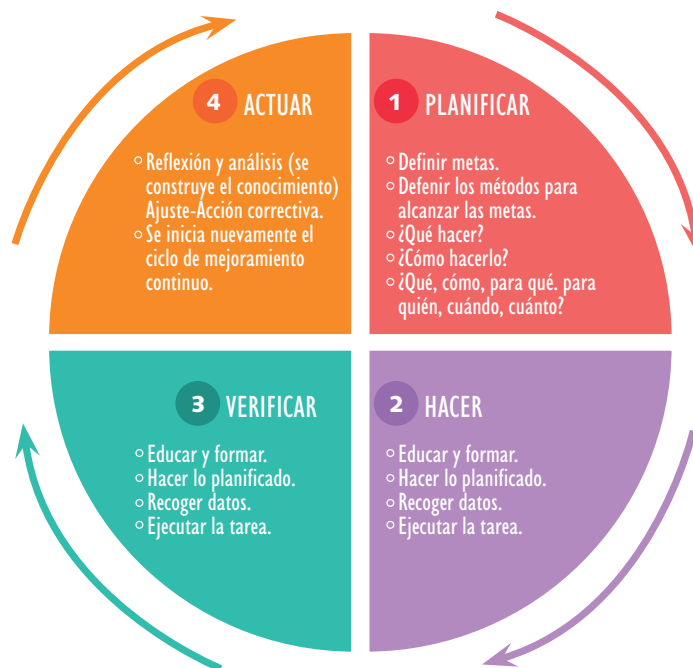
Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional.

Este ciclo PHVA, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios² como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa.



Actividad 3: Estableciendo procesos para resolver situaciones

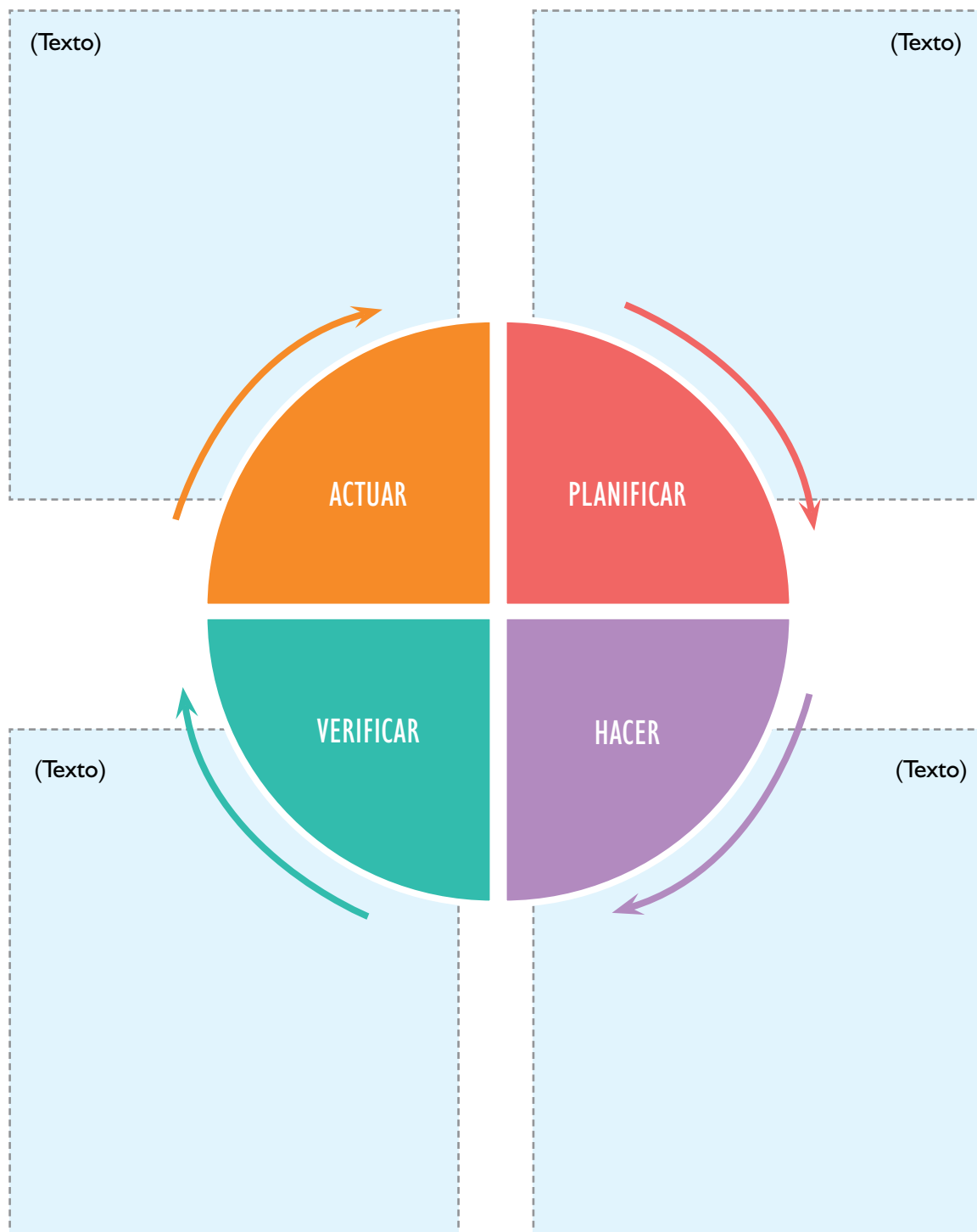
Teniendo en cuenta todo lo trabajado en esta unidad, identifique un proyecto que desee implementar y ubíquelo en una de las dimensiones de la gestión educativa (unidad 2). Luego aplique el ciclo PHVA, especificando lo que haría en cada paso. Puede ayudarse con el siguiente esquema: (Esta actividad es un insumo para la actividad final del módulo).



(2) Criterios de Calidad Educativa planteados por la UNESCO.

Nombre del Proyecto:

Dimensión de la Gestión Educativa:



FORO UNIDAD 3

PROCESOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Bienvenidos a nuestro foro de discusión, como saben, éste es un centro de discusión sobre un tema en particular, que concentra opiniones de muchas personas que pudieran tener distintas posturas que presentan, defienden, y consensúan de forma asincrónica.

El objeto de este foro es reforzar el aprendizaje y su significatividad, así como compartir comentarios, reflexiones acerca de la aplicación del “Ciclo de Deming” en los procesos de la gestión, a partir de la visualización de los videos planteados en la unidad 3.

PREGUNTAS DEL FORO

- Si decidieran en su institución educativa planificar colectivamente, ¿cómo lo llevarían a cabo?, ¿qué beneficios traería el planificar colectivamente? y ¿en qué otros aspectos o dimensiones de la gestión podría incluirse la planificación colectiva?
- En la ejecución de su gestión ¿cómo se integra lo planificado?, ¿cómo se organizan los recursos?, ¿de qué forma se dividen las tareas y delegan las funciones? y ¿cómo se toman las decisiones?
- ¿Qué aspectos se evalúan de su gestión?, ¿qué otros aspectos se podrían evaluar? Y ¿qué utilidad tiene el monitorear y el evaluar para su gestión?, ¿cómo desarrollan estos procesos?

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	
1. Fundamentación	Redacta mensajes comunicando sus ideas y posturas, en base a la unidad 3 y sus experiencias previas.	
	Emplea acertadamente los referentes teóricos revisados en las unidades y/o indagados por su propio interés	
2. Argumentación	Plantea argumentos de manera clara y lógica.	
3. Respeto	Respeto los puntos de vista de otros, especialmente de los que opinan diferente.	
4. Participación	Ingresa al foro constantemente, leyendo los mensajes de sus compañeros y aportando ideas con orden en el marco de la discusión.	
5. Expresión escrita	Construye ideas lógicas ordenadas y precisas, respetando las reglas de ortografía.	





UNIDAD 4

INSTRUMENTOS DE LA

GESTIÓN EDUCATIVA

UNIDAD 4

INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Producto de la reunión de Javier con los docentes, una de las tareas que se plantearon realizar fue la revisión de su Proyecto Educativo Institucional (PEI). La comisión responsable de organizar esta revisión ha empezado por conocer el PEI actual y observa que está conformado por varias partes y que, además, existen otros instrumentos que se traducen en la documentación que es necesaria para presentar a la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local).

Conversan entre ellos e intercambian opiniones sobre la importancia de estos instrumentos y su utilidad en la gestión real y concreta de la institución educativa. Deciden organizarse y elaborar un cronograma para analizar estos instrumentos y proponer su reformulación de manera participativa con todos los miembros de la comunidad educativa.



Usted como director (a) haga una lista de los instrumentos con los que cuenta en su institución educativa:

- _____
- _____
- _____
- _____

Seguramente que entre los instrumentos que ha mencionado están: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular (PCC), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), Informe de Gestión Anual (IGA)...



PROBLEMATIZANDO MI GESTIÓN

1. En su institución educativa, ¿Cómo han sido elaborados estos instrumentos?

2. Identifique aquellos aspectos que favorecieron y aquellos que dificultaron su elaboración.

ASPECTOS QUE:	
FAVORECIERON	DIFICULTARON



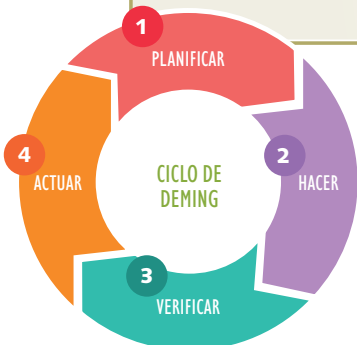
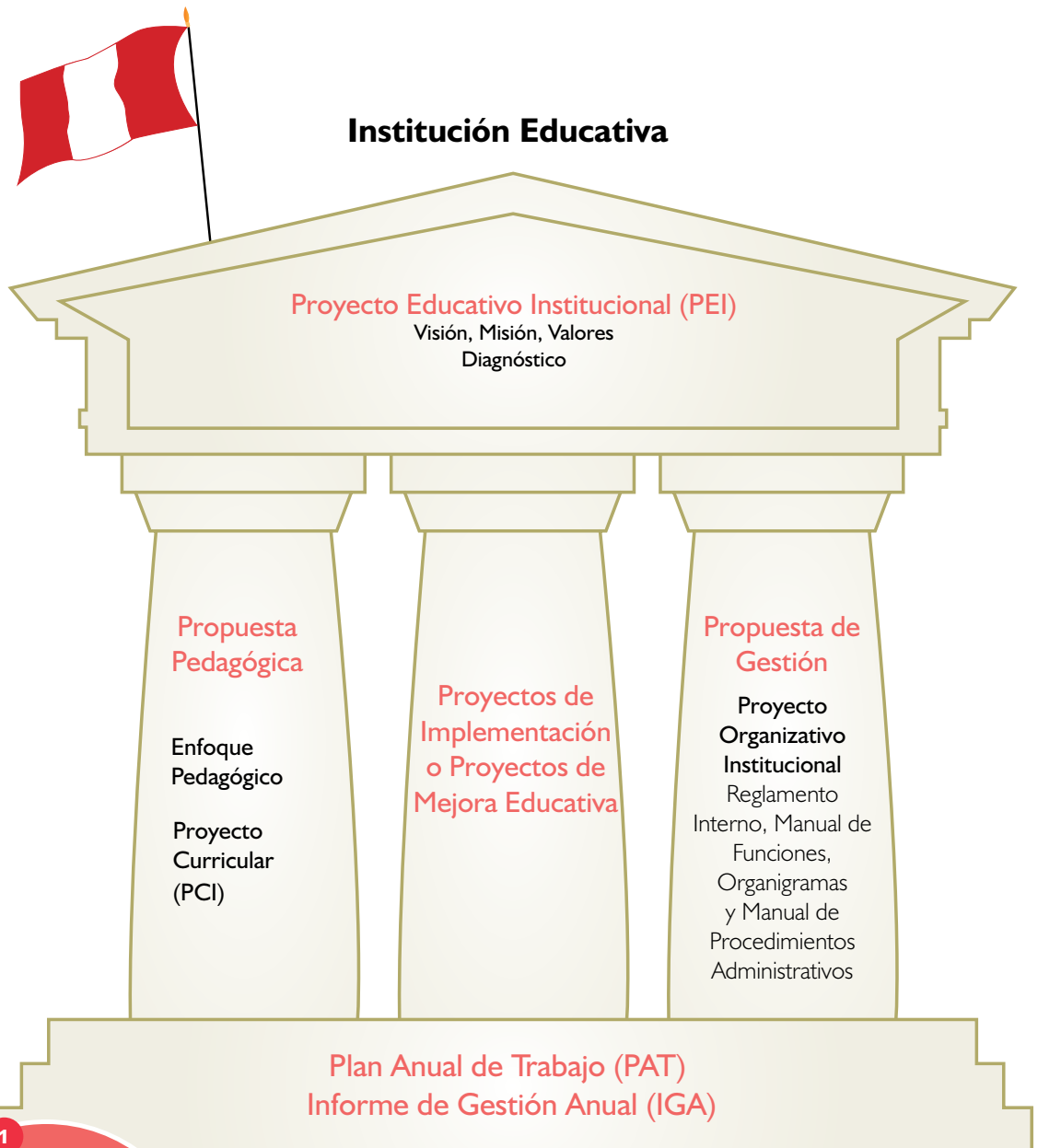


IDENTIFICANDO CONCEPTOS CLAVES

Es probable que haya encontrado más dificultades que aspectos que favorezcan la elaboración de estos instrumentos. Por eso la estrategia a utilizar tendrá las siguientes características:



En el siguiente esquema se presentan los principales instrumentos de la gestión educativa.



Importante recordar que el ciclo PHVA debe estar presente en todo momento de la Gestión Educativa para garantizar una educación de calidad.

4.1 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir.

Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

4.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL PEI

Accesible:

- El PEI, debe ser un documento de manejo fácil. Debe estar al alcance y disposición de todos para su consulta. Puede acompañarse de ayudas visuales: afiches, pancartas, carteles y otros materiales, adecuándolos al nivel de los usuarios de la información: maestros/as, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad. La presentación debe ser atractiva y motivadora para dar a conocer la oferta educativa de la institución a la comunidad.

General y Generador:

- En el PEI debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PEI deben elaborarse documentos de carácter programático, como por ejemplo, el Plan Anual y los Proyectos de Aula.

Integral y Coherente:

- Todos y cada uno de los aspectos de la vida institucional deben ser considerados como referentes de acción en el PEI. Se debe reflejar la institución como un todo global y armonioso. Integra todas las dimensiones institucionales: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.
- El PEI debe otorgar coherencia en la práctica entre los distintos proyectos para que respondan a una misma proyección y se articulen entre sí en forma congruente; entre la institución y el entorno: entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales, locales e institucionales

Participativo y Consensuado:

- El PEI debe ser definido tomando en consideración a todos los actores, quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad.

Flexible, Abierto y Progresivo:

- Es necesario dejar el PEI suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Además, como referente de la praxis institucional, en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado, de los problemas solucionados, y las variaciones del contexto y entorno.



PROBLEMATIZANDO MI GESTIÓN

Mencione 3 razones por las que considere que es beneficioso elaborar un PEI

<hr/> <hr/> <hr/>

De las características del PEI señaladas anteriormente, ¿Cuáles identifica en el PEI de su institución educativa? Y ¿Cuáles tendría que incorporar?

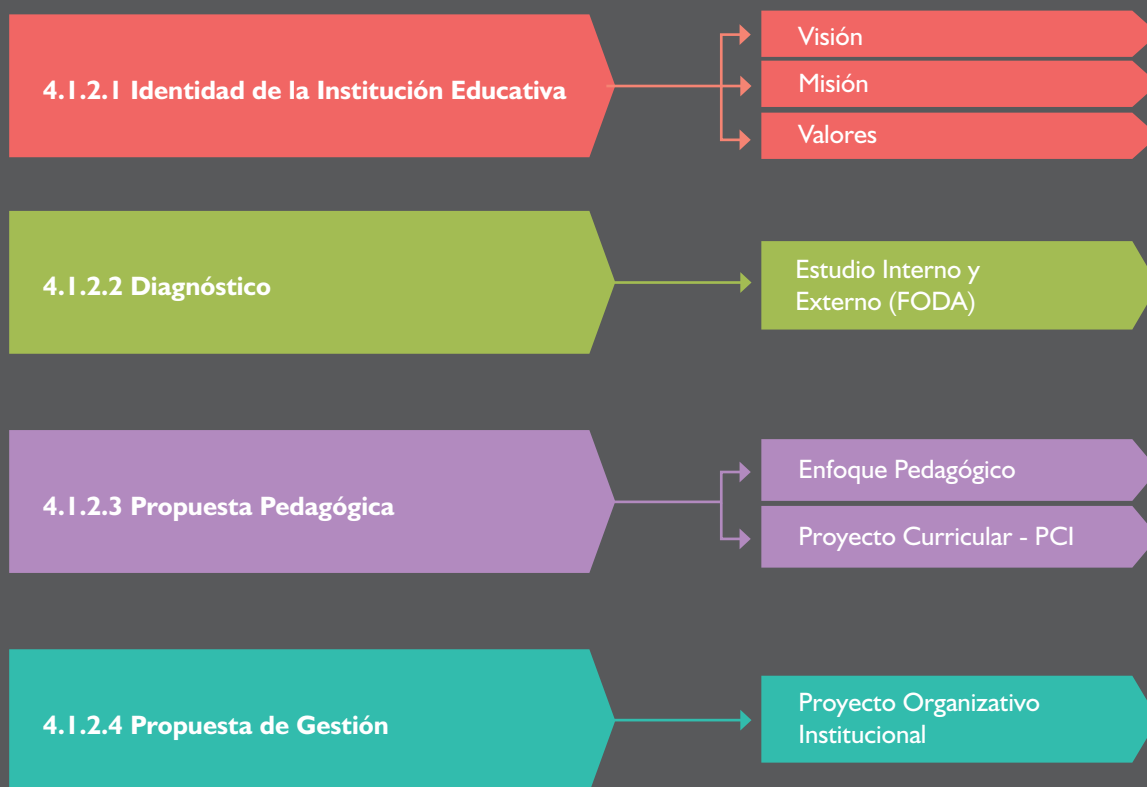
CARACTERÍSTICAS	
PRESENTES	PARA INCORPORAR



CONSTRUYENDO CONOCIMIENTO PARA LA GESTIÓN

4.1.2 ELEMENTOS Y FASES DE LA ELABORACIÓN DEL PEI:

Para la elaboración del proyecto educativo institucional hay que tener en cuenta que las fases de su desarrollo identifican a cada uno de los elementos que lo constituyen. Así, tenemos los siguientes elementos que constituyen el PEI y que, al mismo tiempo, son las fases para su elaboración:



IDENTIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Se define a partir de los antecedentes de la institución educativa, como institución (historia).

Está conformada por:

- **Reseña histórica.** Reúne el proceso histórico de la institución desde su fundación, presentando los momentos significativos por los que ha atravesado a lo largo de los años de su existencia.
- **La cultura institucional.** Es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma. Comprende la tradición, la unidad, el sentido de pertenencia y la reciprocidad.
- **La filosofía institucional.** Es una integración de principios, criterios y valores que sirven de fundamento epistemológico, antropológico, cultural, social, educativo, afectivo y moral a una institución educativa. Eso le permite llevar a cabo su labor, en base a las características que la diferencian de las demás instituciones, en relación con el entorno, y la diversidad étnica y cultural de la comunidad y la región donde se encuentra inmersa.

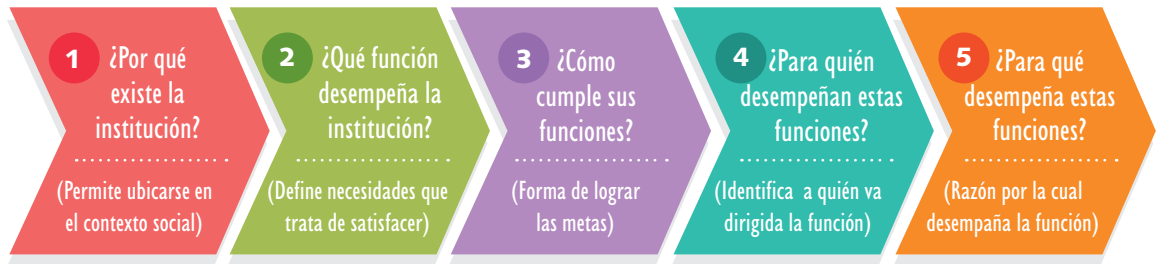
La identidad de la Institución Educativa va a estar sintetizada en la Misión y Visión institucional.

La Misión Institucional.

Es la imagen actual que enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas.

¿Cómo se formula la Misión Institucional?

Para tener claro los aspectos a incluir en la Misión, es conveniente responderse las siguientes preguntas:



Usted, a manera de práctica, responda las 5 preguntas que le ayudarán a formular o reformular su Misión Institucional:

Formulario de práctica con 5 preguntas para formular la Misión Institucional:

- 1 ¿Por qué existe la institución?**
- 2 ¿Qué función desempeña la institución?**
- 3 ¿Cómo cumple sus funciones?**
- 4 ¿Para quién desempeña estas funciones?**
- 5 ¿Para qué desempeña estas funciones?**

Con las respuestas obtenidas, trate de elaborar o reelaborar la Misión de su Institución:

Misión

La misión debe:

1. Ser clara y comprensible para toda la comunidad educativa.
2. Ser corta, para que todos la entiendan y la recuerden.
3. Reflejar las características de la institución que la hacen distinta de otras.
4. Ser amplia, para permitir flexibilidad en la implementación, sin perder el enfoque.
5. Servir de referente para tomar decisiones.

Recuerde que ésto es una práctica, ya que la Misión debe ser elaborada en consenso.

Se sugiere que el equipo directivo siga los siguientes momentos:

Primer momento: realizar el primer intento de formulación de la Misión.

Segundo momento: dar a conocer a la Comunidad Educativa dicha formulación para que la complementen y enriquezcan la propuesta.

Tercer momento: recoger el aporte de todos y construir la Misión Institucional, que luego será presentada a la comunidad educativa para su aprobación.



Algunos ejemplos de MISIÓN:

“La Institución Educativa..... ofrece a los jóvenes de la localidad una educación integral de calidad, promoviendo la superación personal, la práctica de valores democráticos y el mejoramiento en la convivencia social”.

“Propiciar un escenario que permita a la comunidad..... aprender a aprender, y que sirva de medio para lograr una formación integral en la cual se promuevan los valores humanos, mediante el ejercicio de liderazgo y solidaridad”.

La Visión Institucional.

La visión es la imagen a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para todos los miembros de la institución.

¿Cómo se formula la Visión Institucional?

Para formular la **Visión**, nos puede ayudar el responder las siguientes preguntas:

1 ¿Cómo nos gustaría ser y cómo nos gustaría que nos describieran dentro de cinco años?

2 ¿Cómo queremos que sea percibida la institución por la comunidad educativa y la localidad?

3 ¿Cuál es la cualidad distintiva por la que quisiéramos que nos identifiquen?

4 ¿Cuáles son nuestros valores?

5 ¿Cómo queremos que sean las relaciones con los estudiantes, PPF, docentes, personal administrativo, de servicio y comunidad?

A manera de práctica responda las 5 preguntas que le ayudarán a formular su **Visión Institucional**:

1

2

3

4

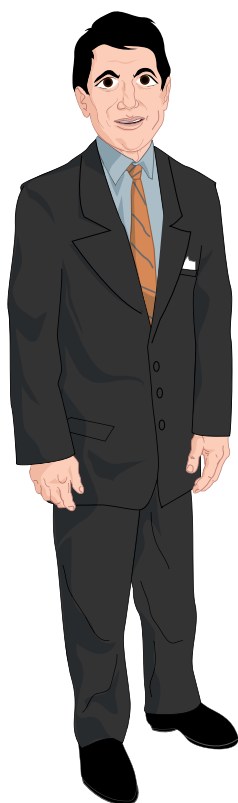
5

Con las respuestas obtenidas trate de elaborar la Visión de su Institución:

Visión

La visión debe ser:

1. Formulada, definiendo un horizonte de tiempo. De 5 a 7 años, es un tiempo razonable.
2. Integradora, amplia y detallada
3. Positiva y alentadora
4. Realista – posible
5. Consistente con los principios de la institución.
6. Difundida interna y externamente.



Recuerde que esto es una practica, ya que la **Visión** debe ser formulada por el equipo de gestión con la participación de la comunidad educativa, siguiendo los mismos momentos mencionados para elaborar la **Mision**

Algunos ejemplos de VISIÓN:

“La Institución Educativa..... se consolidará en el año 2016 como una institución líder, con una propuesta pedagógica innovadora, con énfasis en el desarrollo tecnológico y la proyección social y que se refleje en un compromiso para mejorar las condiciones de vida de su entorno”.

“En el año 2015, la Institución Educativa.....será reconocida en los ámbitos local y nacional como una institución líder en la formación integral de mujeres competentes y comprometidas con la transformación de la sociedad”.

Valores Institucionales.

Como es ya de su conocimiento, los valores que están en la propuesta del Diseño Curricular son: Justicia, Libertad y Autonomía, Respeto y Tolerancia, Solidaridad. ¿Además de estos valores, qué otros considera usted identifican a su institución educativa? (Fundamente el por qué)

VALORES	FUNDAMENTACIÓN
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad. Proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones. El tener valores propios y únicos de la institución crea una ventaja competitiva frente a otras instituciones.

Los valores deben ser claros, precisos, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la Institución Educativa. Y por esto, es importante partir desde ¿Qué entendemos por cada valor? ¿A qué nos referimos con cada uno de ellos? Por ejemplo, cuando hablamos de justicia ¿Cómo la podríamos definir?

Defina cada uno de los valores que ha señalado como propios de su institución educativa.

VALORES	DEFINICIÓN
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

RECUERDE.... EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA

LA MISIÓN	LA VISIÓN	LOS VALORES
 <p>Determina la razón de ser de la institución. Responde a la pregunta ¿para qué ha sido creada la institución?</p>	 <p>Es lo que quiere ser en el largo plazo. Le indica el norte de la ruta de calidad. Responde a la pregunta ¿cómo queremos ser de aquí a un tiempo?</p>	 <p>Dan el soporte al marco filosófico y son los pilares de la cultura institucional.</p>

Deben ser construidas y divulgadas a la comunidad educativa, ya que un buen conocimiento y comprensión de las mismas ayudará a que se conviertan en realidad, a través de la vivencia y el compromiso.

La Misión, la Visión y los Valores se convertirán en los pilares de la institución. De ello se desprenderán la propuesta de gestión pedagógica, los perfiles de los miembros de la comunidad educativa y todo aquello que la institución se proponga desarrollar.



PROBLEMATIZANDO MI GESTIÓN

4.1.2.2 DIAGNÓSTICO: ESTUDIO INTERNO Y EXTERNO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Usted en su institución ¿cuenta con un diagnóstico? ¿Cuándo lo han realizado? ¿Qué procedimiento usaron? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué instrumentos utilizaron?

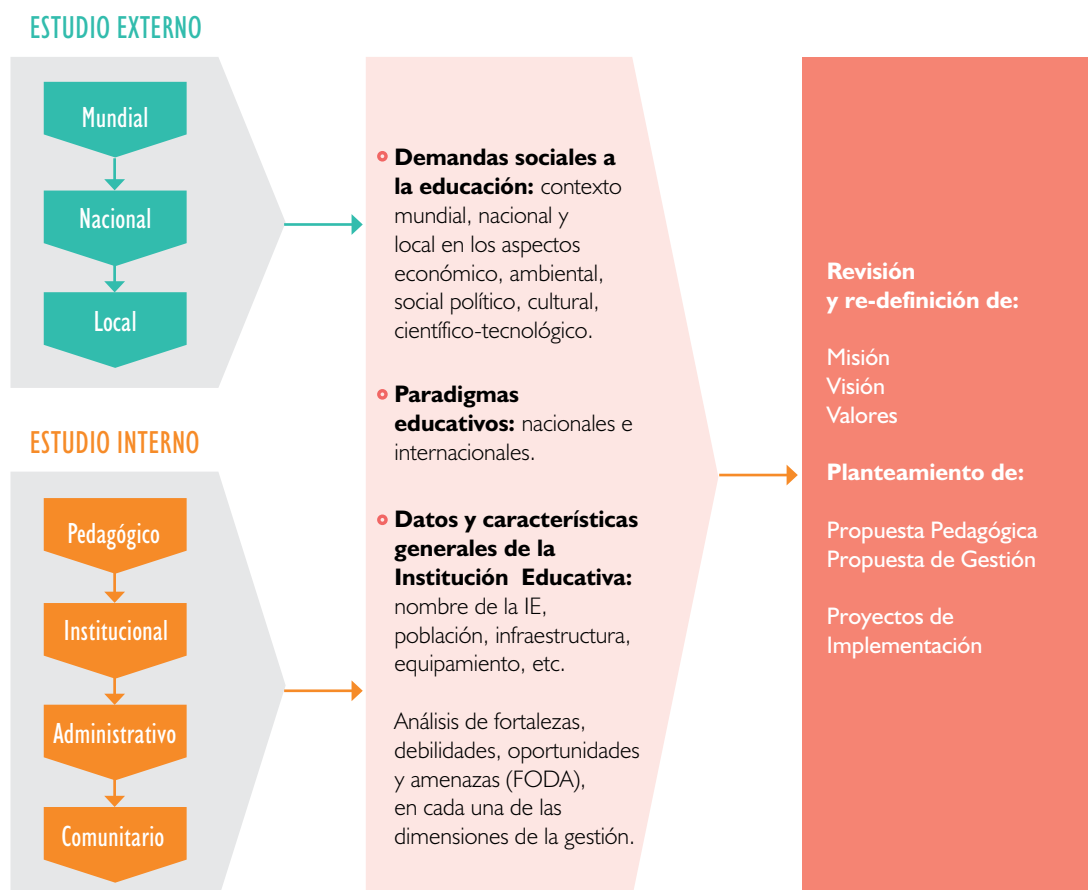
Seguro que si han realizado un diagnóstico, lo más probable es que se hayan basado en algunos lineamientos del planeamiento estratégico, utilizando el análisis FODA. Precisaremos algunos aspectos.

El diagnóstico es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la Misión institucional.

El diagnóstico es importante porque:

- Permite identificar la situación real, las situaciones positivas y limitaciones de los aspectos de la institución que pretendemos mejorar en el largo plazo.
- Facilita conocer las problemáticas que darán origen al contenido transversal que alimentará el Proyecto Curricular de la institución educativa.
- Posibilita identificar los recursos existentes en la localidad que puedan facilitar el logro de la misión institucional.
- A partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, vamos a precisar los objetivos estratégicos de la institución educativa.

El estudio externo nos permite identificar las demandas del contexto mundial, nacional y local, el estudio interno nos permite identificar el estado actual de las dimensiones de la gestión educativa de la institución.



Si miramos el contexto global, encontramos que la comunidad internacional, a través de sus instancias, reconoce la necesidad de asegurar a todos el pleno e igual acceso a la educación. Esta intencionalidad se ha convertido en un esfuerzo permanente por hacer este anhelo realidad.

La Declaración Universal de Derechos Humanos también postula que “toda persona tiene derecho a la educación” (Artículo 26). Desde su proclamación en 1948, el propósito ha sido el mismo que ahora: dar a cada persona la posibilidad de aprender y beneficiarse de la enseñanza básica como un DERECHO.

Frente a ello, los países del mundo se reunieron en 1990 en Jomtien (Tailandia) para aprobar una nueva estrategia de educación básica. Este evento congregó a más de 1500 personas, entre las que figuraban representantes de gobiernos, de organismos internacionales y de organismos de desarrollo no gubernamentales. La conferencia aprobó dos documentos:

- La Declaración Mundial sobre la Educación para Todos
- El Marco de Acción para la satisfacción de las Necesidades Básicas.

Estas declaraciones recuerdan importantes y lamentables elementos sobre la realidad educativa mundial y revisan las apuestas por el desarrollo, recordando que el desarrollo económico no supone necesariamente desarrollo humano.

Igualmente, alertan sobre los riesgos de no reducir las - cada vez - más grandes distancias entre los países ricos y los países empobrecidos.

Sin embargo, sus principales aportes se reflejan en los alcances que brindan en relación al concepto mismo de la educación. Entre estos aportes tiene un peso principal el énfasis que ponen en el aprendizaje en detrimento de los enfoques tradicionales que se centraban más en la enseñanza.

De igual forma, reviste particular importancia la visión ampliada de la educación que plantea Jomtien al articular el saber con el hacer, construyendo el conocimiento como soporte de la capacidad de ser competente en la vida personal y social.

En vista del escaso progreso logrado a lo largo del decenio, los gobiernos y entidades asociadas se reunieron de nuevo en Dakar (Senegal) en el año 2000 para ratificar su compromiso y aprobar seis objetivos de la Educación para Todos. Estos objetivos reflejan una perspectiva global de la educación, desde el cuidado y el desarrollo de la primera infancia, hasta la alfabetización y la adquisición de competencias para la vida activa, por parte de jóvenes y adultos. Tres de esos objetivos tienen plazo fijo: lograr que todos los niños completen una enseñanza primaria de calidad, aumentar en un 50% el número de adultos alfabetizados y suprimir las disparidades entre los sexos en la enseñanza – hasta 2015.

La educación abre caminos a todas las personas y comunidades, es una de las bases para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio acordados en 2000, porque es esencial para dotar a los niños, jóvenes y adultos de los conocimientos y las competencias que les permite tomar decisiones bien fundadas, mejorar su salud y nivel de vida y lograr un medio ambiente más seguro y sostenible. Como señaló en 1996 el Informe Delors, la educación nos permite aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir. Dicho de otro modo, la educación nos da la posibilidad de alcanzar nuestro máximo potencial, en tanto que seres humanos. La construcción de un mundo de paz, dignidad, justicia e igualdad depende de múltiples factores, entre los cuales la educación es, sin duda, uno de los más importantes.

Sin embargo, aún existe la necesidad de fortalecer las acciones emprendidas para ofrecer más y mejores oportunidades de aprendizaje para los adolescentes y los jóvenes, porque siguen siendo escasas. La pobreza, el aislamiento geográfico, y la falta de igualdad generada por discriminación (por sexo, idioma y etnia) son algunos de los obstáculos que entorpecen el avance educativo.

Las tareas de aumentar el número y la calidad de los maestros, mejorar la gestión de las escuelas y del sistema educativo, llegar a los grupos menos favorecidos y marginados y hacer frente a las consecuencias de enfermedades endémicas desde acciones educativas, requieren todas ellas medios más innovadores para ofrecer posibilidades de aprendizaje.

Los organismos de ayuda y los bancos de desarrollo están destinando cada vez más recursos a la educación. La concertación es esencial: cada vez se otorga más importancia para lograr los objetivos nacionales de desarrollo. La sociedad civil es un copartícipe fundamental en la tarea de ofrecer alternativas de aprendizaje a los sectores desfavorecidos de la población, a través de intervenciones cada vez más significativas e innovadoras. Es preciso fortalecer el intercambio de conocimientos, la colaboración y el aumento de capacidades, así como intensificar la coordinación, de modo que los esfuerzos conjuntos sean efectivos y los recursos se aprovechen de la manera más eficiente.

El **Perú** forma parte del grupo de países que en el contexto internacional está comprometido con el logro de una serie de principios básicos a partir de los acuerdos internacionales de DAKAR y JOMTIEM y otros acuerdos internacionales.

Desde esta perspectiva, el informe de la Comisión Internacional de Educación para el siglo XXI de la UNESCO hace mención a los siguientes criterios que como país debemos tener en cuenta:

- 1 La educación es un derecho fundamental de la persona humana y posee un valor humano universal.
- 2 La educación formal y no formal deben ser útiles a la sociedad y ser instrumentos que favorezcan la creación, el progreso y la difusión del saber y de la ciencia, poniendo el conocimiento y la enseñanza al alcance de todos.
- 3 La equidad, la pertinencia y la excelencia deben guiar todas las acciones que se promuevan y ejecuten en política educativa.
- 4 La renovación de la educación debe partir desde un análisis reflexivo y profundo de las nuevas tendencias pedagógicas.
- 5 Se deben tener en cuenta los valores y preocupaciones fundamentales sobre los cuales existen acuerdos en el seno de la Comunidad Internacional.



El **Perú** vive en un proceso complejo de regionalización y descentralización a nivel socio-político y económico. En este contexto, se han implementado en los últimos años una serie de cambios en la educación, tanto en términos de legislación como en la transferencia de recursos y funciones hacia los gobiernos regionales.

Hoy en día, se hace necesario generar espacios de reflexión y diálogo en torno a los avances y desafíos de la descentralización del sistema educativo. Se hace necesario incidir en la articulación de las políticas educativas a nivel central, regional y local, articulación que permitirá el logro de resultados en la mejora de la calidad de la educación.

Para lograr que este proceso se lleve a cabo con éxito, se requiere de la participación de todos los miembros de la sociedad: funcionarios del Ministerio de Educación, del Ministerio de Economía y Finanzas, de los Gobiernos Regionales, Alcaldes Provinciales y Distritales, representantes del Sector Empresarial y los socios públicos y privados que se puedan impulsar, representantes de agencias de cooperación, de ONG, profesionales del desarrollo, académicos del ámbito educativo y líderes de opinión y, especialmente, docentes, padres y madres de familia y la población en general. De esta manera se generará sinergias que permitan:

- Establecer metas cuantitativas e hitos que orienten los esfuerzos para mejorar los aprendizajes y las condiciones en las que operan las escuelas, asegurándose que sean dichas metas de fácil comprensión para los padres y la comunidad y que puedan ser alcanzadas en unos pocos años.
- Brindar apoyo pedagógico y financiero necesario a las escuelas y maestros para que alcancen las metas trazadas, especialmente en las zonas más pobres, complementando los recursos transferidos por el gobierno central a los centros educativos, para el mantenimiento de las escuelas y asegurándose que los mismos sean utilizados de manera eficiente y pertinente.
- Medir los avances regularmente e informarlos a la comunidad mediante la entrega de los resultados de las evaluaciones censales del Ministerio de Educación, así como la entrega de autoreportes, encuestas de percepción y mecanismos de verificación sobre las condiciones de las escuelas. Estos tres últimos instrumentos propician la participación activa de toda la comunidad educativa y la población, para mejorar la infraestructura escolar y el aprendizaje de los estudiantes.
- Aumentar el acceso en condiciones adecuadas a la educación inicial de niños y niñas de 3 a 5 años, mediante una mejor inversión de recursos y una promoción de la asistencia a los centros de educación inicial.
- Empoderar y capacitar a los directores de las Instituciones Educativas, para que, desde su papel de gestores y promotores, sean capaces de ser líderes a nivel pedagógico, planteando metas claras para las mejoras del aprendizaje de los estudiantes, a través del trabajo coordinado con los padres y madres de familia y la comunidad. Propiciar y acompañar el avance de los docentes en las mejoras de sus desempeños.
- Participar de la vida de la localidad y región; ejecutar con éxito las políticas planteadas a nivel de gobierno central, en coherencia con los objetivos del gobierno regional; participar en redes con otras escuelas de la localidad o región para establecer metas e itinerarios comunes, entre otros aspectos, que deberán tener en cuenta los directores.

Asimismo, se requiere desarrollar las competencias de los Directores para que puedan garantizar una adecuada gestión de las necesidades y de los recursos, tanto existentes como potenciales de la escuela, a través del uso pertinente del presupuesto regular asignado y de la participación eficaz en los mecanismos de financiamiento disponibles como el Presupuesto Participativo, Perfiles de Inversión Pública, Foniprel y Núcleos Ejecutores, así como los recursos provenientes de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas de la zona.

Miraremos internamente a la institución educativa. Para empezar recordaremos la Fábula de la Lechera de Esopo...



Una lechera llevaba en la cabeza un cubo de leche recién ordeñada y caminaba hacia su casa soñando despierta. “Como esta leche es muy buena”, se decía, “dará mucha nata. Batiré muy bien la nata hasta que se convierta en una mantequilla blanca y sabrosa que me pagarán muy bien en el mercado. Con el dinero, me compraré un canasto de huevos y, en cuatro días, tendré la granja llena de pollitos que se pasarán el verano piando en el corral. Cuando empiecen a crecer, los venderé a buen precio y, con el dinero que saque, me compraré un vestido nuevo de color verde, con tiras bordadas y un gran lazo en la cintura. Cuando lo vean, todas las chicas del pueblo se morirán de envidia. Me lo pondré el día de la fiesta mayor, y seguro que el hijo del molinero querrá bailar conmigo, al verme tan guapa. Pero no voy a decirle que sí de buenas a primeras. Esperaré a que me lo pida varias veces y, al principio, le diré que no con la cabeza. Eso es, le diré que no: “¡así!” La lechera comenzó a menear la cabeza para decir que no, y entonces el cubo de leche cayó al suelo, y la tierra se tiñó de blanco. Así que la lechera se quedó sin nada: sin vestido, sin pollitos, sin huevos, sin mantequilla, sin nata y, sobre todo, sin leche: sin la blanca leche que le había incitado a soñar.

Fábulas de Esopo. Vicens Vives

En la Fábula:

1. ¿Qué moraleja le pondría a la fábula?

2. Mencione tres características de la lechera que considere pudieran facilitar el lograr lo que se propone; y tres que la pudieran limitar en sus propósitos.

FACILITAN	LIMITAN
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

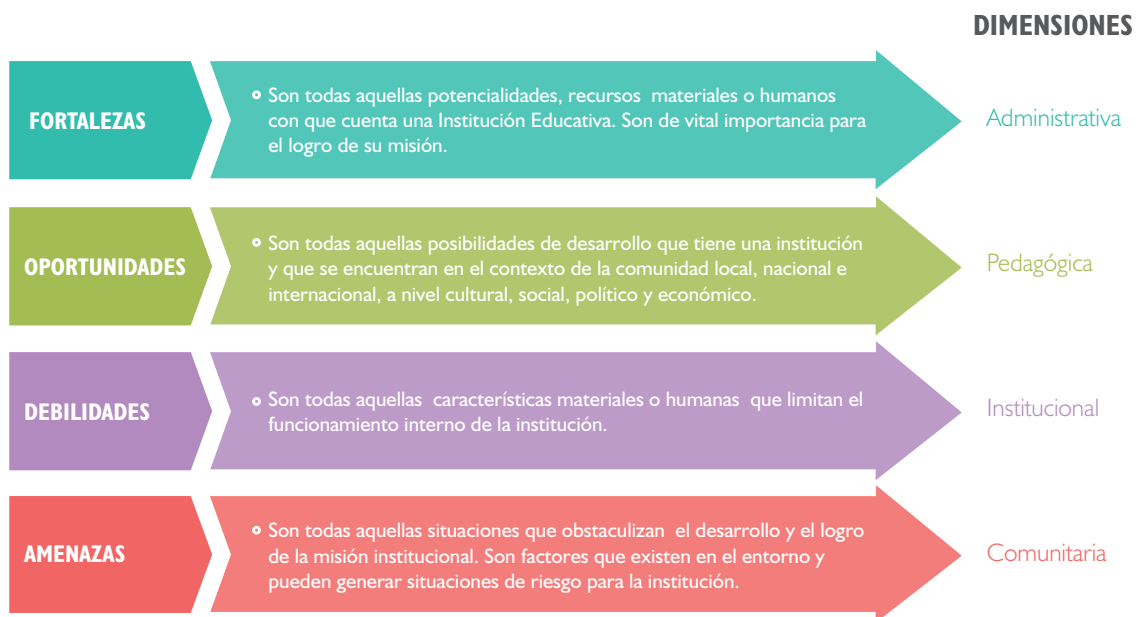
3. Mencione tres circunstancias del contexto que aprovechó la lechera y que dio origen a sus pensamientos y tres circunstancias del contexto que echaron por tierra sus planes.

CIRCUNSTANCIAS A APROVECHAR	CIRCUNSTANCIAS QUE PERJUDICAN
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Así como la lechera, en las instituciones educativas, para lograr sus propósitos, cumplir la misión y caminar hacia la visión, es importante identificar lo que llamamos **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas**.

El estudio interno nos permite mirar la institución educativa y establecer el nivel de desarrollo de cada una de las dimensiones de la gestión, a través del diagnóstico estratégico, empleando la matriz FODA. Esta última es un instrumento metodológico que facilita el diagnóstico institucional a nivel interno y teniendo en cuenta lo externo, con el fin de planificar el desenvolvimiento de la institución a corto, mediano o largo plazo. Es importante contar con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en este proceso de estudio interno.

El **FODA** comprende los siguientes puntos de análisis: **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**. El análisis debe realizarse en las dimensiones administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria³.



Al realizar el diagnóstico de cada una de las dimensiones de la gestión educativa, es importante tener una perspectiva sistémica que permita la interrelación entre todos los componentes del FODA.

(3) Unidad 2. Dimensiones de la Gestión Educativa – Modulo I de esta serie

Para identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en cada una de las dimensiones, podemos ayudarnos con las siguientes matrices:

Matriz de Fortalezas y Debilidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Pedagógico		
Institucional		
Administrativo		
Comunitario		

Matriz de Oportunidades y Amenazas

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Pedagógico		
Institucional		
Administrativo		
Comunitario		

Una vez que tenemos identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada dimensión, es necesario relacionarlas para poder señalar los objetivos estratégicos que le permitan a la institución educativa alcanzar su misión. Para esto nos podemos ayudar con la siguiente matriz.

Matriz de Relación de FODA: Dimensión _____

El responder a las preguntas señaladas en la matriz, le ayudará a precisar sus objetivos estratégicos.

	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		_____	_____
OPORTUNIDADES		¿En qué medida esta fortaleza me permite obtener mejores ventajas de esta oportunidad?	¿En qué medida esta debilidad me impide obtener mejores ventajas de esta oportunidad?
AMENAZAS		¿En qué medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza?	¿En qué medida esta debilidad me impide contrarrestar esta amenaza?

Los objetivos expresan los cambios que la institución educativa se propone lograr en el mediano o largo plazo. Se formulan teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Cada objetivo precisa un solo cambio, de manera que se pueda facilitar su posterior evaluación.
2. Los cambios consideran todas las dimensiones de la gestión educativa.
3. Guardan coherencia con la misión, visión y los objetivos educativos nacionales.

Usted en su institución, con los miembros de la comunidad educativa, complete las matrices presentadas y elabore sus objetivos estratégicos.



PROBLEMATIZANDO MI GESTIÓN

4.1.2.3 LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

¿Qué es para usted, la propuesta pedagógica?

Three horizontal lines for writing the answer to the question: ¿Qué es para usted, la propuesta pedagógica?

En su institución ¿qué aspectos constituyen su propuesta pedagógica?

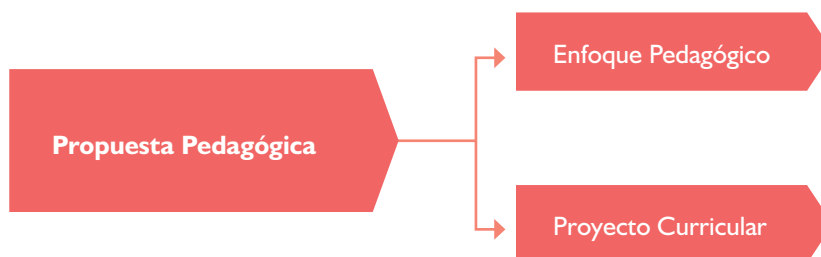
Three horizontal lines for writing the answer to the question: En su institución ¿qué aspectos constituyen su propuesta pedagógica?

Por lo general, cada docente en el ejercicio práctico tiene una manera peculiar de intervenir, lo que va dando lugar a una acción pedagógica de la institución. Esa acción será producto de estas experiencias personales mas no de un ejercicio intencionado para actuar coherentemente sobre la base de una misma mirada de lo que el educar significa. La razón de ser de una institución educativa es la de educar, por lo que se hace necesario que todos los miembros de la comunidad educativa se pongan de acuerdo en el cómo hacerlo.

De allí la necesidad de una propuesta pedagógica que es el **conjunto de decisiones tomadas por los actores educacionales acerca de la forma cómo deben conducirse los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa**. Contiene una suma de ideas que van a normar y orientar los procesos educativos que se realizan en la institución.

En otras palabras, la propuesta pedagógica establece las opciones pedagógicas y plasma un marco común para la actuación en la institución. Contiene el enfoque y las opciones metodológicas respecto a los aprendizajes y la enseñanza en la institución.

Los componentes de la propuesta pedagógica son el **ENFOQUE PEDAGÓGICO** y el **PROYECTO CURRICULAR**. El primero constituye el marco teórico conceptual y el segundo se elabora en coherencia con él.



ENFOQUE PEDAGÓGICO

El enfoque pedagógico define las consideraciones teóricas respecto a la concepción de los procesos y de los sujetos que participan en la experiencia educativa. Expresa, por ejemplo, la concepción de la educación, la forma de concebir el aprender y el enseñar, los roles y las características del que aprende y del que enseña. También comprende los principios pedagógicos que orientan toda la práctica educativa en el ámbito institucional, tanto en el actuar pedagógico, como en la cultura organizacional de la institución.

En el enfoque pedagógico, los miembros de la institución definen sus concepciones con relación a: ¿Qué es aprender?, ¿Qué es enseñar?, ¿Cuál es el rol del que aprende?, ¿Cuál es el rol del que enseña?, ¿Qué es el currículo? ¿Cómo se entiende?, ¿Cuáles son las ideas y principios fundamentales que identifican nuestro actuar pedagógico?

Considerando lo que piensan y hacen los miembros de la comunidad educativa de su institución, responda las preguntas que se plantean. Esto lo orientará para precisar el enfoque de su propuesta pedagógica.

1. ¿Qué es aprender?

2. ¿Qué es enseñar?

3. ¿Cuál es el rol del que aprende?

4. ¿Cuál es el rol del que enseña?

5. ¿Qué es el currículo? ¿Cómo se entiende?

6. ¿Cuáles son las ideas y principios fundamentales que identifican nuestro actuar pedagógico?

La reflexión sobre estos conceptos y la definición de los mismos conducirá a decidir el enfoque pedagógico que se expresará en el proyecto curricular y en el actuar diario de la institución. Veamos por ejemplo.



Como observamos, todos estos elementos tienen relación entre sí y le dan sentido al enfoque pedagógico, en el que el educando como protagonista de su aprendizaje es uno de los ejes centrales. De allí la importancia de definir los perfiles de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente del docente y del estudiante. ¿Cuál es el perfil del estudiante que se quiere formar? y ¿Cuál es el perfil del docente que la institución quiere tener?

Señale algunas de las características que consideran en su institución educativa, en el perfil del estudiante y el perfil del docente.

Perfil del estudiante	Perfil del docente
<ul style="list-style-type: none"> ○ _____ ○ _____ ○ _____ ○ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ _____ ○ _____ ○ _____ ○ _____

Estos perfiles reúnen las características que la institución desea que tengan cada uno de sus miembros (especialmente los estudiantes) al finalizar su Educación Básica Regular, respetando la diversidad de las personas.

Estos perfiles, llamados ideales, se contrastarán con los perfiles reales, productos del diagnóstico que se realice de la comunidad educativa.

En el Diseño Curricular 2009, se señala las características que los estudiantes deben lograr al concluir su Educación Básica Regular:



Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular.- Ministerio de Educación del Perú 2009 - Pagina 32

Cuando una institución desarrolla sus propios perfiles, los deberá tener presentes al seleccionar su personal, al desarrollar sus planes de estudio, al planear actividades, programas y proyectos especiales, etc. Buscará que todas las actividades desarrolladas se orienten a lograr estas características.



TRANSFORMANDO LA PRÁCTICA DE MI GESTIÓN

1. Teniendo en cuenta estas características señaladas en el Diseño Curricular, y las que usted ha mencionado anteriormente, identifique cuáles necesita priorizar o enfatizar en el desarrollo de sus estudiantes:

<ul style="list-style-type: none">○ _____○ _____○ _____○ _____	<ul style="list-style-type: none">○ _____○ _____○ _____○ _____
---	---

2. Mencione tres medios que le permitirían desarrollar estas características en sus estudiantes

<ul style="list-style-type: none">○ _____○ _____○ _____	<ul style="list-style-type: none">○ _____○ _____○ _____
---	---



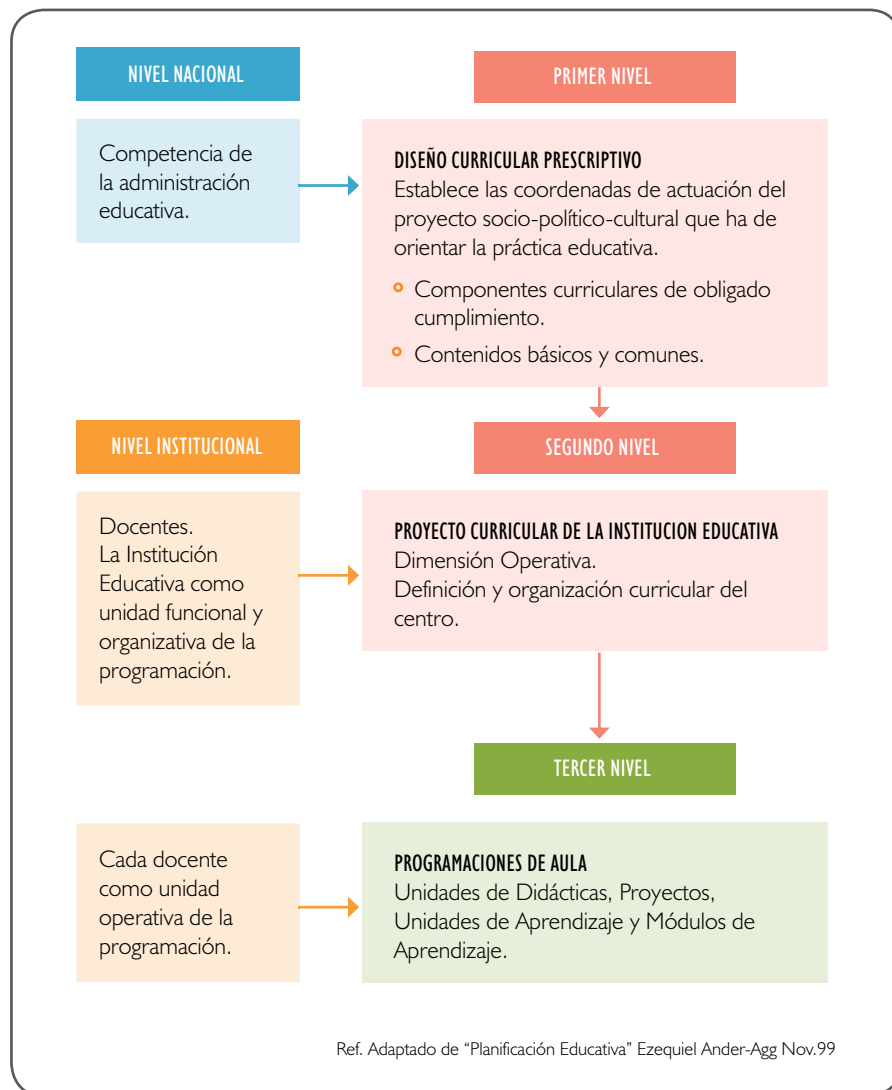
CONSTRUYENDO CONOCIMIENTO PARA LA GESTIÓN

PROYECTO CURRICULAR

La orientación que la institución educativa asume, expresada en su visión y el enfoque pedagógico, se concreta a través del currículo. El currículo constituye el eslabón entre estas opciones y los aprendizajes de los estudiantes, entre la intencionalidad y la práctica. El proyecto curricular contiene las definiciones respecto a la organización curricular, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Permitirá así, a cada institución educativa, orientar sus actividades de manera que el currículo sea pertinente a las demandas de la comunidad donde se trabaja y coherente con la identidad de la institución. Esto se logra a través de la diversificación curricular, la que se puede realizar teniendo en cuenta los niveles de concreción del currículo:

- Diseño Curricular, que es la dimensión prescriptiva.
- Desarrollo Curricular, que es la dimensión operativa.

DISEÑO CURRICULAR



Es así que la diversificación contribuye a que la educación sea pertinente y equitativa, a partir del respeto a la diversidad.

En el Perú, como en otros países, se cuenta con una estructura curricular básica elaborada por el Ministerio de Educación. Esta estructura curricular explicita la orientación del sistema educativo nacional, le da unidad y sirve de base para las propuestas curriculares de cada institución educativa que, a través de la diversificación curricular, realiza las adaptaciones pertinentes a las características y necesidades de los estudiantes y sus contextos.

Así, en la Ley General de Educación, Artículo 33, se señala: "El Ministerio de Educación es responsable de diseñar los currículos básicos nacionales. En la instancia regional y local se diversifican con el fin de responder a las características de los estudiantes y del entorno; en ese marco, cada Institución Educativa construye su propuesta curricular, que tiene valor oficial".

En el Diseño Curricular Nacional (2008), se señala: “El Diseño Curricular Nacional asume los fines orientadores de la Educación, así como sus principios: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad e innovación. Constituye un documento normativo y de orientación para todo el país. Sintetiza las intenciones educativas y contiene los aprendizajes previstos que todo estudiante de Educación Básica Regular debe desarrollar. Da unidad y atiende, al mismo tiempo, a la diversidad de los alumnos. Tiene en cuenta las características evolutivas de los estudiantes en una perspectiva de continuidad de 0 a 17 ó 18 años de edad, aproximadamente, dando cabida a las características individuales de cada ser humano. Asimismo, se dan lineamientos para la evaluación de los aprendizajes y sirve como una base para la comunicación entre los distintos actores del quehacer educativo”.

También señala las instancias de gestión educativa descentralizada, en las que se diversifica el DCN, las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

INSTANCIA	RESPONSABLES	DOCUMENTOS REFERENCIALES	DOCUMENTOS CURRICULARES
REGIONAL	Direcciones Regionales de Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Curricular Nacional EBR • Lineamientos • Proyecto Educativo Nacional • Proyecto Educativo Regional 	Lineamientos de la diversificación curricular regional
LOCAL	Direcciones de Unidades de Gestión Educativa Local	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Curricular Nacional- EBR • Proyecto Educativo Regional • Proyecto Educativo Local • Lineamientos para la diversificación curricular regional 	Orientaciones para la Diversificación Curricular
INSTITUCIÓN EDUCATIVA O RED EDUCATIVA A NIVEL LOCAL	Director(a) de la IE o Coordinador(a) de Red	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Curricular Nacional- EBR • Lineamientos para la diversificación curricular Regional • Orientaciones para la diversificación curricular • Proyecto Educativo Institucional 	Proyecto Curricular de la Institución Educativa
			Programación Curricular Anual Unidades Didácticas

En función de la diversificación curricular se da respuesta a las preguntas básicas que todo currículo contiene: qué, cómo, cuándo se aprende y se enseña, y cómo se sabe que efectivamente se aprendió, cómo se evalúa. Asimismo, es necesario explicitar todo lo concerniente a la orientación y tutoría que es transversal al currículo.



El proyecto curricular necesita de un proceso y tiempo de elaboración. Es flexible y dinámico, requiere de una revisión periódica que permita adecuarlo, cada vez más, a las necesidades de los estudiantes y de los contextos.



PROBLEMATIZANDO MI GESTIÓN

En su institución ¿Cómo han realizado la diversificación curricular? ¿Qué pasos han seguido?

¿Qué aspectos han favorecido y qué aspectos han dificultado la diversificación curricular en su institución?

¿Cómo se podría mejorar el proceso de diversificación curricular?



CONSTRUYENDO CONOCIMIENTO PARA LA GESTIÓN

4.1.2.4 LA PROPUESTA DE GESTIÓN

¿Qué es para usted, la propuesta de gestión en una institución educativa?

Mencione por lo menos 3 aspectos o características de la propuesta de gestión de su institución educativa.

La propuesta de gestión institucional es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa.

La propuesta de gestión institucional tiene sentido si contribuye, facilita y hace posible el logro de los fines, objetivos y perfiles de la propuesta pedagógica.

No son definiciones limitadas a un sentido administrativo o técnico, ya que involucran creencias, valores, intereses y afectos de todos los miembros de la comunidad educativa.

En la propuesta de gestión, entonces, se expresará lo que entendemos por gestión educativa, el modelo de gestión que orientará las acciones de la institución, así como las políticas institucionales que dan forma y estructura a la comunidad, en función de unos valores que ordenan la convivencia. Estas políticas son propuestas normativas abiertas que responden a las necesidades de la institución. Pueden ser explícitas o implícitas.

En la propuesta de gestión se recupera lo elaborado en la Identidad, el **Diagnóstico** y la **Propuesta Pedagógica**. Algunos elementos, a considerar en la Propuesta de Gestión Institucional, son los que se presentan en el siguiente esquema:



Es importante tener en cuenta que, en la propuesta de gestión, estén claramente definidas:

- Una organización flexible y adaptable
- La jerarquía y la autoridad
- Los canales de participación
- La ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización
- Las relaciones con la comunidad y que sean viables

Parte del proyecto organizacional de la institución se concreta en instrumentos como el Reglamento Interno, el Organigrama, el Manual de Funciones y el Manual de Procedimientos Administrativos.

Señale tres elementos importantes del reglamento interno de su institución educativa.



¿Qué es para usted un organigrama?



Intente graficar el organigrama de su institución educativa. Hágalo sin recurrir a ningún documento, solo al conocimiento que tiene de su institución y recogiendo las experiencias vividas a diario.



REGLAMENTO INTERNO

Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Tendrá en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se complementan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

Articula, coherentemente, las disposiciones generales del macro-sistema y las necesidades internas de la institución educativa, respondiendo a los propósitos institucionales y regulando las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.

Se sugiere un esquema básico para el Reglamento Interno:

CAPITULO I

1.1. Generalidades

- De la ubicación, dependencia, niveles y servicios.
- Del contenido y alcances.
- Principios, Misión, Visión.
- Fines y objetivos.
- Bases legales y alcances.

1.2. Organización y Funcionamiento

- De los órganos de gobierno.
- De la estructura de la Institución Educativa.

CAPITULO II

2.1. Gestión Pedagógica

- De la calendarización y horario académico.
- Del Proyecto Curricular de la Institución.
- De la programación y desarrollo curricular.
- De la evaluación y recuperación pedagógica.
- Organización y desarrollo tutorial.
- De los proyectos de innovación pedagógica.
- De los materiales y biblioteca escolar.
- Del calendario cívico.
- De las actividades recreativas y deportivas.

CAPITULO III

3.1 Gestión Administrativa y Organizativa

- De la matrícula y horario del personal.
- Del PEI y el PAT.
- De los deberes y derechos del personal.
- Estímulos y sanciones.
- De la supervisión y asesoramiento.
- De la organización del personal.
- Del presupuesto y recursos de la institución educativa.
- Del clima, coordinación y comunicación institucional.

CAPITULO IV

4.1 Relaciones y coordinación con la comunidad

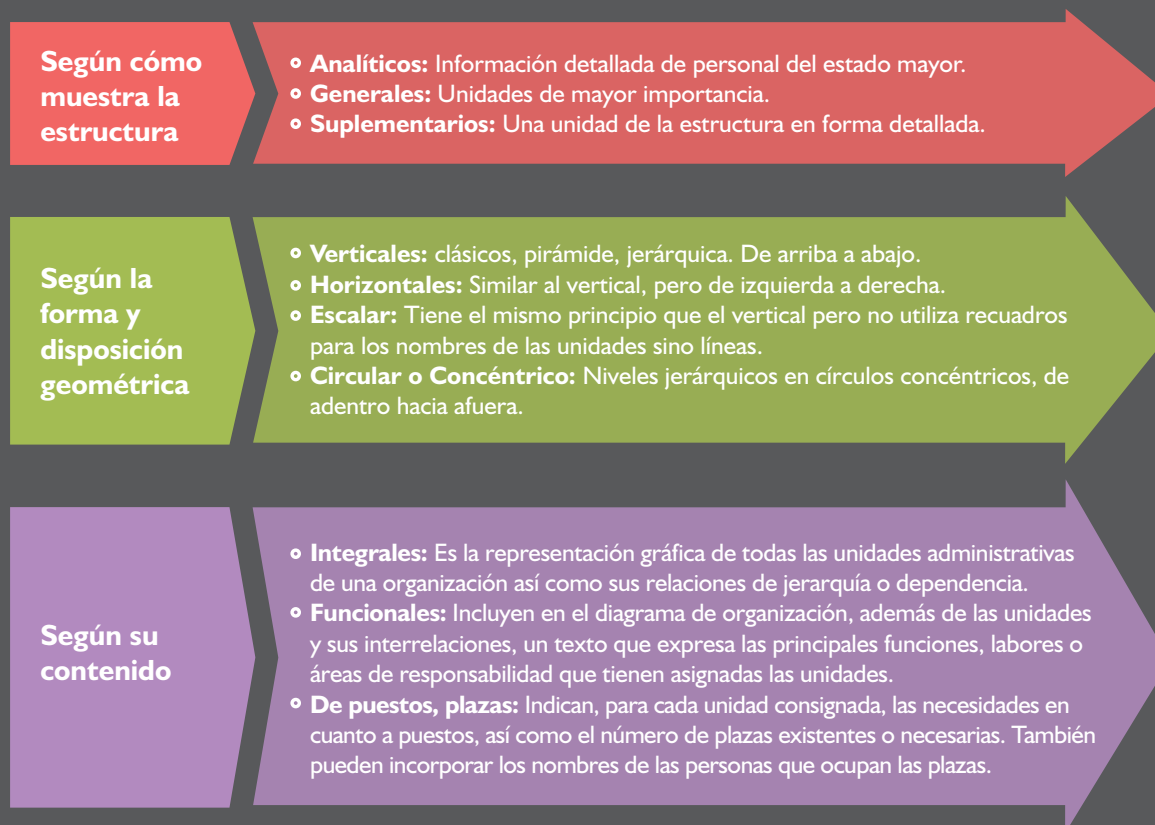
- Deberes, derechos y obligaciones del estudiante.
- Del Municipio Escolar.
- De los viajes y visitas de estudio.
- Prohibiciones, permiso y estímulos.
- De los padres de familia del centro.
- De la coordinación interna y externa.

ORGANIGRAMA

Es una manera gráfica de expresar la estructura organizativa de la institución y la ubicación de los miembros de la comunidad educativa. En él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo.

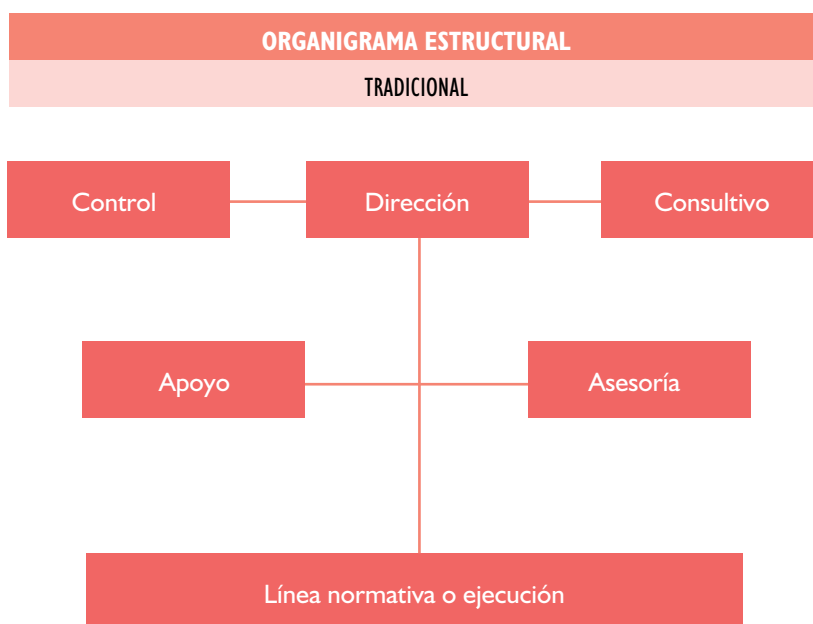
El organigrama debe guardar coherencia con los objetivos de la institución y ser de fácil comprensión para todos los miembros de la comunidad educativa.

Podemos hablar de diversos tipos de organigramas, según el criterio de clasificación:

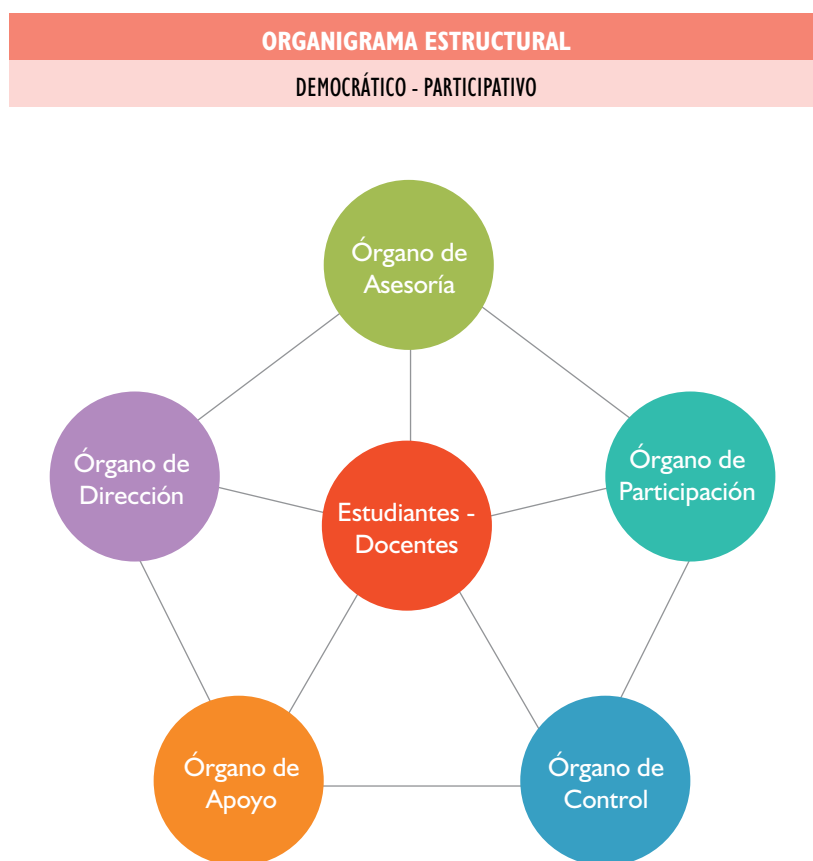


Es importante destacar que el gráfico que se utilice representa también una concepción de la gestión, de las relaciones interpersonales y de la autoridad que se dan en la institución. Así tenemos el organigrama estructural tradicional, que representa la organización, con una línea de mando definida (vertical), un órgano de dirección en la “punta de la pirámide” que personaliza al director, sub director y personal jerárquico de la institución educativa. Del lado derecho, el órgano de control (funciones que asume la UGEL) y del lado izquierdo, el órgano consultivo, que bien puede ser el Consejo Educativo Institucional.

Al lado derecho de la línea de mando se ubica el órgano de asesoría que pueden ser las coordinaciones por área pedagógica; y al lado izquierdo, el de apoyo, función que asume la administración o secretaría de la institución. Finalmente, la base de la estructura está constituida por la línea normativa o de ejecución; en el caso de la institución educativa, esta línea se identifica como el trabajo en el aula, en donde interactúan estudiantes y docentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.



A diferencia del enfoque anterior, también tenemos el *organigrama de una organización democrática y participativa*, en el que se representa un sistema de comunicación y colaboración horizontal entre los diferentes órganos que configuran la estructura funcional de la institución educativa, representada por una línea que los conecta.



¿CÓMO ELABORAR UN ORGANIGRAMA?

Caracterice el organigrama de su institución y señale a qué tipo de enfoque responde o se aproxima.

Si tuviera que elaborar un organigrama con el equipo de su institución, ¿Qué pasos seguiría?

Se puede sugerir los siguientes pasos:

1. Identificar las áreas organizacionales que existen en la institución (dirección, asesoramiento, apoyo, ejecución...)
2. Identificar los órganos y/o departamentos que constituyen cada una de las áreas; por ejemplo, asesoramiento: departamento legal; apoyo: contabilidad, APAFA; etc.
3. Ubicar cada área y órgano de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones en la posición que les corresponde, uniéndolos con líneas que establecerán la relación de autoridad, de dependencia. La diferencia de altura en la ubicación de un área organizativa significa diferencia jerárquica.

MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones describe las funciones generales de la institución educativa y las funciones específicas de cada cargo. Asimismo, determina la ubicación de los cargos dentro de la estructura. Precisa los límites jerárquicos y jurisdiccionales de cada unidad y establece las relaciones funcionales.

La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que, cada miembro de la comunidad educativa, pueda ubicar sus propias funciones, las de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan.



PROBLEMATIZANDO MI GESTIÓN

¿CÓMO ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES?

Enumere cuatro funciones que considere principales en el cargo de director de una institución educativa.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Desde su experiencia explique ¿qué pasos seguiría para elaborar el manual de funciones de su institución educativa?



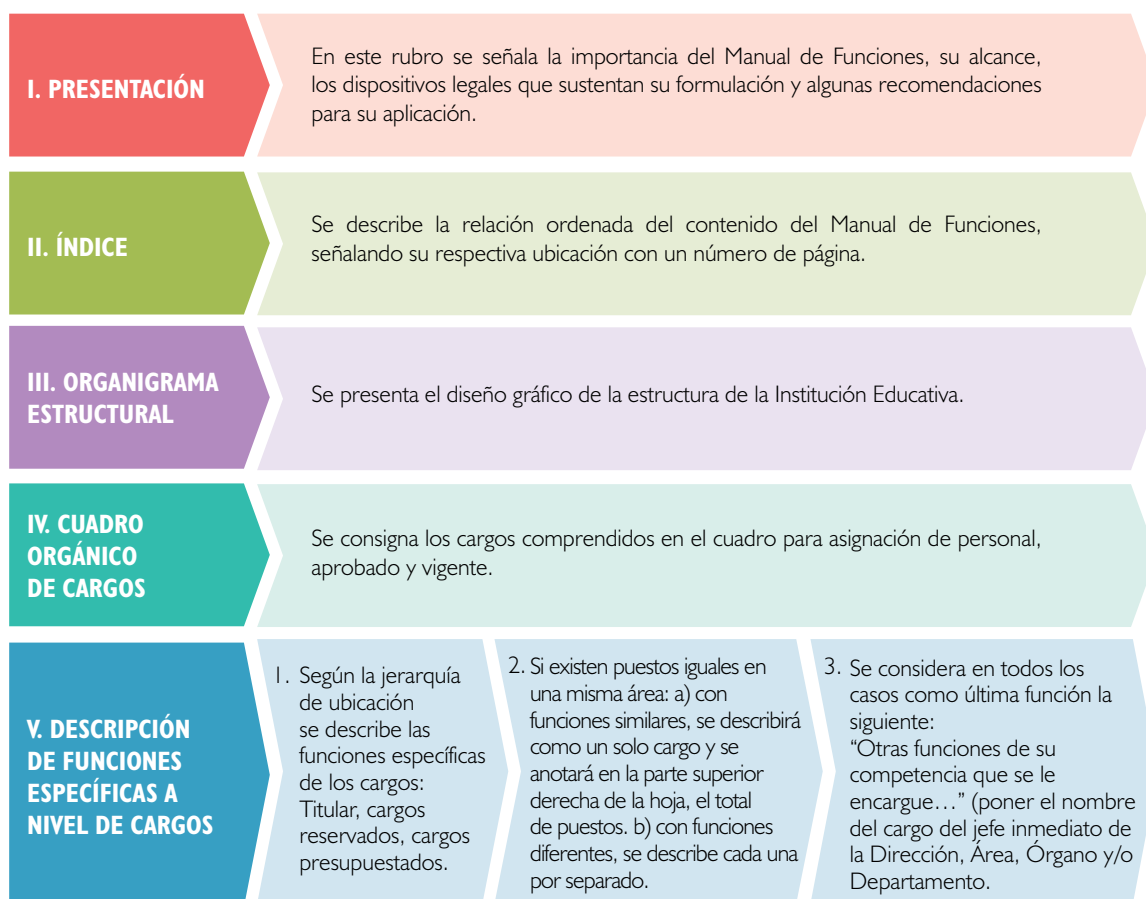
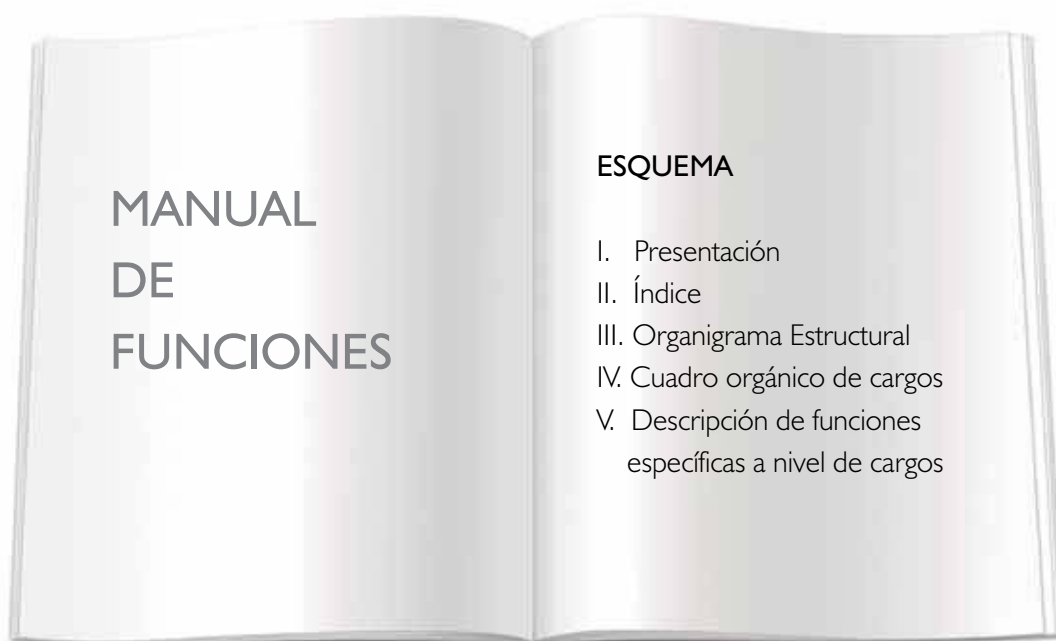
CONSTRUYENDO CONOCIMIENTO PARA LA GESTIÓN

Para elaborar el Manual de Funciones se recomienda:

1. Analizar y evaluar la pertinencia de la estructura organizativa vigente en relación a los cargos, las funciones, las relaciones y los canales de comunicación entre los diferentes órganos, los niveles de autoridad y dependencia.
2. Definir las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecer las funciones pertinentes al contexto.
3. Una manera de obtener estos datos es que cada miembro de la comunidad educativa identifique y analice lo que compete a su quehacer en su institución. Pueden ayudarse con el siguiente cuadro para sistematizar las conclusiones.

ÁREAS ORGANIZACIONALES	ÓRGANOS Y/O DEPARTAMENTOS	CARGOS	FUNCIONES	LÍNEA DE AUTORIDAD	
				DE QUIÉN DEPENDE	QUIÉNES DEPENDEN
• Directiva	• Dirección • Sub dirección • Coordinadores de Nivel	• Director • Sub director • Coordinador de Secundaria			

- Se sugiere utilizar el cuadro, en un primer momento, para identificar los cargos y funciones que se están dando en la práctica diaria en la institución y, en un segundo momento, para plantear las modificaciones pertinentes.
4. Con los datos obtenidos, (organización actual y modificaciones propuestas), se buscará el consenso y luego se elaborará el documento **Manual de Funciones** que puede tener las siguientes partes:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

El Manual de Procedimientos es un instrumento que presenta, en forma ordenada y sistemática, los procedimientos u operaciones que se realizan para cumplir las funciones de las áreas organizacionales, órganos y/o departamentos de la Institución Educativa.

Este manual permite:

- Uniformizar los pasos mínimos para realizar un trámite o procedimiento, optimizando los tiempos y requisitos para realizarlos.
- Aumentar la eficiencia de los empleados en servicio y facilitar las guías de información al usuario. Esto puede disminuir las situaciones de conflicto y hacer agradable y cordial la atención.
- Enseñar el trabajo a los empleados nuevos.

Para elaborar el Manual de Procedimientos Administrativos se recomienda:

1. Identificar los pasos del procedimiento a seguir en cada operación administrativa. Si fuese necesario elaborar un flujograma o diagrama de flujo.
2. Analizar el flujo e identificar las operaciones de comienzo a fin, estudiando la posibilidad de simplificar al máximo los procedimientos.
3. Formular los datos de cada procedimiento administrativo. El siguiente cuadro puede ayudar a hacerlo.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Y CÓDIGO	OBJETIVO	BASE LEGAL	REQUISITO	ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO	ÁREAS, ÓRGANOS/ DEPARTAMENTOS

4. Con los datos obtenidos, se procederá a elaborar el documento del Manual de Procedimientos Administrativos, que puede tener las siguientes partes:



1. **Introducción**
2. **Índice**
3. **Datos generales**
 - 3.1 Objetivo
 - 3.2 Alcance
 - 3.3 Aprobación y actualización
4. **Datos del procedimiento**
 - 4.1 Nombre del procedimiento y código
 - 4.2 Objetivo
 - 4.3 Base Legal
 - 4.4 Requisito
 - 4.5 Etapas del procedimiento
 - 4.6 Duración
 - 4.7 Diagramación
 - 4.8 Formularios

4.2 OTROS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

4.2.1 PLAN ANUAL DE TRABAJO

Al escuchar “Plan Anual de Trabajo” ¿Qué ideas le surgen?

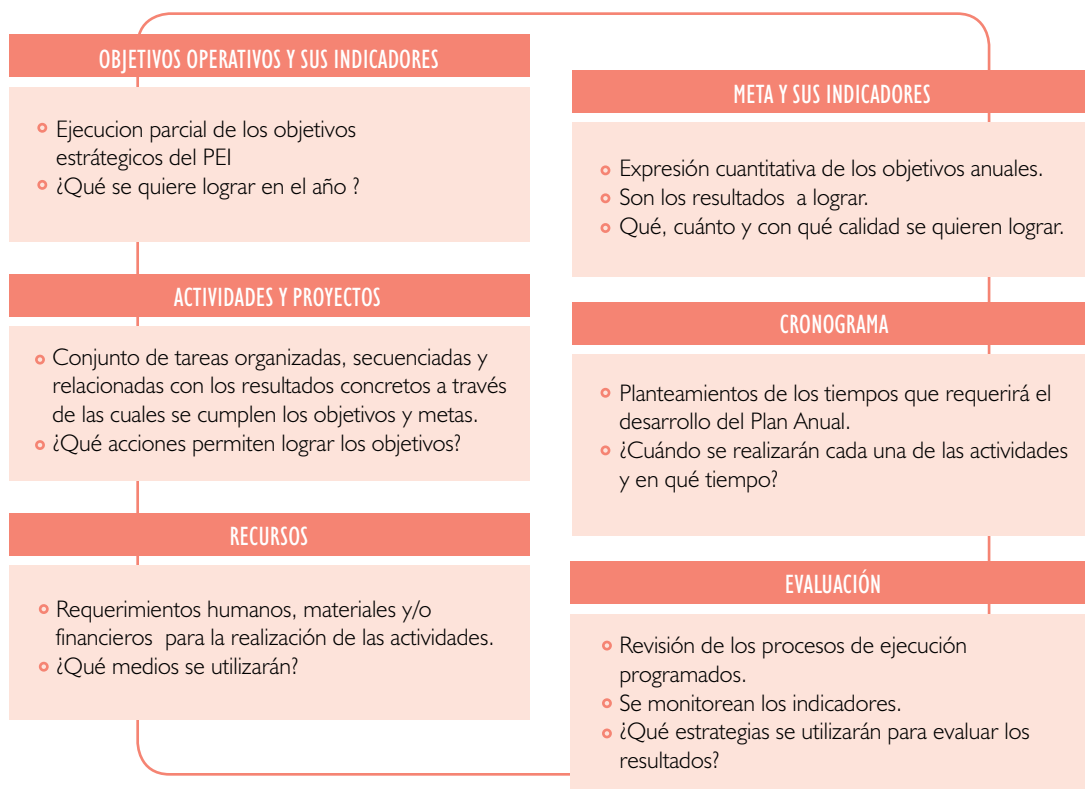
El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo.

Elaboración y Elementos del Plan Anual de Trabajo

Para elaborar El PAT, es necesario:

- Revisar el marco orientador del PEI, es decir la visión, misión, principios, valores y objetivos estratégicos.
- Revisar el diagnóstico del PEI y jerarquizar las situaciones a resolver en el año, en cada una de las dimensiones de la gestión.

Con este marco se formulará el PAT con los siguientes elementos:



Se ejecutará realizando las actividades planteadas y se evaluará revisando los procesos de ejecución y monitoreando los indicadores.

Para la elaboración del documento final se sugiere el siguiente esquema:

PLAN ANUAL DE TRABAJO

- Presentación
- Datos Referenciales de la IE
- Caracterización del diagnóstico en cada dimensión de la gestión
- Objetivos Operativos Anuales
- Metas
- Actividades y tareas
- Proyectos de Innovación
- Recursos y Presupuesto
- Plan de monitoreo, supervisión y evaluación



Comparta su experiencia en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de su institución (¿Cómo y quién lo elabora? Condiciones que favorecen o dificultan la elaboración y/o cumplimiento del PAT,...).

¿Qué decisiones y acciones realizaría para que la elaboración y ejecución del PAT sea exitosa en su institución educativa?

4.2.2 INFORME DE GESTIÓN ANUAL

Seguro que usted también ha elaborado un informe de gestión anual y ha propuesto proyectos de mejora. ¿Podría explicar en qué consisten? ¿Qué favoreció y/o dificultó la elaboración de este informe?



El Informe de Gestión Anual es un instrumento de gestión que se formula al finalizar el año escolar y permite la sistematización de los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.

Es producto de la autoevaluación de la institución en los aspectos pedagógico, institucional, administrativo y comunitario. Se presenta a la comunidad educativa y autoridades en un documento que sintetiza la práctica y el quehacer de la institución educativa.

El Informe de Gestión Anual es aprobado por Resolución Directoral del Director de la Institución Educativa, previa opinión del Consejo Educativo Institucional, en la última quincena del año escolar. En las instituciones educativas públicas debe incluir la rendición de cuentas de la ejecución del presupuesto institucional.

Pasos para la elaboración del Informe de Gestión Anual

Para elaborar el Informe de Gestión Anual se recomienda:

- Analizar los informes de las diferentes áreas, órganos y/o departamentos de la institución.
- Sistematizar la información e interpretar los resultados, pudiendo usarse esquemas, cuadros y gráficos estadísticos sencillos que faciliten su estudio y análisis.
- Emitir conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta para la elaboración del plan anual de trabajo del siguiente año.
- Realizar propuestas de mejora de la gestión de la Institución Educativa.



TRANSFORMANDO LA PRÁCTICA DE MI GESTIÓN

Desde su experiencia, ¿Qué propondría usted para que el informe de gestión anual sea un instrumento de utilidad y que no se quede sólo en la presentación formal?



CONSTRUYENDO CONOCIMIENTO PARA LA GESTIÓN

4.3 PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN O PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Los Proyectos de Mejoramiento Educativo, PME, se constituyen en instrumentos de la gestión con el propósito de buscar soluciones a una necesidad o un problema específico de la Institución Educativa. Ponen en marcha el Proyecto Educativo Institucional (PEI) haciendo viable las propuestas pedagógica y de gestión.

De acuerdo a la naturaleza del problema, podemos hablar de diferentes tipos de proyectos; como por ejemplo, los que se presentan en el siguiente esquema:

TIPOS DE PROYECTO

INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

Orientados a mejorar la calidad de los procesos y resultados en la enseñanza-aprendizaje.

CONSTRUCCIÓN Y EQUIPAMIENTO

Responden a las necesidades en infraestructura y/o equipamiento educativo, como: materiales, mobiliarios, equipos, etc.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Incorpora los avances tecnológicos al proceso organizativo, administrativo y pedagógico.

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL

Orientado al desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad educativa.

INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

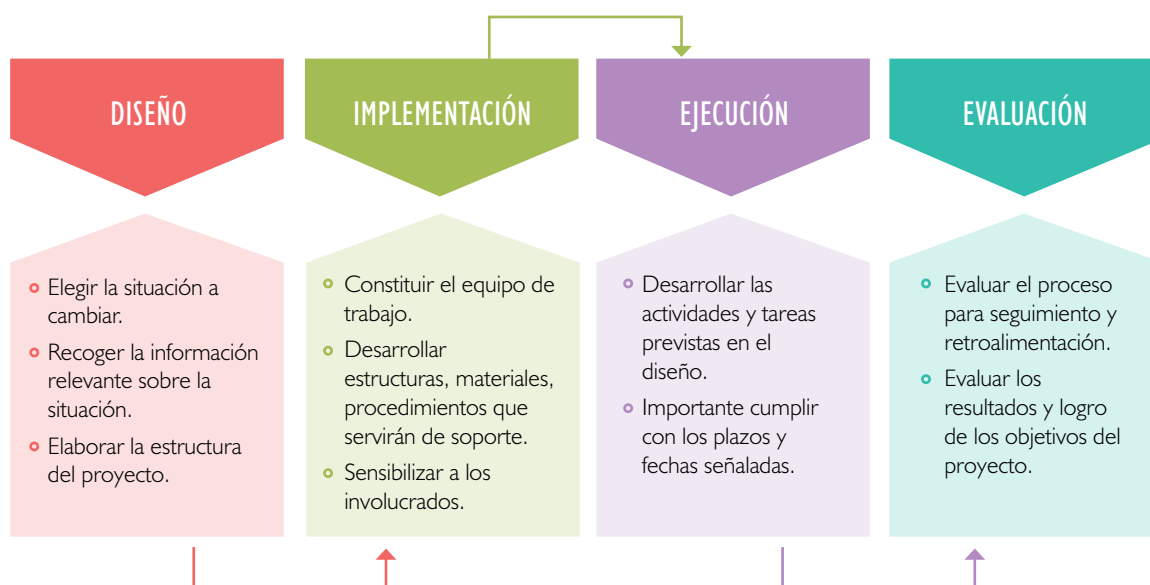
Promueven el estudio y análisis de la realidad educativa.

DESARROLLO INSTITUCIONAL

Ayudan a incorporar innovaciones y cambios en la gestión, a nivel de la estructura organizativa y de las relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa para lograr los propósitos de la institución.

ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Como ya se ha planteado, el PME responde a una necesidad o problema de la institución educativa; por lo tanto, lo primero será identificar y precisar la situación que se quiere cambiar, teniendo siempre en cuenta la misión y los objetivos del PEI. Una vez identificada la situación, se podrá definir el tipo de proyecto que permitirá darle solución. Para llevarlo a cabo, se seguirá las siguientes etapas:



Al finalizar, es importante realizar una sistematización de la experiencia, recogiendo los aspectos que la favorecieron y la dificultaron, además de los aprendizajes y un informe final de evaluación. En algunos casos se solicita una evaluación externa.

La estructura de formulación de un proyecto, elaborada en la etapa de diseño, generalmente contiene las siguientes partes:



Es importante evaluar la viabilidad del proyecto es decir determinar de manera objetiva las condiciones y posibilidades que se tiene para ejecutarlo. Un aspecto que a veces obstaculiza la ejecución de un proyecto es el financiamiento, frente a ello, es necesario buscar alternativas de apoyo a través de la comunidad local y regional.



TRANSFORMANDO LA PRÁCTICA, DE MI GESTIÓN

¿Ha participado en algún PME en su institución educativa? Haga un breve comentario al respecto.

¿Qué PME encuentra usted necesario desarrollar en su institución educativa? ¿A qué necesidad responde? ¿Cómo y cuándo se comprometería a realizarlo?

RECUERDE QUE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN....

Están relacionados entre sí de manera sistémica. Así podemos decir que en el PEI se articulan los otros instrumentos de gestión.

Permiten optimizar la gestión hacia una educación de calidad, no son sólo documentos para cumplir con un requerimiento burocrático.

Son relevantes y pertinentes ya que se caracterizan por ser flexibles y modificables en función a las demandas y necesidades internas y externas.

Permiten desarrollar la autonomía, ya que generan una identidad que hace que cada Institución Educativa se diferencie de las demás.

Reflejan y facilitan el hacer vida en la práctica, los principios, misión, valores de la institución educativa.

Son producto de un trabajo en equipo, cooperativo, con todos los miembros de la comunidad educativa. Esto genera un compromiso compartido hacia el logro de una educación de calidad.

ACTIVIDAD 6

GLOSARIO: INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN

En esta unidad se elaborará un glosario, que es una información estructurada en “conceptos” y “explicaciones”, como un diccionario o enciclopedia. Es una estructura de texto donde existen “entradas” que dan paso a un “artículo” que define, explica o informa el término usado en la entrada.

Los textos del glosario pueden contener imágenes y disponer de archivos binarios adjuntos. Por lo tanto, un glosario constituye de hecho un repositorio de información estructurada. Otra forma en la que podemos imaginarnos un glosario es una base de datos, una colección de fichas ordenada por “entradas”. El glosario posibilita la comprensión de conceptos, permite aclarar dudas; en este caso, de la gestión educativa.

Este glosario tiene por objeto que cada uno de los participantes tenga un acercamiento a los principales conceptos e instrumentos de la gestión. Además de contar con la unidad 4 de base, es necesario que realicen búsquedas en la web y otras fuentes.

Los pasos a seguir son:

- Cada participante selecciona los conceptos que considera que se deben definir. Para subirlos en el glosario virtual, encontrará una entrada para el concepto y otra en la parte inferior para la definición.
- En caso encuentre que el concepto ya ha sido subido, debe revisar la definición presentada y aportar lo que considere conveniente.
- Podrá aportar comentarios, imágenes, referencias de direcciones virtuales, archivos adjuntos y todo aquello que considere que enriquezca el glosario.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	
1. Selección	Identifica los conceptos claves propios de la gestión.	
2. Indagación	Emplea acertadamente los referentes teóricos revisados en la unidad y/o indagados por su propio interés en la web y otras fuentes.	
3. Expresión escrita	Construye ideas lógicas, ordenadas y precisas, en relación al concepto, respetando las reglas de ortografía.	
4. Respeto	Respeto los aportes de otros.	
5. Participación	Aporta información leyendo lo expresado por los otros participantes.	

ACTIVIDAD 7: WIKI- CHAT

UTILIZANDO LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA ESBOZAR LOS LINEAMIENTOS DE UN PROYECTO REGIONAL

En esta unidad crearemos una wiki, utilizando el chat como una herramienta de intercambio y coordinación.

El **CHAT** es un espacio en común para conversar por Internet mediante el cual dos o más personas pueden comunicarse en forma simultánea; es decir, en tiempo real, por medio de texto, audio y hasta video, sin importar donde se encuentren. Es un medio de comunicación ampliamente utilizado, el cual está disponible en la red/aula virtual. Las salas de chat son muy famosas. Hay salas de chat que se refieren a temas específicos. En nuestro caso, el tema será los instrumentos de la gestión. Este chat tendrá por objetivo intercambiar reflexiones e indagaciones para consensuar aspectos del wiki.

Se llama wiki a las páginas web con enlaces, imágenes y contenido sobre un tema específico que puede ser visitado y editado por cualquier persona. De esta forma, se convierte en una herramienta web que nos permite crear, colectivamente, documentos.

El **WIKI** nos permitirá elaborar una página web sobre diferentes aspectos de los instrumentos de la gestión, permitiendo que cada uno de los usuarios puede incorporar aportes desde la realidad de su institución educativa.

El objeto de esta actividad es propiciar un espacio de trabajo colaborativo, en el que cada uno investigue, contraste, reflexione, interactúe, exprese y logre elaborar un producto sobre su región en corresponsabilidad.

Esta **WIKI** se creará sobre tres aspectos:

- Identidad Regional: Misión y Visión.
- Diagnóstico Regional.
- Lineamientos de la Propuesta Pedagógica Regional.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Se han conformado grupos por regiones.
- Cada grupo trabajará en la elaboración de los aspectos arriba mencionados.
- Consensuar, a través del Chat, un plan de trabajo, indicando los aspectos y sub-aspectos a desarrollar.
- Indagar, aportar, reflexionar y consensuar información (enlaces, imágenes, contenido, etc.) para construir juntos, en el espacio de la wiki, un documento que integre los aspectos planteados (Pueden ayudarse con las actividades de proceso realizadas en el desarrollo de la unidad).

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	
1. Indagación	Emplean acertadamente los referentes teóricos revisados en la unidad y los indagados por su propio interés en la web y otras fuentes sobre su región.	
2. Interacción	Participan aportando ideas e información pertinente sobre su región.	
	Acogen y respetan los aportes de otros.	
	Integran y construyen colaborativamente el documento final sobre su región.	
3. Expresión escrita	Construyen ideas lógicas ordenadas y precisas, en relación a los aspectos planteados, respetando las reglas de ortografía.	

