

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA



MODULO 1

GESTIÓN EDUCATIVA

GESTIÓN EDUCATIVA

CONCEPTO.- la gestión educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional.

Las acciones de conducción deben estar planificadas. En ellas se deben prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para así tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades de centro educativo.

La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio puede ser pública o privada.

Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión.

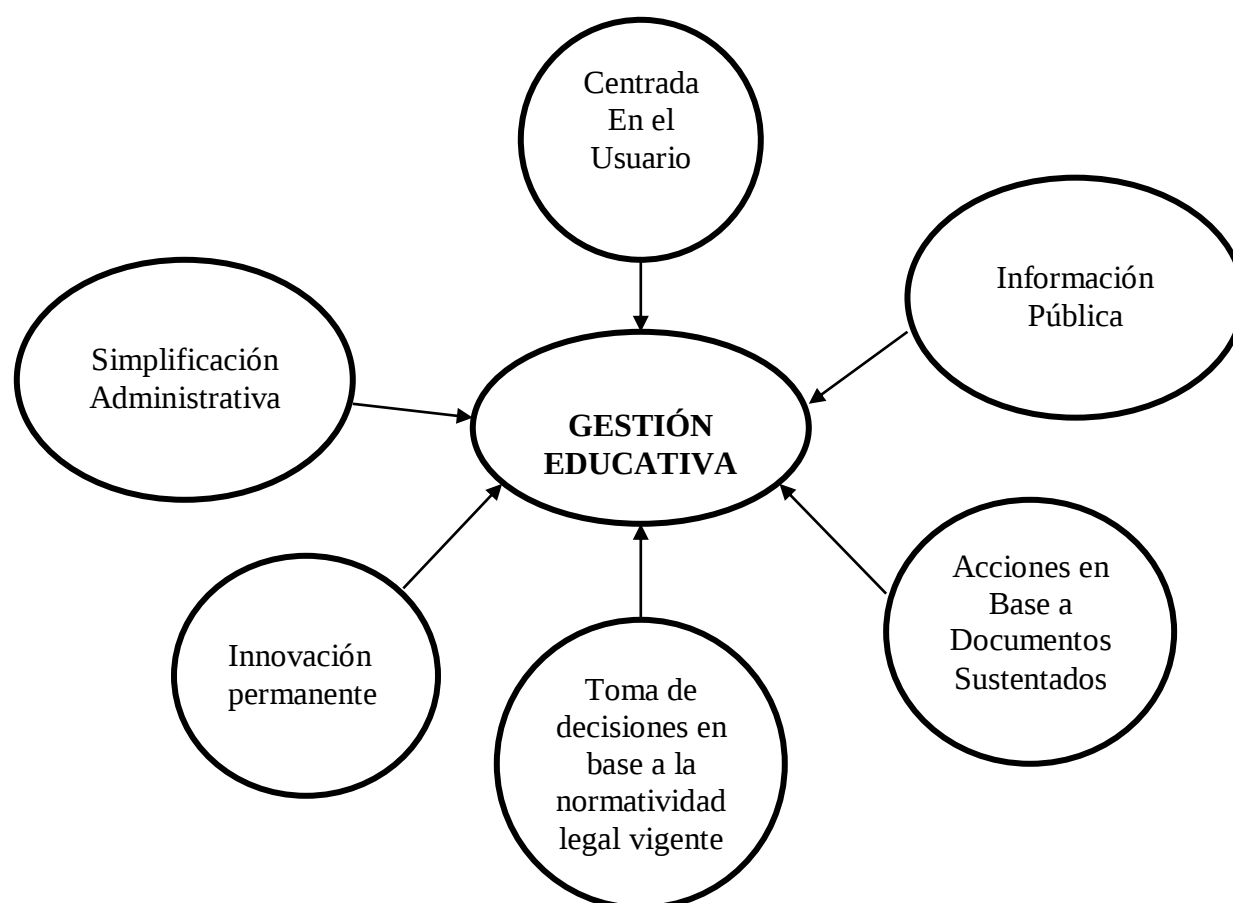
La Institución Educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como la finalidad específica del local institucional.

Son funciones de las Instituciones Educativas:

- a) Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
- c) Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.
- d) Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.
- e) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.
- f) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.
- g) Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.

- h) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión experimentación e investigación educativa.
 - i) Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.
 - j) Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.
 - k) Participar, con el consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica.
 - l) Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente.
 - m) Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y financiera, ante la comunidad educativa.
 - n) Actuar como instancia administrativa en los asuntos d su competencia.
- En centros educativos uní docentes y multigrados, estas atribuciones son ejercidas a través de redes.

PRINCIPIOS:



Se busca fundamentalmente desarrollar los siguientes principios:

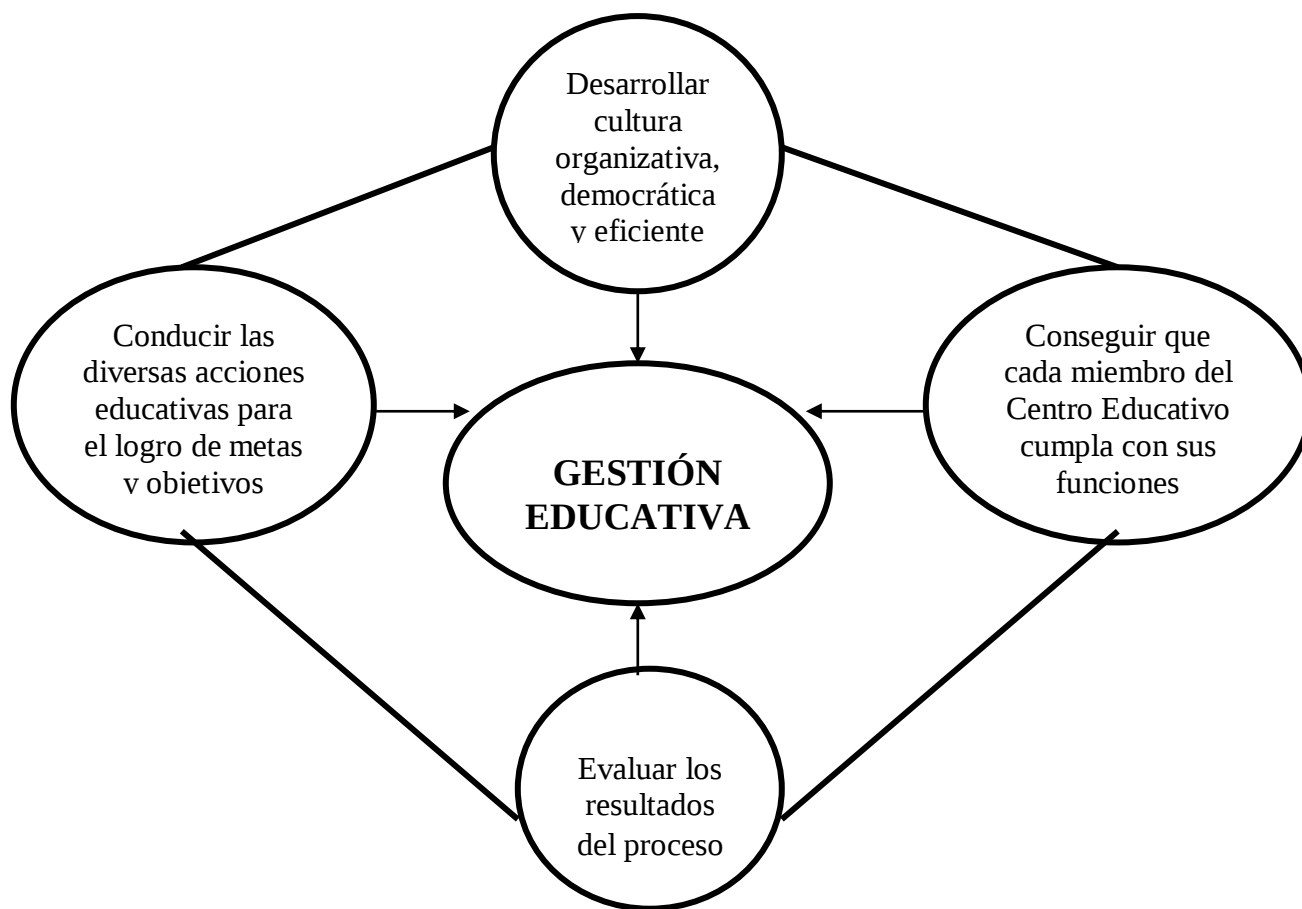
- ✓ Desarrollar una cultura organizativa democrática, y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las escuelas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente entre los diversos agentes e la comunidad.
- ✓ Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- ✓ Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- ✓ Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen.
- ✓ Innovación constante y permanente propiciando el logro de los fines y objetivos trazados.
- ✓ Centrada en el usuario.
- ✓ Adaptar decisiones en base a la normatividad legal vigente y que responda a los intereses, demandas, bienestar de los estamentos que se vinculan al Centro Educativo.

OBJETIVOS

En armonía con la Ley de Educación N° 28044 los objetivos que se pretende alcanzar en un Centro educativo son:

- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje encargada de lograr calidad y excelencia en el servicio educativo.
- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativas. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- c) Asegurar la coherencia d las disposiciones administrativas y las subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.

Objetivos Básicos de Gestión Educativa



- e) Desarrollar liderazgo democrático.
- f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer las transparencias y libre acceso a la conformación.
- j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k) Incentivar la auto evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución Educativa.

COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

En todo proceso de gestión educativa deben existir tres tipos de gestión, muy bien definidos y que deben interrelacionarse en forma coordinada y permanente.

➤ **Gestión Institucional**

Corresponde al nivel macro de la institución, la que está referida a los procesos globales del Centro Educativo, así como sus vinculaciones con el exterior. Define las líneas maestras del Centro Educativo y la Política Educativa.

➤ **Gestión Pedagógica**

Corresponde a la gestión de los procesos educativos, programación curricular sistema de evaluación, estrategias didácticas. Es decir, la ejecución de las diferentes propuestas en el campo pedagógico.

➤ **Gestión Organizativa-Administrativa**

Corresponde a los niveles de organización del Centro Educativo en los aspectos del sistema administrativo que coadyuvará al cumplimiento de los objetivos trazados en el Centro Educativo, en cuanto su PEI, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

Principio de Gestión	Marco teórico conceptual que sustenta el desarrollo en las actividades en la CE.
Estructura Organizativa	- Organigramas. - Manual de organización y funciones - Manual de procedimientos administrativos
Proceso de Gestión	- Área de proceso de gestión institucional - Área de proceso de gestión administrativo.
Clima Institucional	- Ambiente para el proceso educativo, organizativo del CE.

¿Qué rol juegan el Director y el Equipo Directivo en la Gestión Educativa?

El Director es fundamentalmente un conductor y un armonizador de voluntades. Para cumplir con este rol necesita tener una autoridad legitimada. Las características e identidad que asuma el Director van a marcar el tipo de gestión que se realice y el tipo de proyecto educativo que se construya. Los centros

educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, como también el conflicto o la parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo y prepotencia. El desafío de un director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

El Director en un determinado momento concreta, convoca, armoniza; en otro, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos. Es bueno, por eso, concebir la autoridad del Director como la máxima del equipo directivo de una institución que tiene definida su organización y dentro de ella los cargos y funciones de cada miembro.

DIRECCIÓN.- Dirigir ES influir en las personas, para que orienten su actuación hacia el logro de objetivos de su organización.

Para comprender con Objetividad el concepto de Dirección como función gerencial, veamos como define Enrique Valdés de ESAN, esta función administrativa.

“Gerenciar, es obtener resultados, es decir un excelente, mediante el esfuerzo de otros, pero proporcionándoles el ambiente propicio.

La dirección como función empresarial, es el proceso mediante el cual se logra influir en las personas la sujeción y la necesidad de realizar las labores que se le han asignado, con el fin de lograr los objetivos previstos por la organización y, por ende, asegurar su continuidad y su desarrollo.

En el proceso de dirección hay que tener en cuenta cuatro aspectos que son parte de la naturaleza humana y que no pueden ser ignorados por quienes tienen la responsabilidad de dirigir, es más pueden condicionar el éxito o fracaso en su gestión.

a. La Multiplicidad de Papeles

Las personas no son simplemente factores de producción, son miembros de un sistema social en el cual cumplen diferentes roles, son consumidores de bienes o servicios, son miembros de una familia, de una iglesia, de un club, de un partido político, de una universidad, etc.

b. No existe una Persona Promedio

Además de cumplir diferentes roles son también diferentes entre sí mismas, tienen diferentes necesidades, intereses, actitudes, niveles de conocimiento, habilidades y potencialidades en consecuencia no hay una persona promedio, lo que hay son individualidades.

c. La Dignidad Personal

El rol que tipifica la gestión administrativa es el logro de los resultados organizacionales, sin embargo como ya lo hemos precisado esta función gerencial implica el máximo aprovechamiento del esfuerzo de otros, pero esto

no significa llegar al fin, es decir lograr estos resultados sin que se considere los medios que se van a emplear, es necesario que los gerentes sean conscientes de que sus subordinados son seres humanos y por lo tanto deben ser tratados como tales, no se puede lastimar a los colaboradores para demostrar eficiencia y eficacia gerencial.

d. Consideración de la Persona Total

El ser humano es una persona total que tiene una serie de características y potencialidades que interactúan entre si y que recibe o es influenciada por factores externos, es un ser integral que puede cambiar impredeciblemente porque además es una individualidad en sus reacciones.

Características fundamentales que debe tener un buen gerente:

✓ **Con Respetto a los Valores**

- Profundo respeto a la dignidad de sus colaboradores a sus valores y sus tradiciones.
- Debe tener responsabilidad social y asumir un compromiso moral con la comunidad.
- Debe ser leal, veraz, justo y honesto.

✓ **Con Respetto a su comportamiento**

- Debe estar dispuesto a asumir riesgos.
- Debe aceptar que los demás puedan equivocarse.
- Debe ser capaz de compartir conocimientos.
- Debe ser un agente de cambio.
- Debe ser un líder que sepa asumir responsabilidad y tener capacidad de autocríticas.

✓ **Con Respetto a sus Conocimientos y Experiencias**

- Debe conocer y ser capaz de analizar y prever el nivel de influencia del entorno de la empresa.
- Debe manejar eficazmente los métodos de toma de decisiones.
- Debe conocer el manejo integral de la empresa, especialmente de las áreas estratégicas.

✓ **Con Respetto a sus Habilidades**

- Debe tener una capacidad analítica e integradora.
- Debe ser capaz de solucionar conflictos.
- Establecer y manejar las relaciones humanas.

Los estilos de dirección están relacionados con los estilos de liderazgo o las formas de gerenciar, y para definirlos es necesario tener en cuenta dos factores: Las labores que deben cumplir los subordinados y el establecimiento de buenas relaciones interpersonales, dualidad que permite al jefe una prominencia personal y por ende éxito en su gestión.

En nuestra perspectiva enunciamos algunos paradigmas actuales que subyacen en la conducta de los Directores de instituciones educativas las propuestas que apuntan a encaminar a nuestros centros en una Gestión de Calidad.

1. **Administrador vs. El Líder.** Podemos distinguir a los Directores cuya preocupación es el mantenimiento ordenado del estado actual de la organización y cuyo criterio de evaluación lo constituye el cumplimiento de las normas y reglamentos y aquellos directores comprometidos con una nueva visión del futuro expresada en su proyecto educativo y que se esfuerzan por comunicar estos ideales a los miembros de su equipo. Son estos líderes comprometidos con el cambio para quienes el obstáculo de la legislación actual (reglamentarista y que no concede márgenes de libertad), no es impedimento para enamorar a sus docentes del ideal y para quienes siempre existe la posibilidad de hacer la diferencia comparativa, con los recursos que cuenta y con los que logra. Esto encierra implícitamente la advertencia de que el cambio hacia una legislación que conceda mayor autonomía para la gestión de centros educativos, no conllevará la conversión automática de los clásicos administradores en Líderes educativos
2. **El temporal vs. El futurista.** Para los Directores temporales la agenda sin dejar de estar recargada tiene puesto el énfasis en <<lo urgente>>. Dejando de lado <<lo importante>> Para el autentico líder, el futuro esta expresado en su proyecto educativo en la manera en que es concebida por Guédez como <<un recurso teórico-metodológico en torno a la educación en que la institución sustenta su trabajo; los grandes lineamientos teológicos que hacen referencia a los grandes objetivos de nuestra utopía nacional; los principios normativos derivados del análisis contrastativo entre la legislación vigente, estos objetivos; y el estilo pedagógico por el que opta la institución; el inventario de recursos físicos, humanos y estratégicos con que cuenta la institución para alcanzar lo anterior. La ilusión por el futuro pero centrada en la realidad en la que esta insertada, describe un liderazgo que posibilita una institución educativa abierta al cambio, flexible y previsor.
3. **El Activista vs. El Reflexivo.** El estereotipo del Director que nunca esta quieto nos ha inducido a creer que movimiento es sinónimo de avance. El líder sin dejar de estar presente cuando es necesario, reserva un tiempo para planificar, trazar las rutas y encender las luces que han de guiar el movimiento, de manera que este realmente implique avance y avance en la dirección correcta. Los tiempos exigen, nos lo recordaba Alvin Toffler, que nuestro poder se basa en la información y el conocimiento y esto requiere tiempo, actualización y la humildad para saberse sujeto de aprendizaje.
4. **El Ahorrativo vs. El Inversionista.** El ahorrativo evalúa cualquier idea o proyecto en termino de inversión. El líder educativo considera a sus maestros como seres humanos con necesidades y expectativas, cuya satisfacción es importante. La insatisfacción es con frecuencia un problema de motivación y esto exige a la institución cambiar los sistemas de trabajo empleados de modo

a otras estrategias. El ámbito educacional requiere con urgencia de sistemas de incentivos para quienes pongan su creatividad y esfuerzo adicionales en producir elementos que optimicen el servicio educativo. Asimismo urgen estrategias que devuelven al maestro la oportunidad de satisfacer sus necesidades hasta ahora bloqueadas. El maestro que por vocación opto por la carrera percibe su trabajo como significativo y acorde con su sistema de valores, pero debe estar convencido de que el es el responsable por los resultados de su trabajo y tener la posibilidad de determinar en que medida el resultado de su labor es o no satisfactorio. El líder por tanto debe valerse de instrumentos de medición de la calidad (evaluación institucional, ablución del rendimiento con criterios externos, auditoria en personal, etc.) de modo que pueda gerenciar objetivamente los incentivos, en beneficio finalmente del Proyecto Educativo. Debe valerse también de estrategias de capacitación y desarrollo, que como verdaderas inversiones logran resultados en el corto plazo y en el largo plazo facilitan la adaptación del maestro a los constantes cambios del entorno. Sin dejar de mencionar que elevan el agrado de motivación del equipo docente.

5. **El superior vs. El Director de Equipo.** Una tradición autoritaria e individualista puede haber llevado a creer a algunos que la autoridad concedida equivale a la certificación de que es superior al resto y no de que su prioridad pude nacer del hecho de considerarse un servidor de los demás en sumo grado. El verdadero líder sabe trabajar en equipo. Busca la promoción de las personas. Es el coordinador del esfuerzo común, monopoliza sino que domina el arte de delegar y favorecer otros liderazgos de servicio avanzan en la organización, ocurren tres cosas buenas. Primero, esas personas, al tener mayores responsabilidades, tienen mayores oportunidades para ayudar a la empresa a mejorar el servicio. Segundo, tienen la oportunidad de desarrollar sus otras capacidades. Tercero, al ir progresando en la organización, los otros ven por si mismo que el liderazgo de servicio es una conducta que conduce al éxito personal. Recordemos que todos los equipos docentes son grupos, pero no todos los grupos docentes son equipos.
6. **El Robot vs. El Humano.** Un líder de excelencia es un líder que basa su liderazgo en valores y por tanto se mueve en un marco ético. Allan Cox en <<Transmite que en una empresa, lo humano no solo es compatible con lo eficiente, sino que es sinónimo. La confianza, el sentido del humos y la franqueza allan el camino del éxito>>.

Clima Institucional Favorable

Es el ambiente generado en una Institución Educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la Escuela. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales.

Un clima Institucional favorable es fundamental para un buen funcionamiento eficiente del centro educativo, así como para crear condiciones de convivencia armoniosa.

¿Por qué es importante atender el clima Institucional en la Gestión del Proyecto Educativo Institucional?

El clima institucional para la gestión del PEI es importante porque en las escuelas trabajamos entre seres humanos. Buena parte de la formación que ofrecemos a nuestros alumnos esta dada no solo por lo que les decimos en las aulas sino también por lo que ellos constatan en nuestras actitudes. Para que se pueda desarrollar armoniosamente un clima institucional agradable es importante que se implante una política basada en:

- **Política de Trabajo Ordenado y Coherente.** Las instituciones Educativas por su complejidad, deben desarrollar una serie de actividades que se caractericen por estar sujetas a calidad, el producto debe ser de optimo nivel, que responda a las necesidades y exigencias de los usuarios.

Eficacia: que sirvas al usuario.

Exigencias: relacionada con la calidad de los resultados obtenidos en funciones de los objetivos propuestos. Es esfuerzo es fuerte de motivación en el trabajo, porque plantea retos. Todos deben tener claridad y calidad sobre los molde los de eficiencia requeridas.

- **Políticas de Delegación de Funciones y Trabajos en Equipo.** El acto de delegar implica establecer un compromiso con nuestros colegas sobre:
 - ✕ La naturaleza y el alcance de la función que se delega.
 - ✕ Los resultados que se obtendrán.
 - ✕ El método que se empleará para evaluar el desempeño.
 - ✕ El cronograma de ejecución.
 - ✕ La naturaleza y el grado de autoridad necesarios para cumplir la tarea.

Dirigir el arte de conseguir resultados con la colaboración de otros Muchos confunde el termino <<delegar>> con <<mandar>> otros crees que es sinónimo de abdicar de las propias responsabilidades. El acto de delegar implica establecer un compromiso con nuestros colaboradores.

El trabajo en equipo es una organización educativa es de vital importancia, porque facilita la participación, la corresponsabilidad, la solidaridad y la tolerancia que ayudan a la institución a tener logros mejores y duraderos.

- **Políticas de Comunicación y Coordinación.** El flujo de la información dentro de una organización es de vital importancia. La información oportuna, necesaria y libre de distorsiones, brindara condiciones para una

mejor comunicación, fortaleciendo el trabajo y facilitando la toma de decisiones colectivas.

INTEGRACIÓN PERSONAL:

Es la actividad que nos permite la ocupación de puestos, en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección y capacitación del personal.

La integración de personal es una función vital de los administrados, y que bien puede determinar el éxito o fracaso de una organización.

Principios de la Integración de personal

1. **Objetividad de la Integración.** El objetivo de la integración de personal es asegurar, que los puestos de la organización sean ocupados por personal calificado, que esta con la disposición y en posibilidades de hacer las tareas.
2. **Principios de la Integración.** Conforme mas clara sea la definición de los puestos de organización, de sus requerimientos humanos y de las técnicas de evaluación y capacitación de personal, mayor seguridad habrá respecto a la calidad de personal con que cuenta la empresa.

MEDIOS PARA LOGRAR UNA INTEGRACIÓN EFECTIVA:

1. **Definición de Puestos.** Conforme se identifica los resultados que se espera del personal, existe mas posibilidades de definir las dimensiones de sus puestos, los puestos de la organización son ocupadas por personas con necesidades diferentes, entonces los puestos deben tener dimensiones diferentes tales como: renumeración, posición en los niveles de la organización, poder (autoridad). Libertad y posibilidad de logros que induzcan al personal a actuar positivamente.
2. **Evaluación de Personal.** Conforme mas claramente se identifiquen objetivos verificables y actividades administrativas; mas precisa es la evaluación de personal en comparación con estos criterios, hay que verificar que también se ejecutan las actividades o tareas en base a los objetivos institucionales.
3. **Competencia Abierta.** En la medida en que una institución se compromete asegurar la calidad de su personal, alentara en ellos la competencia abierta entre todos los candidatos para estos puestos administrativos. Es necesario definir adecuadamente las cualidades del puesto de trabajo a cubrir y; a pesar de la presión de los individuos del interior de la organización se debe buscar el personal mas calificado, tanto dentro de la organización, como fuera de ella.
4. **Capacitación y Desarrollo de Personal.** Conforme mas capacitación y desarrollo de personal se realice al interno de la organización; cuanto mas calificado, y con mas aptitudes y actitudes se encontrara su personal, en la

medida en que se implemente la capacitación, estaremos satisfaciendo las necesidades de desarrollo individual.

- 5. Desarrollo Continuo.** Conforme mas se comprometa una empresa a tener personal de calidad, mas requiere que estos practiquen un auto desarrollo continuo, en un medio ambiente tan competitivo y de rápidos cambios, el personal no puede dejar de aprender, mas bien tienen que actualizarse en forma continua en sus conocimientos, tiene que evaluar sus aptitudes y mejorar su capacidad y desempeño en el logro de resultados para su empresa.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. El proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento que ayuda a conducir el centro Educativo de la manera mas apropiada para responder al reto planteado por los continuos cambios del futuro.

El PEI es parte de un propósito colectivo donde el director, los profesores y los demás miembros de la comunidad educativa proponen cambios progresivos, importantes y necesarias en el centro educativo y se comprometen a realizarlos. Estas propuestas facilita el trabajo del director.

¿Qué características tiene?

- ❖ Establecer objetivos para el mejoramiento del centro educativo en el corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Responde a las expectativas de la comunidad a la que pertenece el centro educativo, a las necesidades de aprendizaje y formación de los alumnos, así como a los requerimientos de desarrollo económico y social de la región y del país.
- ❖ Promueve la participación y el compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo, así como la participación de padres y alumnos en el enriquecimiento de la propuesta.

¿Cuáles son los Componentes del PEI?

Son cuatro

- ❖ Identidad del CE.
- ❖ Diagnostico.
- ❖ Propuesta Pedagógica.
- ❖ Propuesta de gestión.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO:

Un proyecto educativo es una clase dentro del conjunto de los proyectos sociales y culturales. Como tal, tiene características propias:

- Responde a una problemática.

- Pretende solucionarlo.
- Presenta alternativas y propuestas.
- Se da en un tiempo determinado.
- Debe ser reformulado.

Hay muchas maneras para definirlo. Podemos decir que es : Propuesta de cambio.

Como deseamos y pensamos que sea y funcione nuestro centro educativo Visión de Futuro.

- Sentido y orientación de la acción educativa.
- Estrategias a desarrollar para alcanzar objetivos.
- Objetivos que se propone el centro educativo.
- También es:

Voluntad colectiva	Estimula el cambio de una situación problemática, recogiendo el sentir de la comunidad educativa
Compromiso	Implica a unir esfuerzos y asumir responsabilidades.
Espíritu	Aspira a concretarse en logros cotidianos y visibles.
Documento	Sintetiza una propuesta de acción de un centro educativo, explicando su identidad, principios, objetivos y estructura organizativa.
Ejercicio de Planificación.	Permite el desarrollo de un proceso en un periodo de varios años, debidamente planificado.
Guía para la Acción	Fundamenta la toma de decisiones y establece medios y marcos para el desarrollo de acciones pedagógicas y de gestión.

De un modo general, hemos de decir que se trata de un proyecto elaborado en un centro, establecimiento o institución educativa, con el propósito de realizar una

practica educativa lo mas coherente y eficaz posible, teniendo en cuenta su propia realidad. Para conceptualarlo con toda precisión y concisión, recurrimos a la definición que dice: entendemos por proyecto Educativo Institucional un instrumento para la gestión coherente con el contexto escolar que enumera y define las notas de identidad del centro, formula los objetivos que pretenden y expresa la estructura organizativa de la institución.

El proyecto educativo es el eje vertebrado y la referencia básica de toda la vida de la comunidad educativa del centro. Esta vertebración se realiza en entorno a tres grandes cuestiones:

- ✓ Perfilando lo que ha de ser la identidad de la Institución o establecimiento educativo, responde a la cuestión ¿quiénes somos y que pretendemos llegar a ser?
- ✓ Explicitando de la manera lo mas precisa y operativa posible los objetivos que la institución educativa se propone en cuanto a la formación que ofrece a los educandos responde a la cuestión: ¿cuál es la especificidad de nuestra oferta educativa?
- ✓ Acordamos los aspectos organizacionales y funcionales de la institución educativa, responde a la cuestión: ¿cómo no organizamos y como vamos a funcionar?

Esos son los propósitos esenciales de elaborar un proyecto educativo en cada institución educativa. Se trata de una especie de declaración general de principios educativos, psicológicos, antropológicos y organizacionales que han de regir el funcionamiento de la institución educativa y que reflejan su identidad y su modo de ser.

La planificación institucional participativa, con todos lo que se pueda tener de perfeccionable es, en esta coyuntura, un instrumento programático y operativo fundamental para elaborar el proyecto de cada centro educativo. La planificación institucional, en cuanto elaboración del PEI, es lo que permite:

- Resumir la propuesta pedagógica de un centro educativo en particular, explicitando el conjunto de capacidades, habilidades, destrezas, contenidos, procedimientos, actitudes, valores y experiencias que dentro de la institución educativa se ofrece a los alumnos, mediante la acción de los profesores responsables del proceso de aprendizaje-enseñanza.
- Armonizar la pluralidad de las diferentes perspectivas y opciones ideológicas, filosóficas, religiosas, políticas, pedagógicas y psicológicas, logrando un acuerdo mínimo sobre los aspectos y características sustanciales del centro educativo.
- Explicitar los fundamentos de la praxis educativa que se realiza en el CE, indicando los principios pedagógicos, Psicológicos y filosóficos que le sirven e sustentación.
- Hacer una aplicación realista de las prescripciones educativas vigentes y de los principios pedagógicos, partiendo del análisis de las necesidades educativas

especificadas de los alumnos del centro y de la situación y características del entorno escolar.

- Crear las condiciones para una forma organizativa que permite una presencia participativa y eficaz de todos los miembros de los estamentos implicados, con el propósito de mejorar la gestión del establecimiento educativo, dando ocasiones a una actuación mas cooperativa, con una perspectiva de funcionamiento global y coherente.
- Ofrece un marco adecuado para realizar un trabajo en equipo y, en ciertas circunstancias para llevar a cabo una labor interdisciplinaria y globalizadota.
- Buscar coherencia entre los rasgos de identidad, la oferta educativa que se hace y el tipo de organización y funcionamiento que tiene el establecimiento educativo.

Ahora bien, para que un proyecto de esa naturaleza se pueda llevar a cabo en cada entidad educativa, se tienen que dar algunos pre-requisitos fundamentales o básicos:

- ❖ La descentralización del sistema educativo mediante la trasferencia del poder de gestión; este paso ya fue dado en varios países de América Latina.
- ❖ El proyecto Educativo Institucional es un proceso de construcción colectiva, de reflexión critica acerca del trabajo individual, grupal y comunitario de la Institución.
- ❖ Construir un Proyecto Educativo Institucional supone el desarrollo de un proceso que no se agota en el tiempo ni tiene secuencia rígidas en periodos determinados. Su evolución es permanente aun, con la practica de los procesos que lo componen.
- ❖ No todo proyecto Educativo Institucional conduce a una innovación o transformación total de la institución, pues son estas las que dicen sobre tipo de acciones reflexiones o prioridades adecuadas a su que hacer. Lo que realmente cambia el proyecto educativo es la dinámica institucional que responde a principios de participación y de construcción de la autonomía. De esta manera la vivencia del proyecto invita a consolidar nuevas miradas a los propios compromisos y a crear opciones y aportes a la vida escolar.
- ❖ El Proyecto Educativo Institucional no garantiza por si solo materializar lo que se desea, pero si es el primer paso para hacer viable el sentido de pertenencia y el compromiso de la comunidad educativa frente a que hacer.
- ❖ Que el proyecto Educativo no sea una falsa ilusión depende de la capacitación de aprender nuevas formas de acción y del compromiso que se adquiera.

El PEI articula un conjunto de ideas con relación a los cambios que los miembros de una comunidad educativa creen que deben ocurrir en su CE, sobre todo en los procesos educativos de los alumnos. En este sentido es la expresión de los consensos de una comunidad educativa.

Este conjunto de ideas, constituirá una propuesta que permitirá dirigir coherentemente el proceso educativo, es un eje de referencia básica para la vida de la escuela. En este sentido, es un instrumento de gestión.

Se trata de un proceso de cambios progresivos importantes y necesarios en la práctica pedagógica y de gestión que involucran a directivos, docentes, alumnos y de padres de familia. Una transformación cuyo eje lo constituye el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los educandos. Y que tiene un correlato en una gestión participativa y democrática.

Este proceso de transformaciones considera dos dimensiones una política y otra pedagógica:

La dimensión política se refiere a la forma en que la escuela se constituye en comunidad. Ser comunidad supone que la escuela nos compete a todos, que su calidad depende de todos. En el proceso se generan, a través del debate, niveles de identidad que posibilitan cohesión y claridad respecto a visiones presentes y futuras de la escuela.

La dimensión pedagógica se refiere que estamos frente a un proceso de aprendizaje de las personas. Existen numerosos saberes que ponemos, fruto de la formación inicial y de la experiencia de años de trabajo. Sin embargo, el trabajo del PEI nos rebela que necesitamos aprender nuevamente, pues lo que damos por sabido puede formar parte de los que tenemos que cambiar.

Recolección de Información PEI

Áreas	Aspectos	Propuestas	Instrumento
Internas	Proceso pedagógicos	¿Cómo aprenden los alumnos de nuestro CE? ¿Qué métodos estamos usando? ¿Cuál es el nivel de adquisición de las habilidades básicas?	Observación Encuesta
Externa	Proceso de gestión Situación socioeconómica situación cultural	¿Cómo estamos organizados? ¿Qué recursos naturales constituyen ventajas para la zona? ¿Grado de instrucción de los padres de familia? ¿Cuáles son las	Prueba de verificación Análisis del CAP Análisis del organigrama. Observación encuesta. Análisis de documentos.

		instituciones culturales de la comunidad? ¿En que medida los grandes cambios del mundo han sido asumidos por nuestra acción educativa? ¿Qué valores y actividades fomenta la comunidad en nuestros alumnos?	
--	--	--	--

ETRUCTURA PROYECTO **EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

Presentación.

I. Identidad Institucional

- 1.1 Visión.
- 1.2 Misión.
- 1.3 Valores.

II. Diagnóstico situacional

- 2.1. Matriz.
- Gestión Pedagógica.
- Gestión Institucional.
- Gestión Organizativa-Administrativa.
- Determinación de problemas.

III. Estrategias y/o alternativas de Solución según Matriz FODA.

IV. Objetivos Estratégicos.

V. Proyectos de Mantenimiento e Innovación en función de los Objetivos Estratégicos.

VI. Propuesta Pedagógica-Proyecto curricular de Centro.

- Marco Teórico-Doctrinal.
- Concepto de Educación.
- Concepto de Aprendizaje.

- Perfiles de los Agentes Educativos.
- Alumno.
- Docente.
- Padres de familia.

- Modelo Pedagógico.

Principios Pedagógicos.

VII. Propuesta de Gestión.

- 7.1. Objetivos.
- 7.2. Proceso de Gestión.
- 7.3. Clima Institucional.

VIII. Relaciones con la comunidad.

IX. Régimen Financiero.

X. Monitoreo y Evaluación.

PROYECTO CURRICULAR DE CENTRO EDUCATIVO

POLÍTICA EDUCATIVA ACTUAL NIVELES DE CONSTRUCCIÓN DE CURRÍCULO.

De acuerdo con la política del sistema Educativo Peruano, cada centro Educativo deberá orientar sus actividades a partir del Proyecto Curricular CE, construido con la participación del director, personal Directivo y Docentes. De lograrse este propósito, nos estaremos acercando al ideal de trabajar en todos los centros Educativos con currículo pertinentes que, respondiendo a las demandas del país, tomen en cuenta las características de los ámbitos locales.

Dentro de este marco se hace necesario contar con una Estructura Curricular Básica que haga explícita la orientación del proceso educativo y cumpla, además dos funciones importantes: asegura la unidad del sistema, factor imprescindible porque los educandos transitan por diversos componentes(son promovidos de grado a grado, se trasladan de escuela, se mudan de una provincia a otra, pasan de un nivel al siguiente), y servir de base para la construcción de los proyectos Curriculares de cada centro Educativo que son los que finalmente serán aplicados.

De acuerdo a lo expresado es responsabilidad de las Instituciones Educativas y sus Docentes, el desarrollo de una Educación que responde a sus fines e intereses que sea propio del lugar y que sea aplicable a las personas a quienes va dirigida.

Tal como lo plantea, la Política Actual del Estado, toma en cuenta las características del Perú actual en cuanto a su condición de país diverso y plural en el que existen aun una serie de problemas (discriminación, marginación, maltrato a los derechos humanos) para presentar como respuesta a esa relación de calidad que ayude a resolver, dentro del campo educativo, la problemática planteada.

Los aspectos más saltantes que plantea la política Educativa del Estado son:

- Enfatizar la formación ciudadana de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos que participan en el sistema Educativo, garantizando una educación orientada a la practica de valores democráticos y respeto a los Derechos humanos.
- Promover la democratización del Sistema Educativo, revelando la Gestión Publica, promoviendo la participación de todos los agentes que participen en el proceso educativo.
- Orientar y hacer participar a todas las personas comprometidos en el que hacer educativo.
- Intensificar el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación, propiciando el desarrollo y mejoramiento de los currículos, estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje, medios educativos, evaluación.
- Revalorar a los diversos agentes que participan en el proceso Educativo.
- Formular propuesta y/o planteamientos a fin que sirvan de modelo y/o pautas para el desarrollo de trabajos necesarios en el Centro Educativo (PEI-PCC, Plan Anual de Trabajo, Plan de Supervisión, Reglamento Interno).

¿QUÉ ES EL PROYECTO CURRICULAR DE CENTRO EDUCATIVO?

El proyecto curricular de Centro educativo, es el documento que refleja la propuesta pedagógica que partiendo del diagnostico del centro educativo, debe generar el desarrollo de curricular propias que reflejan las características, intereses, necesidades e influencias del entorno que rodea a los alumnos.

Varias son las definiciones que se han hecho el Proyecto Curricular, siendo la qué a continuación exponemos una de las más significativas:

“Es el instrumento del cual dispone los profesionales de la enseñanza de un centro Educativo para concretar el conjunto de decisiones en relación a los diferentes componentes curriculares que se han de tomar colectivamente y que le son propias en el periodo de escolarización que se imparte, a fin de definir los medios y las características de la intervención pedagógica del centro y otra de coherencia a lo largo de la enseñanza”.

Constituye el programa Curricular diversificado en cada una de las áreas que integran la ECB.

La elaboración, diseño y planeamiento corresponde al colectivo de docentes del CE. Quienes a través de la formación de distintos grupos de trabajo, presentaran las alternativas, contenidos y/o esquemas desarrollados (de acuerdo a la realidad) en función a su proyecto Educativo Institucional, entorno características del CE, problemática del alumno, condiciones del CE(infraestructura, equipos, materiales y otros).

Considera también la construcción de los programas curriculares de los grados que conforman el ciclo.

El proyecto curricular del CE, debe recoger básicamente la problemática del CE. Priorizando los problemas más saltantes y agudos para partir de las formulas las propuestas y/o alternativas para enfrentar las mismas, formulándose los objetivos correspondientes. La implementación debe realizarse tomándose en cuenta las diferentes competencias, capacidades y actitudes más adecuadas.

Construcción de los Proyectos Curriculares de Centro Educativo:

En esta etapa se diversifica el programa curricular que servirá para orientar el trabajo concreto de los Centros Educativos. Esta labor se realiza a partir de la estructura Curricular Básica, contando con las indicaciones que hubiera formulado la instancia regional o SubRegional, y se ejecuta atendiendo a las características, necesidades y potencialidades de los educandos con los que se va a trabajar y del contexto.

La diversificación del programa Curricular tendrá que ser producto de un trabajo en equipo de los docentes del centro educativo. Debe ser el resultado de un conjunto de decisiones articuladas que tomen, lo que va a dar mayor coherencia a su práctica educativa, igualmente le ayuda a reflexionar sobre su práctica cotidiana y favorece la actividad investigadora.

Otro trabajo es la contextualización de los contenidos. Tal como aparecen en la ECB, las capacidades no hacen mención a contenidos específicos. Por ejemplo el propio carácter Nacional de la ECB se dice que los educandos deberán conocer y utilizar “los alimentos propios de la región”. Pero no puede aparecer así en el proyecto curricular del centro educativo. Allí el contenido deberá ser contextualizado y precisado.

El producto de este trabajo será los programas diversificados, aquellos que van a regir el trabajo de los docentes en los Centros Educativos, Estos programas seguirán conformados por áreas y tendrán las mismas competencias en el nivel primario y/o capacidades en secundaria, pero deberán mostrar con claridad qué es lo que corresponde a un grado y qué corresponde a otro. Esta distribución debe ser mostrada en cada cuadro, para que sea posible ver, en todo momento, lo que compete a cada uno de los docentes del ciclo.

El Proyecto Curricular de Centro tiene carácter normativo para el Centro, los docentes deben programar sus actividades de acuerdo a él. Está orientado al logro de competencias y capacidades, lo que supone desarrollar en los alumnos un saber crítico, reflexivo y con principios y valores ético-morales para que puedan usarlos en la solución de los problemas que le toca vivir.

Todo Proyecto Curricular contiene:

- Diagnostico situacional.
- Planes de estudio
- Programas curriculares
- Metodologías
- Evaluación

Asimismo es importante señalar que todo PCC debe desarrollarse en armonía con los demás documentos de gestión.

ESTRUCTURA DE PROYECTO CURRICULAR DE CENTRO EDUCATIVO, ELEMENTOS, DISEÑO Y ELABORACIÓN

El siguiente Esquema es n sugerente que de acuerdo a los resultados de su experimentación puede ser adecuado o modificado:

1. Fundamentos de su práctica
 - concepto de Educación
 - Concepto de currículo
 - Concepto de Enseñanza y Aprendizaje
 - Principios Psicopedagógicos.
 - Otros.
2. Perfiles Educativos.
 - Del Alumno.
 - Del Docente.
3. Operacionalización del currículo
 - Selección de contenidos transversales.
 - Contextualización de capacidades y actitudes d la ECB, por áreas y por grados de estudios.
 - Programación anual.
 - Estrategias metodológicas.
4. Evaluación
 - Indicadores.
 - Instrumentos.

EL CURRÍCULO Y EL PEI

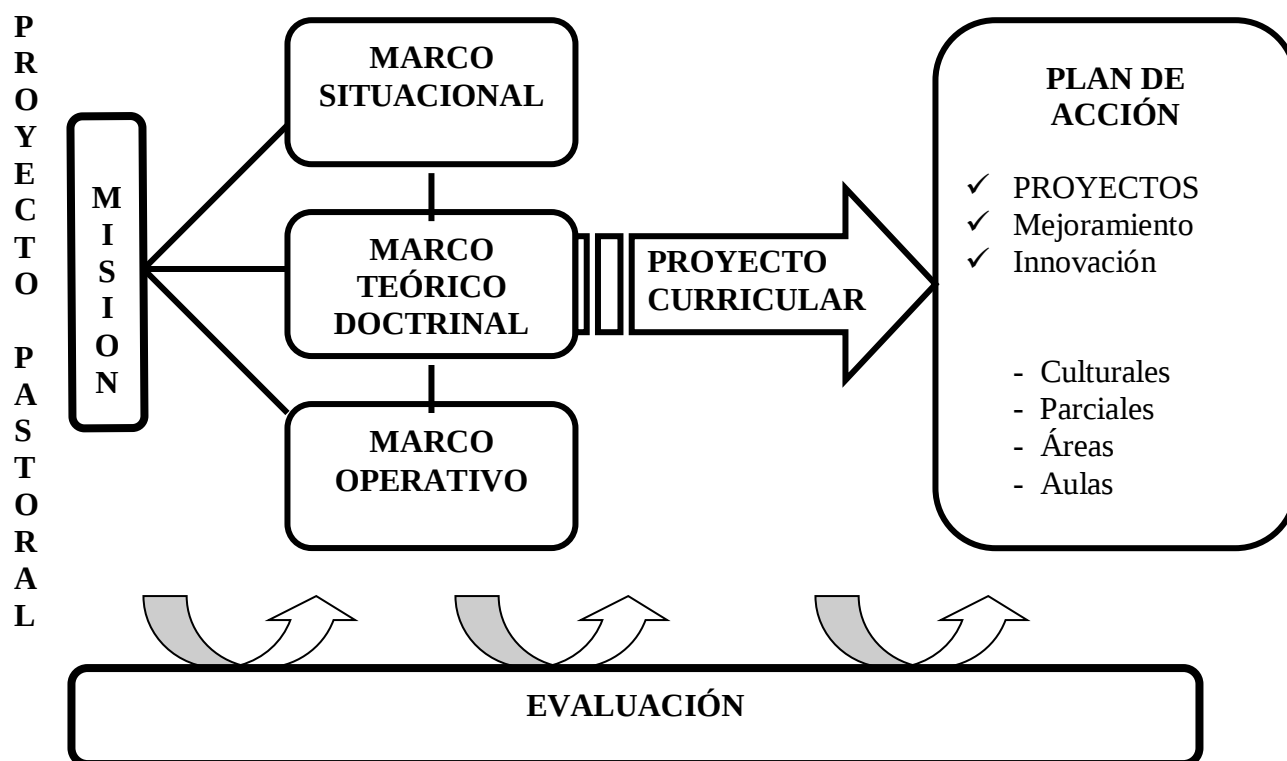
¿QUÉ HAY QUE APRENDER Y ENSEÑAR EN LA ESCUELA?

De la manera cómo responda en la práctica cada escuela, dependerá su Proyecto Curricular del centro (PCC) Las respuestas pueden ser varias, puede que estén dirigidos, desde la formación de la persona, hasta la enseñanza automática de cualquier persona.

Des esta manera definimos escuelas para formar a la persona en su máxima realización.

Todo centro Educativo ha de tener sus rasgos propios, diferentes y particulares, así como su estilo al concretar los principios educativos. Este modelo educativo propio, se define y clarifica en el proceso de elaboración del Proyecto Educativo Institucional de cada centro y es dentro del PEI que el Proyecto Curricular tiene asidero y pertinencia.

Proyecto Educativo del Centro



NIVELES DE DECISIÓN Y CONCRECIÓN DEL CURRÍCULO

I. Niveles de Concreción: Nivel normativo

El gobierno establece a través de leyes y reglamentos un primer nivel estratégico de desarrollo curricular, publicando las Estructuras curriculares Básicas en los distintos niveles y modalidades y distintos materiales orientadores que orientan y garantizan la homogeneidad en el sistema educativo peruano. Las ECB, se elaboran "...a partir de las demandas nacionales y las diversas fuentes del currículo. En ellas se exponen las prescripciones y orientaciones validas para todo el país en términos de competencias, capacidades y actitudes organizadas por ciclos y por áreas..."

Dentro del Nivel Normativo también se considera la “Formulación de lineamientos de política regional para la diversificación curricular”, que permite a las distintas regiones el país identificar sus propios Contenidos Transversales y el análisis de áreas de acuerdo a la necesidad y contexto.

II Niveles de Concreción: Nivel Táctico

A partir del nivel estratégico, cada centro Educativo, toma decisiones a nivel táctico, regulando su propio currículo, en su proceso de selección, establece su propio Proyecto curricular, respetando las competencias y contenidos mínimos y estableciendo de acuerdo a lo que la Legislación le permite su propio estilo de enseñanza en coherencia al Marco Teórico doctrinal del Centro. Cada centro adapta, secuencias y priorizar sus competencias y capacidades educativas, se organiza, elige metodología y materiales, así como establece un sistema de evaluación de los aprendizaje.

III Niveles de concreción: Nivel Operativo

Finalmente cada profesor elabora, a un nivel operativo. El Currículo de su aula, que es la concreción del currículo más cercana al alumno. Ésta es de largo plazo (anual) y la de corto plazo, adaptando el currículo a las necesidades de su grupo y en muchos casos en razón de la diversidad, llegando incluso aun cuarto nivel de concreción, demanda que ha de cubrirse por la existencia de alumnos y alumnas.

FORMULACIÓN DEL PROYECTO CURRICULAR

Cuando se formula el Proyecto Curricular del colegio, se analiza la importancia relevante que tiene para el centro que lo construye, confirmando que:

- ✓ Le da sentido a su que hacer educativo, ayudando a tomar decisiones eficaces respecto a la gestión y coordinación pedagógica del equipo directivo, así como la participación del profesorado, favoreciendo igualmente la coordinación entre ellos, cohesionando y orientando los equipos para revisar y mejorar la calidad de su trabajo.
- ✓ Concretiza y explicita los fines e intenciones educativa propuestas en el proyecto Educativo Institucional, dando a conocer a la comunidad educativa, la orientación y el conjunto global de aprendizaje y enseñanza que el centro educativo propone.
- ✓ Fija la línea pedagógica establecida por el Colegio, garantizando su sistematización y continuidad, reflejando dinamismo, apertura y flexibilidad, permitiendo la interdisciplinariedad y la elaboración de Proyecto globales y menores, dentro y fuera del aula.
- ✓ Facilita la participación de distintos equipos de alumnos, docentes, directivos, padres auxiliares y administrativos, estamentos que están comprometidos en la tarea educativa, para reflexionar, valorar y revisar la práctica educativa. Orientando y motivando al alumnado; y proporcionando información a las

familias de alumnas y alumnos sobre distintas actuaciones educativas que les permitirá tomar decisiones de permanencia o cambio en el centro.

- ✓ Permite el establecimiento de un sistema de evaluación compartido, posibilitando la evaluación durante su formulación y posteriores aplicaciones, supervisiones y corroboración de procesos y resultados del aprendizaje de los alumnos y alumnas del desempeño de los docentes y de la definición de indicadores básicos de la calidad del Centro Educativo, porque nos permite valorar su diseño y el grado de consecución y coherencia de sus logros de formación y aprendizaje.
- ✓ Es asumido por toda la comunidad educativa, quien a partir del proyecto curricular del centro, encontrara pertinencia en el ejecución de las distintas actividades escolares que realice.

LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR: PROCESO DE PENSAR EN Y PARA LA PRÁCTICA

La decisión de elaborar el proyecto curricular del centro (PCC), surge después de haber pasado por la elaboración del Proyecto Educativo del Centro. Los docentes se dan cuenta que necesitan criterios similares para caminar en el mismo rumbo. Y ya desde la legalidad, se establece que es responsabilidad del director promover, organizar y orientar el proceso de construcción del Proyecto Curricular, adoptando medidas administrativas para asegurar la participación de todos los docentes durante la etapa de planificación al inicio del año y de seguimiento, durante el resto del año.

La tarea educativa, no puede ser el resultado de la intuición ni de la imitación o seguimiento de un libro de texto. Supone una preparación del docente quien ha de tener un previo conocimiento pedagógico, social, psicológico, epistemológico y del conocimiento de las condiciones contextuales. Es conocer una teoría curricular (marco teórico) y una practica pedagógica.

El proceso de construcción del currículo en cada Centro Educativo ha de ser fruto de planificadas, frecuentes y sistemáticas reuniones participativas a distintos niveles. Sugerimos una secuencia que no necesariamente ha de ser lineal, hay acciones que han de realizarse en mapa y de acuerdo a la realidad del Centro, unas acciones pueden darse antes que otras.

Consideramos dos niveles básicos de concertación con la flexibilidad que todo Proyecto requiere para su optimización.

a. A nivel Colectivo de Docentes del Centro

Dentro de la institución, se inicia un proceso de reflexión, información, análisis, contratación y definición de estilos, conceptos, diseños y propuestas de ejecución de la tarea educativa, con la intención de mejorar los procesos y resultados. Toda la comunidad docente ha de tomar decisiones sobre:

1. Matriz de Valores del Centro

Todo Centro educativo tienen una axiología en la que va sus principios y su pedagogía. Eligiendo a partir de ella y al practica de su gente, un propio estilo de educar. Si en el Proyecto Educativo del Centro (PEI) ya se definieron los valores, solo se trasladaran los existentes, al Proyecto Curricular.

Se analiza la misión y se establece su pertinencia con el Proyecto Curricular del Centro, destacando los valores que explicita y fundamentando las intenciones educativas que de ella parten.

Se explicitan los perfiles básicos que iluminan el que hacer educativo en toda escuela.(alumnos y alumnas, educadores y educandos, enseñanza y aprendizaje).

Después de un análisis de la tarea docente, se determinan los enfoques o concepciones curriculares que de acuerdo a la Misión ha de fortalecerse en el colegio.

Se define la matriz de valores del centro y se determina los ejes Transversales e integradores de las distintas Áreas de Desarrollo Curricular a nivel del Centro.

En este proceso de elaboración, siempre han de ser documentos básicos de consultas, desde la constitución Peruana, hasta la ECB. Un proyecto Curricular de Centro, no puede estar fuera de la realidad, por lo tanto es necesario insertamos y entender la filosofías educativa Peruana y encontrar puntos de convergencia así como la divergencia con nuestro Marco Teórico Doctrinal, analizando el porque y fundamentarlo.

MISIÓN

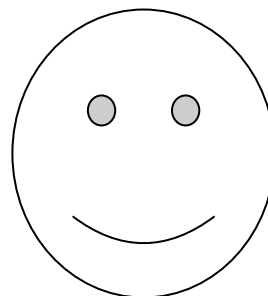
AXIOLOGIA – MATRIZ DE VALORES

CONCEPCIONES CURRICULARES

EJES CURRICULARES

1. Identidad Personal.
2. Conciencia Democrática y ciudadana.
3. Cultura Creadora y Productiva.

PERFILES



2. Diagnostico Curricular del Centro (FODA)

2.1. El diagnostico curricular, es parte del diagnostico del PEI del colegio. Una vez establecidas las áreas globales del diagnostico curricular, se detectan los hechos pedagógicos a analizar, reconociendo:

- ✓ Fortalezas y Debilidades (problemática interna), así como las Oportunidades y Amenazas a nivel local, regional, nacional, internacional (problemática externa). A partir de este análisis, se detectan las demandas sociales de nuestra población escolar y como pistas de respuesta o estrategias, se han de desarrollar los Contenidos Transversales.
- ✓ Necesidades de nuestros alumnos y alumnas, no solo como niños y adolescentes peruanos sino desde dentro de nuestra institución. Las necesidades responden a carencias biológicas, psicológicas, sociales, espirituales. Necesidades que como escuela, sino hemos de satisfacer a plenitud, nuestras intenciones deben dirigirse a satisfacer a plenitud, nuestras intenciones deben dirigirse a satisfacerlas directa o indirectamente. Es a través de los Ejes Curriculares, y los Contenidos Transversales que se plantearan estrategias que permitan concretizarse en la satisfacción de las necesidades.
- ✓ Logros y dificultades de los procesos pedagógicos, que han de detectarse desde todos los campos organizativos, de planificación curricular de la ejecución del proceso, de la evaluación del aprendizaje, de la tarea docente de la vivencia de valores en el Centro, de la capacidad de interacción entre los mismos alumnos, entre docentes y alumnos, entre los distintos sujetos que intervienen en la tarea pedagógica. En fin, cada centro ha de priorizar el área en donde haya encontrado mayores dificultades y detallar aquellas que necesita mejorar.

2.2 El diagnostico Curricular, se realiza preferentemente al inicio del año, pero debe ser un proceso permanente que posibilite mejorar con frecuencia la practica docente y reajustar el Proyecto Curricular.

En su elaboración, es indispensable la participación de todos los sujetos involucrados en el proceso educativo; alumnos, alumnas, profesores, profesoras, directivos, padres de familia, auxiliares de educación, otros.

Nuestro primer documento de contrastación con nuestro Diagnostico Curricular del Centro, ha de ser la propuesta de la ECB del Ministerio de Educación, el análisis y elección de las demandas sociales a la educación peruana, las necesidades de los sujetos involucrados en el proceso educativo, y los logros y dificultades de los procesos pedagógicos.

FODA

Área de Análisis: _____

I N T E R N A	FORTALEZA	DEBILIDAD
E X T E R N A	OPRTUNIDADES	AMENAZAS

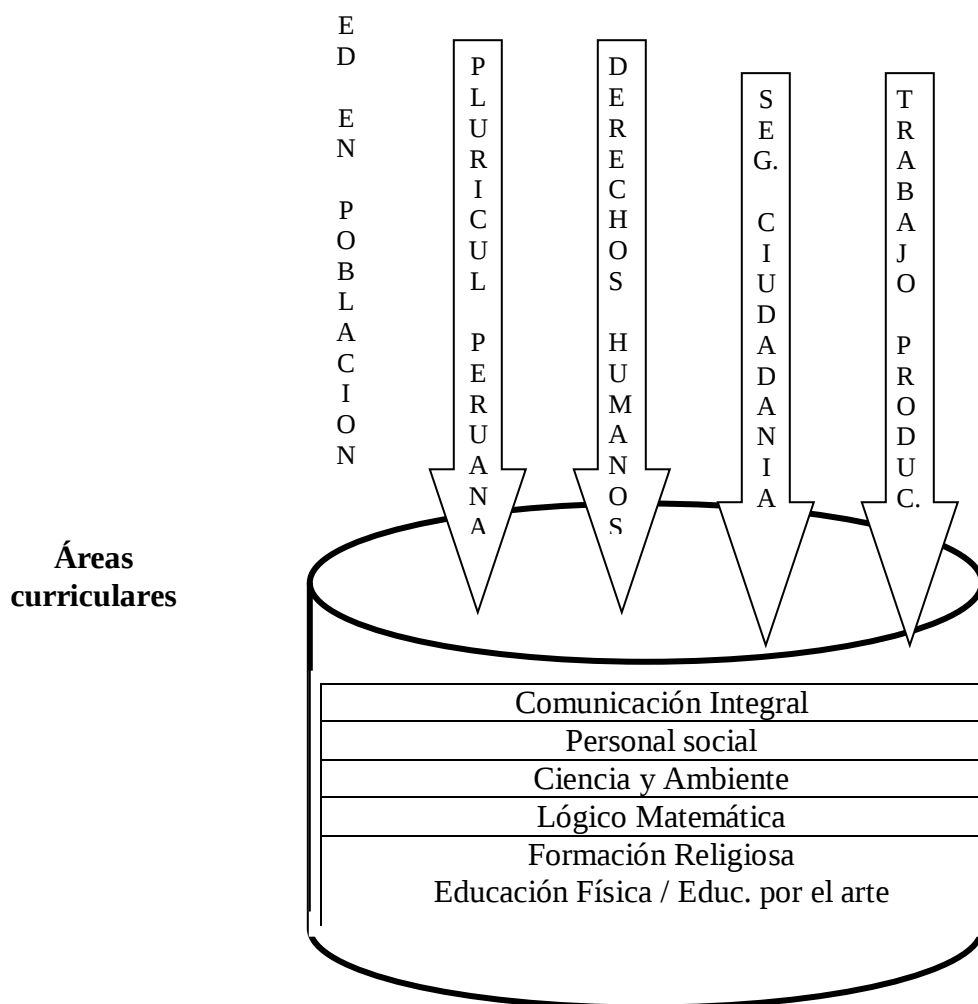
3. Los Contenidos Transversales.

Los contenidos Transversales desde una perspectiva constructivista, constituyen el centro de las actuales preocupaciones sociales, deben llegar a constituir el eje alrededor del cual gire la temática de las distintas áreas de desarrollo curricular.

Estos Contenidos Transversales, al plantearse como eje, expresan la problemática cotidiana actual y pueden incluso constituir finalidades en si mismo, convirtiéndose en instrumentos cuyo valor es evidenciado por el alumnado y cuya utilidad aparece inmediatamente a sus ojos. Formar personas que defienden la igualdad de derechos, que afiancen su identidad como varón y mujer que se respeten unos a los otros, que aprendan a vivir sin destruir su medio, etc, ha de ser la finalidad, y los contenidos curriculares se convierten en instrumentos culturales valiosísimos para la formación de la persona.

Es imperativo que si queremos un cambio sustancial, los contenidos Transversales, impregnen toda la practica educativa estando presentes en las diferentes áreas de desarrollo curricular y las distintas actividades del Centro.

CONTENIDOS TRANSVERSALES



4. Organización y Decisiones Pedagógicas del Centro

La organización del centro siempre está circunscrita a la razón de ser de su existencia: educar. Si este es el servicio que una institución educativa presta, son las decisiones pedagógicas las que encaminarán las decisiones organizativas para garantizar un servicio coherente y de calidad.

Se agrupa a los alumnos de acuerdo al Nivel, Ciclo, Grado, previendo niveles o agrupamientos distintos, según las intenciones pedagógicas.

Se organizan los espacios, aulas, laboratorios, talleres, salones para grupos grandes, patios, campos y espacios deportivos, salas de docentes, de oficinas de atención, departamentos, coordinaciones, centros de consejería, de atención a padres, etc.

Se organizan el tiempo, considerando la periodificación Anual, vacaciones escolares, tiempos de planificación docentes y otros. Se elaboran los horarios académicos, adecuándolo al Plan de estudio de los distintos Niveles. Tiempos para descansos y recreos. Definición de los tiempos libres y de las actividades extraordinarias en general.

Se sitúa la metodología general, de acuerdo a la concepción curricular elegida, se diseña una matriz Curricular. Se determinará a través de que áreas curriculares se impartirá la curricular, como se organizarán, así como que asignaturas las conformarán. Igualmente se establecerán los criterios pedagógicos que asumirá el equipo docente. Que estrategia utilizarán para garantizar un aprendizaje valedero. Y la pertinencia entre Programación y Evaluación del Aprendizaje.

Se eligen los recursos didácticos, que utilizan los alumnos, para un aprendizaje efectivo y los maestros, para una enseñanza pertinente. Se han de considerar los medios y materias, textos escolares, materiales de biblioteca, materiales audiovisuales, software educativo, instrumentos musicales, deportivos y otros.

5. Actividades Comunes del Centro.

Todo Centro Educativo, programa sus Actividades Anuales, donde se aglutinan organizadamente las distintas actividades del Colegio, seas actividades de programas académicos de orientación o pastoral. Suele servir de base el calendario Cívico-Religioso.

Las actividades pueden ser generales, si intervienen todo el alumnado, pero también pueden ser de nivel, ciclo o grado.

Es deseable que en el mismo Cronograma figuren las actividades organizadas por todos los estamentos u organizaciones similares y los padres a través de la APAFA o comités de grado o año, así como las organizaciones representativas de trabajadores de centro.

6. Sistema de Evaluación del Centro.

No se puede planificar el proceso de aprender y enseñar sino se tiene claro que vamos a evaluar.

Es necesario considerar que cuando hablamos de evaluar, se habla de concepto integral e integrador del proceso. Sin embargo casi siempre nos hemos referido tan solo a la evaluación del aprendizaje sin embargo no se puede desligar la evaluación de la tarea docente así tampoco ha de olvidarse la evaluación de la misma institución.

El proyecto curricular del Centro lo que ha de priorizar y definirse con mayor claridad e interés es la evaluación del aprendizaje.

El sistema de evaluación del aprendizaje en cada Centro tiene que ver con las decisiones que se han ido tomando en los pasos previos y la concepción de la educación que tienen sus maestros. Este mismo convencimiento lo transmitirán a sus alumnas y alumnos así como a los padres de los estudiantes.

En la actual Reforma Educativa, se concibe la evaluación como una "apreciación pedagógica sobre el estado de desarrollo de una habilidad global. Identifica describe e interpreta los aspectos relevantes (fuertes o débiles), en

un tramo de proceso de aprendizaje de los alumnos, para saber como y en que ayudarlo a avanzar a mejorar, a consolidar lo alcanzado, a perseverar en el esfuerzo y a confiar en sus propias posibilidades”.

Sobre el sistema de evaluación del aprendizaje, la comunidad educativa debiera opinar con conocimiento de causa sustentando su oposición o acuerdo. No puede tomarse decisiones arbitrariamente. La evaluación es la forma tangible de demostrar cuanto se ha aprendido pero también cuanto hemos intervenido (los mediadores) en ese aprendizaje, en este proceso no solo interviene el maestro, lo hace como protagonistas, el alumno. El padre es quién “espera el resultado” y ha de ser comunicado del proceso y el resultado con suficiente claridad.

b. Al nivel de Área, ciclo y Aula.

1. Nivel de Área

- 1.1 Se reflexiona y elabora los ejes Curriculares o habilidades superiores de Área. Definición ésta que será de largo plazo, después de las reflexiones anteriores.
- 1.2 Se define los Componentes temáticos que en la ECB, clasifican los saberes de cada materia de acuerdo a grandes aspectos.
- 1.3 Se elabora el Cartel de competencias, capacidades y actitudes de acuerdo a los componentes temáticos del área.
- 1.4 Se definen los Criterios de Evaluación del área.
- 1.5 Se sugieren las orientaciones metodológicas del área, en el proceso del aprendizaje y la enseñanza.

2. Nivel de Ciclo y Grados

- 2.1 Se revisan las competencias elaboradas al nivel de las áreas y se contextualizan de acuerdo al diagnóstico del Ciclo.
- 2.2 Se distribuyen las capacidades para cada grado dentro de un ciclo, analizando, seleccionando y graduando los contenidos, teniendo en cuenta los conocimientos en especial o aquellos que requieren conocimientos previos o de mayor o menor profundización de acuerdo al grado.
- 2.3 Las capacidades elegidas para cada grado, se distribuyen en trimestre (o bimestres) del año, para su mejor desarrollo.
- 2.4 De los criterios de evaluación del área, se eligen los pertinentes para el ciclo.
- 2.5 Se elaboran los indicadores de logro comparativamente un grado y otro dentro del ciclo.
- 2.6 Se analiza y elige la pertinencia de los recursos disponibles, para cada aprendizaje.

GESTIÓN ORGANIZATIVA - ADMINISTRATIVA

LA ORGANIZACIÓN

Consiste, en el establecimiento de una estructura intencional de roles, para las personas de la empresa, incluye definir los tipos de puestos que deben crearse, cómo encontrar las personas que deben cubrirlos para que tenga sentido la existencia de los roles organizacionales se requiere:

1. Que se tenga objetivos y ciertos y preciso, esto es tarea de la planeación.
2. Que exista n concepto claro de los deberes y tareas que se deben realizar.
3. Que haya un entendimiento del área de autoridad de cada persona, para que cada cual sepa que puede hacer para obtener los resultados deseados.

Para comprender en que consiste la Organización como etapa del proceso administrativo es importante conocer la diferencia entre tres conceptos básicos. La organización como ente social, como estructura orgánica y la organización como empresa.

- ✓ **La Organización como ente social**, es una institución creada internacionalmente para el logro de los objetivos, mediante el trabajo humano y recursos materiales, (tecnología, equipos, maquinarias, instalaciones físicas, materias primas, dinero, etc.).

La organización como tal tiene una estructura que determina las relaciones que permite la interacción entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos.

Este establecimiento y búsqueda de los objetivos hace que entre los miembros de la organización se da relaciones de la oposición, negociación, aceptación y cumplimiento de obligaciones, así como imposición de intereses de los diversos estamentos propietarios, directivos, empleados, proveedores, clientes, etc

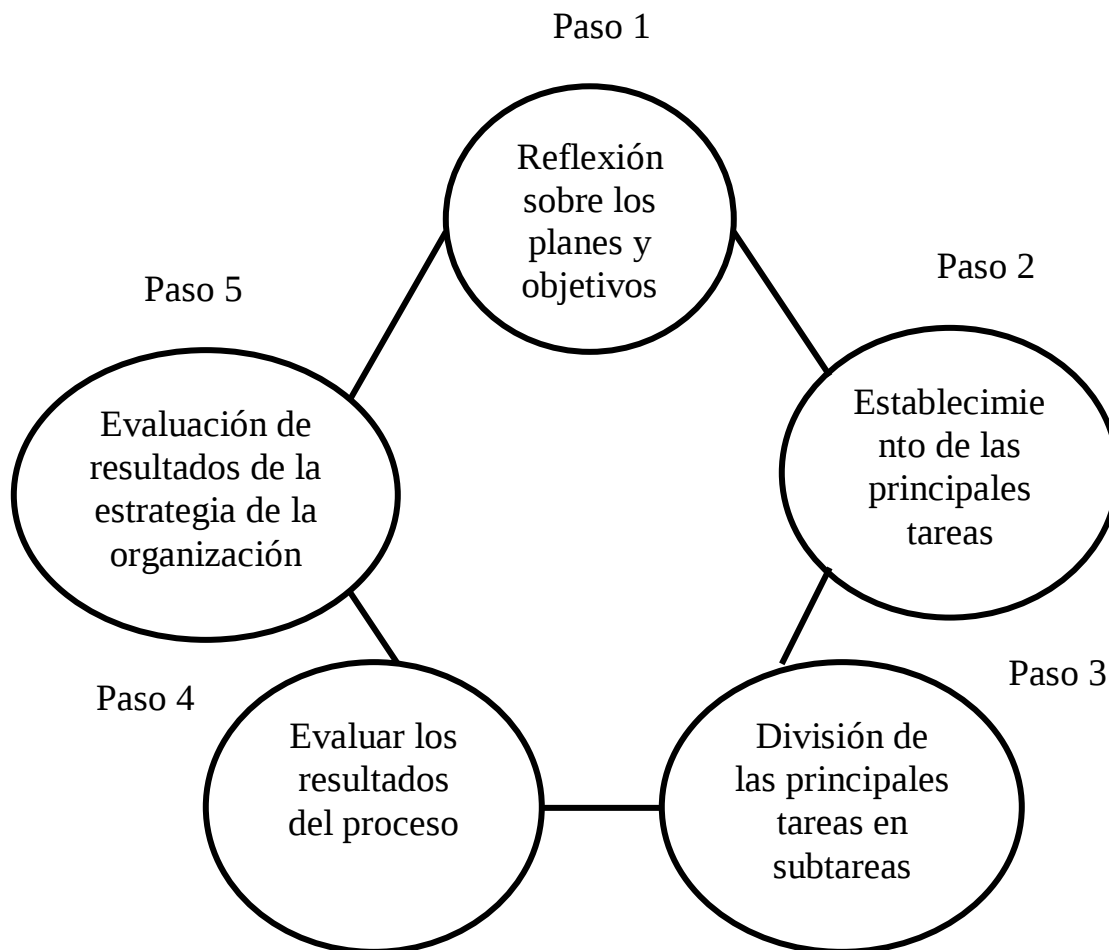
- ✓ **La Organización como estructura Orgánica**, es el esquema sistemático que determina la forma como se han agrupado las actividades, las relaciones funcionales y de autoridad de una institución o empresa, la estructura orgánica es el resultado del proceso de organizar que es la función administrativa que corresponde al segundo elemento o etapa del proceso administrativo.
- ✓ **La Organización como Empresa**, es simplemente un tipo de organización en la cual se integra el capital y el trabajo, con factores de producción de bienes o servicios, dedicada a diferente tipos de actividades: industriales o manufactureras, comerciales y/o prestación de servicios y que, además

pueden ser publicas o privadas, nacionales o transnacionales, grandes o pequeñas, etc.

Cabe señalar que el fin fundamental de una empresa es obtener utilidades, obtener ganancias, sin embargo es importante precisar que esta finalidad no implica que una empresa no cumpla un rol social ni tampoco que esta tenga necesariamente fines lucrativos.

En consecuencia, la Organización como parte del proceso administrativo, es la función que los miembros de una empresa, sepan que y como va a realizar sus tareas, cuál es su nivel de autoridad y responsabilidad en la consecución de los objetivos o resultados preestablecidos.

Los Cinco Pasos Principales del Proceso de Organización



La Organización formal

Es un sistema de esfuerzo cooperativo internacionalmente establecido y coordinado para que cada uno de los miembros que integran la empresa o institución, conozcan las labores o funciones que va a cumplir y asuman las responsabilidades correspondientes. Una organización formal permite que el esfuerzo individual en una situación de grupo conlleve al logro de los objetivos/ metas del grupo o de la organización (empresa o cualquier tipo de institución)

Organización Informal

Es la relación grupal que se establece dentro de la empresa, que a pesar de generar un esfuerzo de conjunto no implica que los miembros que los integran, sean conscientes de un propósito común o de los resultados que se puedan lograr en forma conjunta. Además, estos grupos u organizaciones informales surgen como consecuencia de las relaciones personales y sociales de la convivencia organizacional, es decir, a medida en que la gente se asocia a los grupos. Las características fundamentales de los grupos informales que surgen en las organizaciones formales, es que no son reconocidas dentro de la estructura orgánica formal y que, generalmente, sus objetivos y metas no se fijan en función a los resultados que la empresa o institución pretende lograr.

Sin embargo, es importante señalar que estos grupos informales deben tenerse en cuenta en el proceso de gestión empresarial, ya que pueden ser excelentes agentes para lograr una eficaz dirección de personal.

Proceso Organizativo

Como ya lo hemos declarado, la organización como función administrativa, es establecer una estructura orgánica. Es la etapa de la gestión administrativa de una empresa orientada a organizar todas las actividades que van a ser posibles su funcionamiento.

Esta función de organizar implica un proceso racional que comprende cuatro etapas fundamentales:

- ◆ Identificar y clasificación de las actividades requeridas.
- ◆ Agrupamiento de estas actividades de acuerdo a los objetivos que se pretende lograr.
- ◆ Definición de los niveles organizacionales y las relaciones de autoridad y responsabilidad.
- ◆ Determinación de los flujos de coordinación horizontal y vertical.

Todo este proceso implica tener en cuenta tres aspectos básicos y determinantes en su ejecución. Estos son:

a. La División de Trabajo

Es el proceso de delegación de deberes o tareas que se tienen que realizar en una empresa, debido al volumen de actividades que se desarrollan, así como a la heterogeneidad de las mismas, y que hace imposible que estas puedan ser ejecutadas o asumidas por una sola persona.

Esta organización de labores implica además, que se establezcan normas de actuación para las personas y las distintas unidades administrativas, con el fin de mantener uniformidad en la toma de decisiones.

Existen diferentes métodos de dividir el trabajo y organizar las unidades de gestión empresarial, siendo uno de los más importantes la departamentalización.

b. Autoridad y Delegación

Desde el punto de vista de una organización formal, autoridad es el derecho que tiene una persona, debido a su posición ejecutiva o gerencial, de exigir a otra (subordinado o colaborador) el cumplimiento responsable de las obligaciones o tareas asignadas.

Chester I. Barnard considera que la autoridad descansa en la aceptación de las ordenes y las instrucciones por las personas que van dirigidas.

La autoridad formal, como derecho, se manifiesta en la misma estructura orgánica y se define a través de los niveles organizacionales.

La delegación es el acto mediante el cual un ejecutivo (gerente, jefe, supervisor) confiere deberes y exige responsabilidades a un subordinado, dándole la autoridad necesaria para que este pueda desempeñar o cumplir las funciones encomendadas.

Si no hay división de trabajo y delegación de autoridad, dentro del contexto de la Organización como función administrativa, prácticamente será imposible la integración de esfuerzos individuales en un trabajo de conjunto.

c. La Departamentalización

Es evidente que el objetivo fundamental del proceso de organizar una empresa, es crear el “ambiente propicio” donde las personas no solo puedan desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia, sino que sientan una satisfacción e identificación al realizarlas. Esto implica que la estructura que se diseñe sea funcional y proyectiva, que responda a los intereses organizacionales y de los miembros que la integran, es decir que el tipo de departamentalización que adopte una empresa dependa de este sentido es importante señalar que no existe una forma ideal o a una de departamentalización tenemos los siguientes:

1. Por Números Simples

- ◆ Definidas las actividades de la empresa, estas se organizan en base al número de personas “que creemos” van a ejecutar el trabajo. Lo importante es que lo hagan, no importa como ni con qué. Orgánicamente

la empresa se departa mentalización en función de los recursos humanos.

- ◆ Ventaja, es muy relativa y solo cabe aplicarse en trabajos muy rutinarios y de escasa calificación.
- ◆ Desventaja, limita las posibilidades de un avance tecnológico.

2. Por Tiempo

- ◆ Como su nombre lo indica las actividades se departa mentalizan en función al tiempo o a la jornada laboral que exige el funcionamiento de la empresa o institución.
- ◆ Ventaja, es aplicable en las instituciones que, por la naturaleza del servicio, tienen que funcionar las 24 horas, por ejemplo hospitales.
- ◆ Desventaja, dificulta la supervisión, coordinación y comunicación.

3. Por Funciones de la Empresa o Institución

- ◆ Es la departa mentalización funcional que se basa en las funciones básicas que desarrolla la empresa; producción, ventas y finanzas según sea su naturaleza o giro.
- ◆ Ventaja, favorece la eficiencia ya que permite un mejor uso del potencial humano.
- ◆ Desventaja, desarrolla conductas que identifican al trabajador, más con su departamento funcional que con la empresa en su conjunto.

4. Por Territorio o Zona Geográfica

- ◆ Este tipo de organización es propio de las grandes empresas que operan a nivel nacional e internacional. Así mismo, es aplicable en aquellas organizaciones que, por la naturaleza de sus operaciones, tiene que realizar sus actividades es más de un lugar. ASR por ejemplo, una empresa agro-industrial que la parte de producción y manufactura la desarrolla en los campos de cultivo, mientras que la parte comercial la realiza en las zonas urbanas de grandes mercados.
- ◆ Ventaja, favorecen la descentralización en la toma de decisiones.
- ◆ Desventaja, pueden favorecer la duplicidad de servicios o de determinadas actividades.

5. Por Clientes

- ◆ La departa mentalización se realiza en función de los clientes. Este tipo de organización es muy usado en bancos, empresas publicitarias, compañías de seguro, etc.
- ◆ Ventaja, permite una atención más directa y, por ende, un mejor servicio a los clientes más importantes.
- ◆ Desventajas, falta de coordinación dentro de una misma área por el tratamiento especial que siempre se busca.

6. Por el proceso o por equipo

- ◆ En este tipo de departa mentalización se tiene en cuenta las etapas de un proceso, las personas, los equipos o máquinas y los materiales que

se van emplear en el trabajo. Se usa mucho en las industrias manufactureras.

- ◆ Ventaja, favorece la eficiencia y efectividad en los procesos productivos.
- ◆ Desventaja, la excesiva especialización puede generar monotonía en algunos trabajos.

7. Por Producto

- ◆ Este tipo de departa mentalización se realiza en función de líneas de productos. Es muy aplicable en las empresas manufactureras que desarrollan todo el proceso, así como en las organizaciones comerciales de gran escala.
- ◆ Ventaja, puede favorecer mejores resultados económicos en la fabricación, ensamblaje y/o comercialización de los productos.
- ◆ Desventaja, puede generar duplicidad de servicios o funciones dentro de un área.

8. Manuales

Son documentos que consolidan el proceso de organización de una empresa y como tales constituyen instrumentos básicos de gestión administrativa, en este sentido los dos productos más importantes son: el anual de Organización de Funciones el Manual de procedimientos. El primero contiene la estructura orgánica funcional de la empresa. En el se detalla, en forma global y por áreas, el perfil de todos los cargos o puestos, así como el perfil de la persona capaz de desempeñarlo con eficiencia y eficacia. En el segundo se define en forma sistemática, todos los procedimientos que deben realizar las acciones administrativas que implican flujo de documentos, decisiones o coordinaciones, ambos documentos son eminentes flexibles, ya que deben ser sometidos a un constante reajuste debido a los avances o cambios organizacionales.

DOCUMENTOS DE ESTIÓN ORGANIZATIVA – ADMINISTRATIVO

A fin de poder ejecutar las propuestas y/o alternativas señaladas en el PEI es necesario correlacionar y articular los diferentes documentos que se complementan con el PEI y el PCC.

Para el efecto, se cuenta son:

a. Plan Anual de Trabajo

Instrumento de gestión derivado del PEI de la Institución Educativa cuya vigencia es de 1 año, concreta los objetivos estratégicos de PEI en objetivos anuales o de corto plazo sus imponentes son: objetivos y resultados a lograr en el año escolar, metas, actividades, presupuestos, monitoreo, supervisión y evaluación.

Comprende así mismo en actividades a desarrollar en el CE en lo pedagógico, institucional debiéndose contar con su presupuesto.

Las etapas por las que pasa son:

- ❖ Elaboración
- ❖ Aprobación
- ❖ Ejecución

❖ Evaluación.

ESTRUCTURA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO DEL CENTRO EDUCATIVO

1. Presentación
2. Datos Informativos
3. Objetivos
 - a. Generales
 - b. Específicos.
4. Análisis de la Situación Actual
 - a. Línea de Base
 - b. FODA
 - c. Priorización de los Problemas.
5. Organización del Centro Educativo
6. Capacidad Instalada.
7. Formulación de Objetivos.
8. Metas.
 - a. De atención.
 - Inicial Primaria y Secundaria.
 - b. De Ocupación
 - Directivo
 - Docente
 - Administrativo
 - De Servicio.
 - c. Capacitación
 - Actualización
 - Especialización
 - d. Físicas
 - Infraestructura
9. Programación de Actividades y/o Proyectos
 - a. Periodificación del año escolar.
 - b. Calendario Cívico Escolar.
 - c. Programación de Actividades y/o Proyectos.
 - d. Ficha de Resumen de Actividades.
 - Denominación
 - Código de Actividad.
 - Código de Objetivos.
 - Área estratégica.
 - Responsables.
 - Meta concreta.
 - Justificación.
 - Duración.
 - Cronograma de tareas.
10. Presupuesto Financiamiento

FICHA DE ACTIVIDADES

DIRECCIÓN / OFICINA	CE	TITULAR

ACTIVIDAD	ÁREA
JUSTIFICACIÓN	
	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO	META

TAREAS	META			CRONOGRAMA DE TRABAJO												RESPONSABLE
	Unidad	Cantidad	Costo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	

REQUERIMIENTOS		
PERSONAL	SERVICIOS	EQUIPOS
COSTO TOTAL	FECHA INICIO	FECHA TERMINO

REGLAMENTO INTERNO

Instrumento de gestión administrativa que regula el funcionamiento de la Institución en el marco del PEI. Establece pautas, criterios y procedimientos de desempeño e interacciones entre los diferentes miembros del CE.

Esquema del Reglamento Interno:

1. Aspecto Generales: Concepto, Disposiciones Generales.
2. Fines y Funciones: Funciones Generales y Específicas.
3. De la Gestión y/o Organización Educativa: Principios Pedagógicas.
4. De la Gestión y/o Organización Institucional y Administrativa.
5. Derechos y Deberes, Faltas y Sanciones del Personal.
6. Deberes y Derechos, Estímulos, Faltas y Sanciones del Personal.
7. De la participación de los Padres de Familia.
8. Se las Relaciones y Coordinaciones de la Institución
9. De los Servicios de Bienestar Social y Recreación.
10. Disposición Complementarías.

GESTIÓN DE PROCESOS:

- ❖ Selección y evaluación de personal.
- ❖ Presupuesto del Centro Educativo.
- ❖ Los procedimientos de abastecimiento.
- ❖ El clima institucional.
- ❖ Estrategia de delegación de funciones.
- ❖ Optar por una organización básicamente horizontal.
- ❖ Optar la conformación de equipos de trabajo.
- ❖ Propiciar el otorgamiento de estímulos.