



# Organización de Centros Educativos

Licenciatura en Ciencias de la Educación

Sexto cuatrimestre

Mayo-Agosto

Dr. De León Morales José Enemías



---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Organización de Centros Educativos

---

### **OBJETIVO GENERAL**

Los alumnos lograran motivarse por el conocimiento de la evaluación, a través de los temas tratados.

### **Criterios y procedimientos de evaluación y acreditación:**

Trabajos escritos	30%
Actividades áulicas	20%
Examen	50%
Total	100%
Escala de calificaciones	7-10
Mínima aprobatoria	7

# INDICE

## **UNIDAD I**

### **PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO**

- I. Organización del Centro Educativo
  - I.1 Definición de centro educativo
  - I.2 Como se organiza el centro educativo

## **UNIDAD II**

### **DESARROLLO DE PROYECTOS CURRICULARES**

- 2. Los proyectos curriculares
  - 2.1 Definición
  - 2.2 Elaboración y aprobación participación
  - 2.3 Apoyos externos
  - 2.4 Los PEDC y la SEP
    - 2.4.1 Contenido
    - 2.4.2 Instrumentación
  - 2.5 El curriculum como proyecto
  - 2.6 Teoría, diseño curricular y metodología
  - 2.7 Prospectiva de la educación psicopedagógica

## **UNIDAD III**

### **PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO**

- 3 El programa General Anual
  - 3.1 Definición
  - 3.2 Elaboración y aprobación

3.3 Operación

3.4 Evaluación

## **UNIDAD IV**

### **EVALUACION DE LOS CENTROS DOCENTES**

4 La evaluación de los centros docentes (ECD)

4.1 El enfoque de la ECD – Evaluación psicopedagógica

4.1.1 Ámbito de evaluación

4.1.2 Aspectos a considerar

4.2 Criterios de evaluación e indicadores de desempeño

4.3 La participación de la ECD

4.4 La evaluación interna de los CD

4.5 Agentes evaluadores

4.6 El cuerpo colegiado

4.7 Evaluación externa

4.8 Los consejos nacionales

4.9 Las delegaciones regionales

4.10 Indicadores

4.11 Resultados

## UNIDAD I

### PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) es el documento donde se explican la identidad del centro y sus objetivos. También sirve para orientar la actividad educativa del centro y debe impulsar la colaboración de los diferentes miembros de la comunidad educativa y la relación con el entorno. Entre otras cuestiones, el PEC debe incluir los criterios, prioridades y planteamientos educativos y metodológicos, es decir, qué y de qué manera se enseñará a los alumnos. También debe explicar cómo se evaluará el progreso de los alumnos. El PEC se elabora teniendo en cuenta las características sociales y culturales del entorno donde está situado el centro y las necesidades educativas de los alumnos. Es aprobado por el consejo escolar.

#### I. Organización del Centro Educativo

El correcto funcionamiento de los centros educativos es un objetivo imprescindible para que toda persona tenga acceso en igualdad de oportunidades a la educación. Esto implica una serie de responsabilidades concretas, tanto individuales como colectivas, que deben ser conocidas y dominadas por los futuros educadores.

La calidad es un cambio cultural en el centro educativo que depende sí de la influencia tecnológica, pero fundamentalmente de la influencia de las personas; de quienes funcionalmente se ven comprometidos en la solución de problemas colectivos con respecto a una meta común, concepto que representa la cohesión del propio sistema. Así que, además de adhesiones encontraremos resistencias, dudas, avances y retrocesos, durante el proceso, las ideas, creencias, valores y afectividades de las personas que interactúan en la organización serán diferentes en sus atributos y, probablemente, deban administrarse varias crisis, propias de la naturaleza del cambio.

Ahora bien, si queremos mejorar la organización y administración de nuestros centros, es imprescindible contar con múltiple y variada información, desde diferentes miradas y perspectivas, a fin de contar con elementos de juicio confiables para elegir, para tomar aquellas decisiones que doten de calidad a las ofertas educativas y las coloquen a la altura de las demandas sociales y culturales de la región.

La correcta organización de los centros educativos las podemos dividir en 3 dimensiones, las cuales desgranamos a continuación:

La primera dimensión aborda la influencia de la política educativa en el propio centro, la influencia de la legislación y la normativa propia de los centros educativos así como el papel de los estudiantes y profesores en términos de participación en el centro.

La dimensión interna permite desgranar los papeles de los sujetos que viven la escuela: alumnos, profesores y directores y los agrupamientos dentro de las escuelas. Es decir, hacer un análisis en profundidad de la organización del centro, tanto de las estructuras de carácter formal como la organización informal que ocurre en cada centro.

Finalmente, la dimensión innovadora de la organización de centros, fundamental desde el prisma de que es a través del conocimiento organizativo como posibilita la mejora de los centros en particular y de la educación en general.

#### Algunos conceptos preliminares

Las buenas prácticas en educación constituyen un conjunto de pautas que deben seguirse para la organización y administración de los centros que se dedican al diagnóstico, diseño, desarrollo, aplicación y evaluación de sistemas educativos formales y no formales, presenciales y a distancia, bajo modalidades puras o integradas que ayudan a la promoción de las cualidades humanas individuales o asociadas. Las pautas se elaboran sobre la base de diferentes componentes que permiten calificar la oferta educativa, como puede ser:

a. La formación del personal que integra los equipos de trabajo y su preparación específica para la tarea que se le ha asignado.

- b. Las instalaciones y el equipamiento que se utiliza en el sistema, su frecuencia de uso y su destino apropiado.
- c. El orden y sistematización de la documentación que formaliza, registra, administra y controla al sistema.
- d. Los estilos de liderazgo y las formas de participación de la comunidad educativa.
- e. Los procedimientos que se utilizan para llevar a cabo las diferentes acciones técnico-pedagógicas.
- f. La producción y distribución de materiales de enseñanza, formatos, posibilidades, objetivos, alcances y limitaciones.
- g. Las formas particulares de utilización de los medios y los propios modos de comunicación frente a otras instituciones, frente a los alumnos, frente a la comunidad cercana, frente al país y la región.
- h. Los intentos de cooperación interinstitucional, nacionales e internacionales.

Los encargados de la organización del centro educativo deberán en todo momento:

- Conocer métodos y herramientas de análisis de la realidad del centro
- Elaborar métodos de planificación y estrategias de intervención.
- Conocer la importancia de la dirección escolar y su influencia en el aprendizaje. Liderazgo pedagógico.
- Conocer los modelos de dirección.
- Organización del equipo, trabajo en red. Liderazgo del equipo directivo. El equipo eficaz.
- Procesos de gestión del conocimiento.
- Saber cuáles son los planes y proyectos del centro.
- Planificación para la mejora del Centro Escolar.
- Establecimiento de prioridades.
- Unión de la autonomía y la rendición de cuentas.
- Desarrollo de proyectos de participación de las familias.

- Desarrollo de proyectos de participación del alumnado.

Aunado a lo anterior, deberán también contar con:

- Capacidad para identificar los requisitos de un equipo eficaz y conocer las herramientas que optimizan la productividad.
- Establecer los planes necesarios para potenciar las motivaciones y organizaciones en los profesionales del Centro Educativo.
- Capacidad para optimizar el tiempo y de trabajo y la productividad, mediante la organización y dirección de reuniones de trabajo productivas y motivadoras.
- Capacidad para planificar, desarrollar y evaluar proyectos de planificación.
- Capacidad para organizar los elementos que forman la estructura del centro, alineando los diferentes planes y proyectos, los recursos y los responsables indicados para obtener los resultados indicados.
- Capacidad para elaborar, desarrollar y evaluar un proyecto de dirección eficaz que permita coordinar los proyectos del centro.

## 1.1 Definición de centro educativo

Las dos palabras que dan forma al término que ahora vamos a analizar podemos decir que tienen su origen etimológico en el latín. Así, por un lado, centro emana del sustantivo “centrum”, que se utilizaba para definir “el centro de un círculo, el nudo de un objeto o el centro de algo”.

Por otro lado, educativo es un vocablo que se ha formado a partir de la unión de tres partes latinas: el prefijo “ex”, que ejerce como sinónimo de “hacia fuera”; el verbo “ducere”, que es equivalente a “guiar”, y finalmente el sufijo “-tivo”, que puede traducirse como “relación pasiva o activa”.

Entre los múltiples significados del término centro, encontramos aquel que refiere al lugar donde las personas se reúnen con un determinado fin. Un centro, en este sentido, es un espacio físico (edificio) que permite la reunión y que ofrece determinados servicios o prestaciones.

Educativo, por otra parte, es lo perteneciente o relativo a la educación (el proceso de socialización de los individuos). Cuando una persona accede a la educación, recibe, asimila y aprende conocimientos, además de adquirir una concienciación cultural y conductual por parte de las generaciones anteriores.

Un centro educativo, por lo tanto, es un establecimiento destinado a la enseñanza. Es posible encontrar centros educativos de distinto tipo y con diferentes características, desde una escuela hasta una institución que se dedica a enseñar oficios pasando por un complejo cultural.

Centro de enseñanza, centro docente o institución educativa son otros de los sinónimos del término que ahora estamos analizando. Asimismo es importante saber que existen diversos tipos de espacios de esta clase, siendo los más significativos los siguientes:

- De titularidad pública. Como su propio nombre indica, se trata de aquellos centros educativos que se caracterizan por el hecho de que es el gobierno de un país, de una región o de una ciudad el que se encarga sostenerlos y gestionarlos mediante dinero que procede de fondos públicos.
- De titularidad privada. En su caso, en esta categoría se encuentran todos los centros docentes que no tienen ningún tipo de convenio con la administración pública y que, por tanto, se mantienen gracias a fondos privados.
- De titularidad privada concertada. Esta clase de centro es una mezcla de los dos anteriores, ya que se sostiene con parte de fondos públicos y con parte de fondos privados.

La escuela, como centro educativo, ofrece cualquier género de instrucción. La noción permite nombrar tanto a la enseñanza (que se da o se adquiere), como al conjunto de docentes y alumnos o al método o doctrina de cada profesor.

Existen centros educativos generales y otros dirigidos a ciertos grupos poblacionales (para niños, para adultos, etc.). Los centros educativos también pueden distinguirse por el tipo de instrucción que ofrecen, con diferentes niveles de generalidad.

## 1.2 Como se organiza el centro educativo

Incidir en el estudio de las organizaciones conlleva la necesidad de delimitar los componentes que las configuran, asumiendo el riesgo que la intención analítica que subyace este cometido pueda dificultar la cabal comprensión de la complejidad de su dinámica, es decir, de los fenómenos derivados de la interacción y la influencia mutua que se dan entre de los diversos componentes.. Los componentes básicos que habitualmente se destacan en toda organización son tres: los objetivos, la estructura y el sistema relacional.

Peiró (1990 :30) considera que la organización se compone de una serie de subsistemas estrechamente interrelacionados, de modo que los cambios efectuados en uno de los sistemas afectan a los demás. Entre los principales subsistemas menciona los técnicos o de producción, los de soporte, los de mantenimiento, los de adaptación y los de dirección. Rodríguez (1988 :7) considera que esta cuestión puede abordarse bien desde una perspectiva macrosocial, bien desde una perspectiva microsocia o bien buscando un compromiso entre las dos desde una posición ecléctica. Desde el punto de vista macrosocial aporta la sistematización efectuada por Katz y Kahn (1978) quienes conciben la organización como un sistema abierto, relativamente perdurable y con limitaciones espaciotemporales que presenta cuatro componentes básicos : las entradas de energía, las transformaciones, los resultados y el proceso de retroalimentación. Por otro lado, desde un punto de vista microsocia, Porter, Lawler y Hackman (1975) consideran que los puntos básicos que definen una organización

son las personas y los grupos, los objetivos, las funciones y actividades y la permanencia en el tiempo. En los primeros, por tanto, subyace una visión de la organización como un sistema energético que sobrevive gracias a su relación con el entorno; los segundos, en cambio, la consideran en sí misma y se interesan por los procesos de desarrollo que se dan en su seno.

Existen diversas formas de coordinarse dentro de un centro escolar. Así, se pueden encontrar tres tipos de organizaciones:

**Organización vertical:** formada por la coordinación de los órganos de gobierno. Sus funciones se asocian más a planificar y tomar decisiones. Destacamos la Dirección y la Jefatura de Estudios.

**Organización horizontal:** sirve para desarrollar las tareas más relacionadas con el ámbito de enseñar. Sus miembros se encargan de atender directamente a los alumnos y también se organizan en equipos para ocuparse de tareas más relacionadas con el funcionamiento del centro denominada Organización Staff.

**Organización staff:** es la combinación de ambas organizaciones anteriores.

#### *Los órganos que componen el organigrama escolar*

En las distintas normativas educativas se recogen los diversos elementos y miembros que forman parte del organigrama de un colegio. Pero, para saber concretamente cuántas personas constituyen algunos de los equipos, es necesario, en primer lugar, conocer cuántas unidades tiene dicho centro escolar. A partir de esta premisa se establecen los siguientes órganos:

**Equipo Directivo:** en el caso de Infantil y Primaria está formado por director, jefe de estudios y secretario. Es necesario señalar que, si el centro es de menos unidades a las que corresponde para tener estos tres miembros, estos se van eliminando en proporción a las unidades de las que disponga el colegio. Si se trata de un instituto aparecería también la figura del jefe de estudios adjunto (cuyo número puede ser variado), e, incluso, el jefe de estudios delegado, en función de la complejidad del centro, lo cual incluye, asimismo, la posibilidad de sumarle también un secretario delegado.

**Consejo Escolar:** su composición depende de cómo es el centro. Así, en los públicos está integrado por el director (que ejerce como presidente), el jefe de estudios, el secretario (con voz, pero sin voto), profesores, personal de administración y servicios, un representante del Ayuntamiento del municipio en el que se ubique el centro, padres/madres y, en el caso de un instituto o colegios con Secundaria, cuenta también con alumnado. En los centros que imparten Formación Profesional puede formar también parte un representante del entorno empresarial o laboral. En el caso de los centros concertados, además, formarán parte del Consejo Escolar, tres representantes del titular y, si son de educación especial o cuentan con aulas especializadas, un representante del personal de atención educativa complementaria.

**Claustro:** este órgano lo forman todos los docentes que imparten docencia en el centro.

En cuanto a los órganos de coordinación docente estos también van a depender del tipo de centro, pero, en la mayoría de ellos, se establecen los siguientes:

**Equipos de ciclo de Infantil:** en los centros en los que haya Infantil, se instaura este equipo que cuenta con los maestros que impartan docencia en esta etapa educativa.

**Equipos de nivel de Primaria:** en caso de contar con esta etapa, se forman estos equipos integrados por los profesores que dan clases a los distintos niveles.

**Departamentos Didácticos de Secundaria:** se constituyen en los colegios o institutos que tengan dicha enseñanza. Los departamentos suelen formarse atendiendo a las distintas especialidades didácticas (Matemáticas, Lengua y Literatura, Geografía e Historia, etc.) y los integran los profesores que imparten las materias correspondientes.

**Comisión de Coordinación Pedagógica:** sus miembros varían si estamos en un centro de Infantil y Primaria o en uno de Secundaria. En los colegios con las etapas de Infantil y Primaria se forman con miembros del equipo directivo, el coordinador si hubiera de Infantil o de niveles de Primaria o ambos; los jefes de departamentos si hay Secundaria y los profesionales que se encuentran al cargo de la Orientación del centro.

**Departamento de Orientación:** sus miembros son el jefe del departamento, los pedagogos, los profesores de audición y lenguaje, coordinador de Infantil o de niveles de Primaria, o, si

se trata de un centro de Secundaria, aumentarían los miembros a más orientadores y responsables de Orientación.

Departamento de actividades complementarias y extraescolares: formado por docentes encargados de este tipo de actividades, siendo uno de los miembros el jefe de departamento.

Pueden constituirse más órganos o equipos de coordinación en función de las necesidades y el propio funcionamiento del centro. Todos estos órganos son fundamentales a la hora de que un colegio funcione adecuadamente. De esa coordinación saldrá como resultado un proceso de aprendizaje eficaz y adaptado a las necesidades del alumnado.

## UNIDAD II

### DESARROLLO DE PROYECTOS CURRICULARES

#### 2. Los proyectos curriculares

El diseño de un proyecto curricular es tarea fundamental en la planeación educativa en todos los niveles, por lo que también en la universidad está presente.

A través del proyecto curricular se definen estrategias de enseñanza – aprendizaje para alcanzar los mejores resultados posibles en un contexto y una situación determinada.

Asimismo, se elaboran los contenidos, la secuenciación y la estrategia educativa y las formas de evaluar más adecuadas a los alumnos concretos que tienen cada escuela, colegio o instituto.

A través del proyecto curricular se definen estrategias de enseñanza – aprendizaje para alcanzar los mejores resultados posibles en un contexto y una situación determinada.

Asimismo, se elaboran los contenidos, la secuenciación y la estrategia educativa y las formas de evaluar más adecuadas a los alumnos concretos que tienen cada escuela, colegio o instituto.

## 2.1 Definición

Carmen y Zabalza (1989) definieron el Proyecto Curricular como “el conjunto de decisiones articuladas, compartidas por el equipo docente de un centro educativo, tendente a dotar de mayor coherencia su actuación, concretando el Diseño Curricular Base en propuestas globales de intervención didáctica, adecuadas a un contexto específico”.

Matizo la definición, que es clara y precisa, con la consideración de que lo que se concreta hoy ya no es el DCB, sino los Reales Decretos que establecen el Primer Nivel de concreción curricular.

## 2.2 Elaboración y aprobación participación

La idea que debe presidir la elaboración de los proyectos es la de que se trata de un proceso y, como tal, en cierto sentido, nunca está acabado y siempre necesita una revisión, ya que siempre es posible mejorar la calidad de la enseñanza que se imparte en un centro. Esto no quita que esos proyectos deban quedar por escrito y ser lo más consensuado posible, así como lo más ajustada a la realidad peculiar de cada centro que se pueda.

Es importante que en la elaboración, proceso largo y costoso, se vayan estableciendo acuerdos, aunque sea como primeras aproximaciones, ya que de lo contrario puede producirse un cansancio y una frustración en el equipo al no ver consecuencias prácticas de aplicación, como fruto de un esfuerzo continuado. Hay que plantearse la elaboración, por tanto, como un equilibrio entre las finalidades que existen desde la perspectiva del proceso (reflexión, formación...) y las que se persiguen desde el punto de vista del producto (acuerdos que se traducen en medidas específicas que aumentan la coherencia y eficacia de la práctica docente).

Desde esta perspectiva, los equipos docentes deben dotarse de una estrategia de elaboración que les permita hacer rentable su trabajo. No hay unas estrategias mejores que otras, sino que dependerá de la estructura y dinámica de cada centro y de la tradición y experiencia de trabajo en grupo que tenga.

El Equipo Directivo y la Comisión de Coordinación Pedagógica tendrán que decidir, ayudados por los asesores externos al centro que estén colaborando con ellos, cuál de entre las posibles estrategias parece la más adecuada en cada momento. Una de las dimensiones a partir de la cual se puede analizar el proceso de elaboración del PC es la que se refiere a cuál es el colectivo que realiza la primera propuesta. Esta dimensión se refiere a dos posibles maneras de comenzar el proceso.

- En la primera, la Comisión de Coordinación Pedagógica haría una primera propuesta a los Ciclos. Tiene la ventaja de ser más rápida y eficaz, ya que es un grupo pequeño y cohesionado, en el que está presentes los distintos ciclos.

- La estrategia contraria es más lenta ya que son varios grupos, los ciclos, los que trabajan por separado, lo que exige revisar posteriormente la coherencia vertical de las decisiones tomadas.

Fuere cual fuere la estrategia elegida en relación a esta dimensión, hay que tener muy claro que lo fundamental es que sea el conjunto del profesorado el que reflexione sobre su práctica, bien elaborando, bien revisando un primer esbozo de propuesta. No obstante siempre habrá que recorrer el proceso en ambos sentidos.

Una segunda estrategia en función de la cual se puede planificar el proceso de elaboración del PC es la dimensión inductivo-deductivo. Esta dimensión se refiere a dos aspectos distintos de la toma de decisiones. En primer lugar, al hecho de que puede elaborarse el proyecto siguiendo el orden con el que se han expuesto los elementos, o puede empezarse por alguno de ellos, sin que éste sea necesariamente la revisión de los objetivos de etapa e ir, pasando a otros hasta que al final se hayan tomado todas las decisiones. El primer caso es un ejemplo de estrategia de tipo deductivo.

La dimensión “inductivo-deductivo” se refiere también a otro aspecto del proceso de elaboración que es igual que en el caso anterior, un continuo. En un extremo estaría la estrategia según la cual el equipo docente elabora el Proyecto a partir del currículo establecido deduciendo en sucesivos pasos lo que en cada caso se concluye y haciéndolo con un gran nivel de autonomía, es decir, generando sus propias respuestas a las preguntas que supone el Proyecto.

En el extremo opuesto del continuo estaría la estrategia en la que se parte de hacer explícito el Proyecto que, aunque no esté explícito, todo centro tiene y contrastarlo y modificarlo tomando como referente el currículum que la Administración ha establecido y las diversas orientaciones, propuestas didácticas y materiales con los que en este momento se cuenta.

En cualquier caso, lo más frecuente es utilizar estrategias mixtas dado que la experiencia del profesorado es muy diferente.

Un último aspecto de estrategia es la organización de los tiempos en los que han de reunirse los distintos grupos de profesores en función de la tarea que en dado momento deban realizar.

Tanto en la elaboración de la primera propuesta como en las sucesivas revisiones que vaya realizando el profesorado del centro podrá encontrar una ayuda útil en los apoyos externos del centro: EOEPs, incorporados a las Comisiones de Coordinación Pedagógica. Su asesoramiento puede ser especialmente valioso en el análisis de la dinámica del centro, que es necesario hacer para elegir la estrategia de elaboración, en la detección de necesidades del centro, en las decisiones sobre metodología y evaluación y, sobre todo, en las medidas de atención a la diversidad.

Los asesores de formación de los Centros de Profesores colaborarán con los centros cuando los profesores lo demanden a través de la persona encargada en el equipo docente de la coordinación de la formación.

Seguimiento y aprobación. ¿Quién elabora el PC?: el profesorado a través de los equipos docentes. Es fundamental la figura de Coordinador de Ciclo ya que es quien puede favorecer la elaboración y el cumplimiento del Proyecto en cada Ciclo.

Es el Claustro el encargado de aprobar el documento y el Servicio de Inspección Técnica, de supervisarlo. Actualmente se contempla la Comisión de Coordinación Pedagógica que asumiría las siguientes funciones:

- Establecer directrices para la elaboración del PC.
- Coordinar la elaboración y posibles modificaciones.
- Elaborar propuesta de organización de la orientación educativa y del Plan de Acción Tutorial.
- Criterios para la elaboración de las Adaptaciones Curriculares.
- Asegurar la coherencia de los Proyectos Curriculares.
- Velar por el cumplimiento y posterior evaluación de los PC.

### 2.3 Apoyos externos

Se considera a aquellas instituciones u organismos que generalmente son externas, pero que el establecimiento las ha convocado, esta vinculación por lo general allanan recursos para la implementación del proyecto.

Propuesta de Actividades:

- Se debe elaborar un catastro con los recursos materiales que dispone la institución y, que son claves para el desarrollo y éxito del proyecto.
- Se debe establecer un listado de recursos materiales que la institución no dispone y que son vitales, ya que permiten la operacionalización de la propuesta curricular, de modo que el proyecto pueda llevarse a cabo.
- En el caso de los recursos humanos es conveniente especificar el perfil deseado tanto en lo personal como en lo profesional.
- Identificar redes de apoyo externo de la institución con el fin de difundir y “vender” la idea.

## 2.4 Los PEDC y la SEP

El proyecto educativo de centro es un documento pedagógico elaborado por y para la comunidad educativa. El PEDC es el marco de referencia ya que recoge de forma detallada la identidad, objetivos y organización de un centro educativo con el objetivo de dar respuesta eficaz a las necesidades y demandas que se puedan presentar a lo largo del curso escolar. Se trata de un documento institucional de planificación educativa que establece los valores, los objetivos y las prioridades de actuación del centro. También debe incorporar la concreción de los currículos aprobados por la administración educativa, así como el tratamiento transversal de la educación en valores.

¿Por qué es importante?

El proyecto educativo de centro es de gran importancia tanto para el funcionamiento interno de un colegio o instituto como para que la comunidad escolar y aquellas personas y organizaciones con las que se relacionan conozcan su funcionamiento, sus objetivos y su identidad.

Para elaborar el PEDC, el claustro escolar debe realizar un análisis de su entorno social y cultural y, a través de estas circunstancias, determinar las necesidades específicas y cómo se abordarán, trazando además un plan de convivencia y la forma en que se atenderá a la diversidad del alumnado. Este plan de actuación debe respetar siempre el principio de no discriminación y de inclusión educativa como valores fundamentales.

El PEDC es un documento singular y propio de cada centro educativo, elaborado en atención a unas circunstancias sociales concretas y con una propuesta educativa que busca dar respuesta a las necesidades detectadas. Como debe publicitarse y darle una máxima difusión (muchos centros lo tienen en su web) resulta muy útil para que toda la comunidad conozca sus valores y objetivos, así como garantía de los procesos que se seguirán en caso de que surja algún problema.

## 2.4.1 Contenido

Debe indicar la misión, la visión y los valores del centro educativo. También incluirá los criterios, prioridades y planteamientos metodológicos y educativos. En otras palabras: además de recoger la organización administrativa, expondrá de forma detallada qué se enseñará a los alumnos, las metodologías que se aplicarán para conseguirlo y las vías de evaluación del progreso logrado.

Así, de acuerdo con la normativa educativa en vigor, estará compuesto, como mínimo, por los siguientes apartados:

- Características del entorno social y cultural del centro
- Los valores, objetivos y prioridades de actuación
- Los currículos educativos correspondientes a cada nivel
- El tratamiento transversal de las áreas, materias o módulos de la educación en valores y otras enseñanzas
- La atención a la diversidad del alumnado
- La acción tutorial
- El plan de convivencia

Otros apartados o documentos que puede contener un PEC son, por ejemplo, el plan de formación del profesorado, los criterios para organizar y distribuir el tiempo escolar y extraescolar u otros planes que impulse el centro para fomentar capacidades específicas de los alumnos (TIC, lectura, innovación, idiomas...).

Una vez que se tienen en cuenta las consideraciones previas, llega el momento de plantearse cuál es la estructura y las partes de un Proyecto Educativo de Centro.

Grosso modo, las partes que todo PEDC debe contener son las siguientes:

- El análisis del centro y su entorno. No se trata de hacer un estudio de mercado o una demoscopia de la zona donde está la escuela, sino de plasmar de modo más fidedigno posible la percepción que tiene el entorno interno y externo respecto al centro. ¿Qué demandan los progenitores? ¿Cuáles son las necesidades formativas del alumnado? ¿Qué opinan los ciudadanos sobre la institución? ¿En qué está interesada la población? ¿Cómo puede el centro atender estas demandas?...
- La identidad del centro. En este punto, el objetivo es plasmar los valores y principios sobre los que se asienta la institución y que van a regir la toma de decisiones: innovación tecnológica, pluralidad cultural, altos niveles de exigencia, estructura democrática, multilingüismo, compromiso social, etc. Consiste, en definitiva, en definir la institución. Así, el Proyecto Educativo de Centro debe ser un documento intransferible.
- Los objetivos básicos. Respondiendo al qué quiere conseguir el Centro Educativo, el PEC incorpora los objetivos a los que aspira. Como es lógico, estos estarán estrechamente vinculados a la identidad del centro e irán encaminados a satisfacer las necesidades y demandas advertidas en el análisis del centro.
- La oferta educativa. Otro de los elementos esenciales de todo Proyecto Educativo de Centro es la oferta escolar y línea pedagógica del mismo, detallando las pautas y metodología de la acción formativa, recogiendo los servicios que se prestan, plasmando objetivos curriculares y definiendo los proyectos y las directrices generales del funcionamiento de la comunidad educativa.
- El sistema de organización. El PEDC culmina con el establecimiento de la estructura del centro y los mecanismos de interacción entre los distintos miembros del entorno.

## 2.4.2 Instrumentación

El proyecto educativo de centro nace, por tanto, con la vocación de responder a las necesidades concretas de un colegio o instituto. Por eso, en su elaboración debe implicarse todo el personal o comunidad educativa, reflejar de forma precisa el organigrama y qué funciones corresponden a cada miembro. El objetivo de esto es que no se presenten

situaciones en las que el claustro no sepa cómo actuar, que el PEC sirva siempre de guía para responder a las necesidades y conflictos que puedan surgir entre los alumnos, en las relaciones de todo el personal con profesionales externos o con las familias y tutores de los estudiantes.

A la hora de elaborar un PEC es importante contar con profesionales de la educación que sepan analizar el entorno, detectar las necesidades y determinar las soluciones pertinentes. En definitiva, dar respuesta a planteamientos que el centro debe responder para la comunidad escolar: ¿qué objetivos educativos queremos que los alumnos alcancen? ¿cómo vamos a lograrlo? ¿cómo vamos a solucionar conflictos que puedan surgir en las relaciones entre la comunidad?

Además de la experiencia que el desempeño laboral otorga a cada profesor, existen programas de postgrado que capacitan a los profesionales de la educación para desempeñar roles de alta responsabilidad en los centros educativos.

Esta fase ofrece la posibilidad de determinar y establecer los medios y recursos que se requieren para llevar a la práctica el proyecto.

Recursos que se disponen (humanos y materiales)

Se consignan recursos como:

- Espacios físicos (aula, laboratorios, entre otros)
- Instrumentales (descripción de equipos, instrumental científico o técnico)
- Recursos de apoyo a la docencia (ayudas audiovisuales, tecnología informática)

En relación con los recursos humanos, identificar las características profesionales y las competencias y capacidades instaladas en la institución.

Recursos que se necesitan (humanos y materiales)

Se consigna, también, recursos como:

- Espacios físicos (aula, laboratorios, entre otros)

- Instrumentales (descripción de equipos, instrumental científico o técnico)
- Recursos de apoyo a la docencia (ayudas audiovisuales, tecnología informática de punta)

#### Recursos financieros

Son los necesarios para efectuar la intervención, estos se vinculan con el presupuesto que la institución tiene destinado para proyectos y áreas. De lo contrario, siempre hay que identificar posibles fuentes (internas o externas) de financiamiento, que pueden venir desde la comunidad como de entidades específicas del sector educacional.

### 2.5 El currículum como proyecto

El currículo como Proyecto Educativo se entiende como la integración y coherencia entre la propuesta educativa, la curricular y la práctica pedagógica, en el que el estilo, los énfasis y el carisma propio de cada institución permean tanto los aspectos gerenciales y administrativos como los académicos, en respuesta al contexto, la realidad social y sus necesidades.

Cuenta con tres niveles de concreción del currículo:

1. El macro, que constituye la Propuesta Educativa en el que se toman en cuenta los elementos de identidad de la institución, así como las demandas del contexto.
2. El nivel meso, correspondiente a la Propuesta Curricular, en el que se abordan aspectos de índole teórica, técnica y de administración del currículo.
3. El nivel micro referido a la Práctica Pedagógica expresada en los encuentros de aprendizaje y en la programación, donde deben concurrir y hacer vida cada una de las dos propuestas anteriores, mediante las estrategias didácticas y de evaluación.

Esta concepción curricular requiere de la participación y reflexión colectiva, de la toma de decisiones coherentes a los planteamientos, que en algunas oportunidades pueden tener su impacto y generar cambios en las estructuras organizativas, en los reglamentos, en la reorganización de tiempos y de recursos necesarios

El definir, entender y aplicar una propuesta de Currículo como Proyecto Educativo, constituye un aporte para que el diseño y/o reforma curricular de una carrera se desarrolle de forma articulada, integralmente y con sentido de claridad en la intencionalidad y en la coherencia de esta con todos los elementos institucionales.

Por lo expuesto anteriormente, se considera que la ponencia promueve la creación de conocimiento y se inserta en la temática de la “Epistemología y construcción del currículo universitario para la formación de profesionales e investigadores de calidad”.

Al respecto, Inciarte y Canquiz (2011), señalan que el currículo puede verse como un Proyecto Educativo, “es el eslabón entre la teoría educativa y la práctica pedagógica, entre lo que se afirma que debe ser la educación y lo que finalmente es. El currículo establece la racionalidad entre el discurso explícito y la práctica pedagógica”.

Asumir el currículo como Proyecto Educativo implica una metodología particular para abordar el proceso de diseño y reforma curricular, que va más allá de lo que tradicionalmente se ha visto como la formulación de perfiles, pensum o plan de estudios de una carrera.

Esta metodología propone la participación de los diferentes miembros de la comunidad universitaria en un proceso de reflexión - acción.

Es conveniente considerar el análisis de diversos factores que tienen que ver con elementos externos y que inciden en dinámica curricular, alguno de ellos son los siguientes:

- Las necesidades y características de la sociedad.
- Los fines educativos emanados de las instancias gubernamentales correspondientes (Ministerio para el Poder Popular de la Educación Superior, OPSU, etc.)
- Las tendencias de la profesión según sus prácticas (decadentes, vigentes y emergentes)

Estos elementos constituyen la base para el diseño o revisión de la propuesta educativa y curricular de la institución, expresada posteriormente en las carreras que se ofrecen.

#### Niveles de Concreción del Currículo

Metodológicamente el currículo como un Proyecto Educativo, se puede operacionalizar en tres niveles de concreción:

1. El primer nivel está referido a los elementos constitutivos y característicos, propios de la Universidad o su Propuesta Educativa. Es decir, sus principios filosóficos orientadores desde su creación; misión y visión, carácter propio y opciones pedagógicas.

Es fundamental que toda la comunidad universitaria conozca y entienda las particularidades de la institución, reflejada en los aspectos correspondientes a este nivel. Son los elementos “macro” del currículo, inspiradores y que deben impregnar los otros dos niveles. Considerando también las demandas de la sociedad y del contexto, así como los lineamientos nacionales para la educación universitaria.

Los aspectos correspondientes a la Propuesta Educativa se ven reflejados en el perfil general de los estudiantes, expresado en las competencias genéricas de los profesionales que egresan en las carreras. Es el sello que pone cada universidad a sus estudiantes, que atraviesa de manera transversal las diferentes dinámicas y que hacen vida en los espacios formativos, formales e informales.

2. El segundo nivel es la Propuesta Curricular propiamente dicha. Es decir, es la oferta curricular que se expresa en las carreras y en el perfil del egresado en función de sus competencias, los componentes y las áreas que la estructuran. Es el nivel “meso” del currículo y considera aspectos de índole teórica, técnica y de administración del currículo.

Se define el enfoque pedagógico y filosófico asumido en coherencia con la propuesta educativa. Para el proceso de diseño curricular, es necesario que en la discusión que se presente entre los diferentes actores, se considere la concepción de aprendizaje y de enseñanza, y la aplicación de esta concepción en las áreas de conocimiento. Implica la revisión del para qué o la intencionalidad de cada área, módulo y/o unidad curricular, y del cómo se asumirá en la práctica pedagógica. Aspectos relacionados con lo teórico del currículo.

Por otro lado, se abordan los aspectos técnicos curriculares. Se diseña la malla curricular y las unidades curriculares, con sus programas; considerando cada uno de los aspectos del

primer nivel de concreción, especialmente los énfasis y opciones pedagógicas. Igualmente, se consideran las demandas de las prácticas (decadentes, presentes y emergentes) de la profesión y su diagnóstico contextual.

Asimismo, se definen aspectos relacionados con la administración del currículo, es decir, la duración de las carreras y de los períodos académicos (trimestres, semestres o años), el número de horas y su distribución, las unidades crédito y consideraciones para su cálculo, entre otros.

El tercer nivel de concreción, corresponde a la Práctica Pedagógica reflejada en la programación de los encuentros de aprendizaje, en donde deben concurrir y hacer vida cada una de las dos propuestas anteriores. Es el nivel “micro” del currículo y de mayor concreción, de gran importancia para que cada una de las intenciones educativas y curriculares se desarrollen en escenario real, con la interacción docente –alumno, alumno – alumno y entre el claustro de profesores.

En función de lo anterior, es considerada en este nivel, la revisión y adecuación de las estrategias didácticas y de evaluación, en el proceso y en los productos, así como en los desempeños que van demostrando los estudiantes como parte de su formación. De la misma manera, es importante en los procesos de reforma curricular, considerarla participación y la formación de los profesores, con el fin de que las propuestas curriculares trasciendan a las aulas de clase u otros espacios de prácticas pedagógicas. Para el modelo de diseño curricular como Proyecto Educativo, es de gran importancia este nivel de concreción.

El diseño y la práctica curricular desde este enfoque, requiere como parte del proceso de reflexión colectiva, de la toma de decisiones coherentes con los planteamientos, que en algunas oportunidades pueden tener su impacto y generar cambios en las estructuras organizativas, en los reglamentos, en la reorganización de tiempos y de recursos necesarios.

#### *Retos asociados a la propuesta*

Asumir el currículo como proyecto educativo implica acciones y esfuerzos que en algunos casos representan retos. Es una opción que involucra cambios de fondo y de forma, por tal motivo, resulta de gran responsabilidad para los curricultores, quienes deben promover

positivamente las acciones y tareas a desarrollar. Alguno de los retos que pueden presentarse, son los siguientes:

- Para asumir este modelo, hay que salir de las paredes de una oficina, dirección o coordinación. Es un proceso de participación, reflexión, discusión y de llegar a acuerdos viables entre los diferentes miembros de la comunidad universitaria.
- Es necesaria la sistematización histórica del pasado y del presente de la institución, así como la proyección futura en función de las demandas de la sociedad, aspecto que en oportunidades puede resultar complicado, ya que va en contra de nuestra cultura oral.
- Es imprescindible la formación docente, para el manejo de la metodología y para la puesta en práctica de los acuerdos asumidos. En muchas de nuestras instituciones la mayoría de los profesores son profesionales de otras áreas diferentes a la de la educación, sin embargo, se desempeñan en funciones docentes. Por tal motivo, las universidades deben dedicar espacios, tiempos y recursos para la formación pedagógica de sus profesores
- Para garantizar la coherencia y pertinencia de cada acción y decisión, hay que seguir el hilo conductor del proyecto educativo. Esto puede considerarse un desafío, implica la búsqueda del consenso, pero también el tener que poner un alto para aquello que va en contra de las condiciones mencionadas.
- Es fundamental que los niveles superiores y las autoridades universitarias conozcan, aporten y estén ganadas para la revisión y/o diseño del Proyecto Educativo. Las decisiones deben engranar con la propuesta. Sin la voluntad de las instancias decisorias resulta muy cuesta arriba poner a andar una propuesta educativa integral como la descrita.

El definir, entender y aplicar una propuesta de Currículo como Proyecto Educativo, constituye un aporte para que el diseño y/o reforma curricular de una carrera se desarrolle de forma articulada, integrada y con sentido de claridad en la coherencia e intencionalidad de ésta con todos los elementos institucionales.

Los fines de las instituciones educativas están orientados hacia la formación de individuos con capacidades para un saber hacer, desde una óptica del “hacer reflexivo”, con compromiso social, al servicio de los demás en los diferentes roles y cargos en los que se desempeñe, enmarcados en valores éticos y morales. El currículo constituye la plataforma medular que hace viable y le da coherencia a cada una de las acciones que se lleven a cabo para lograr, en función de un Proyecto Educativo que responda al contexto, la realidad social y sus necesidades, la formación integral del individuo.

## 2.6 Teoría, diseño curricular y metodología

¿Qué es el currículo?

“Es un proyecto educativo integral con carácter de proceso que expresa las relaciones de interdependencia en un contexto histórico – social, condición que le permite rediseñar sistemáticamente en función del desarrollo social, progreso de la ciencia y necesidades de los estudiantes que se traduzca en la educación de la personalidad del ciudadano que se aspira a formar” (Addine, F. 2000).

¿Qué es el diseño curricular?

La conceptualización del diseño curricular, al igual que el de currículo ha tenido diferentes propuestas por los distintos investigadores que se han dedicado al tratamiento del tema en sus trabajos científicos por ejemplo:

El diseño curricular es el currículo pensado, como lo denominan algunos autores; es el plan que se concibe en el que queda reflejado el enfoque educativo que se desea. (Rita Marina Álvarez de Zayas).

El diseño curricular es el primer paso de todo proceso formativo, donde se traza el modelo a seguir y se proyecta la planificación, organización, ejecución y control del mismo

El diseño curricular se refiere al proceso de estructuración y organización de los elementos que forman parte del currículo hacia la solución de problemas detectados en lo social, lo que

exige la cualidad de ser flexible, adaptable y originado en gran medida por los alumnos, los profesores y la sociedad como actores principales del proceso educativo (Carlos Álvarez de Zayas).

Se asume la variante que plantea que el diseño curricular puede entenderse como una dimensión del currículo que revela la metodología, las acciones y el resultado del diagnóstico, modelación, estructura y organización de los proyectos curriculares. Permite una concepción educativa determinada que al ejecutarse pretende solucionar problemas y satisfacer necesidades y en su evaluación posibilita el perfeccionamiento del proceso de enseñanza – aprendizaje.

El diseño curricular es metodología en el sentido que su contenido explica cómo elaborar la concepción curricular, es acción en la medida que constituye un proceso de elaboración y es resultado porque de dicho proceso quedan plasmados en documentos curriculares dicha concepción y las formas de ponerlas en práctica y evaluarlas.

#### Bases y fundamentos del currículo y del diseño curricular

Todo análisis de una teoría curricular debe partir de la realidad y en esa realidad están sus bases y en relación con las bases en que se sostenga el currículo estarán sus fundamentos.

Cuando nos referimos a las bases estamos considerando:

- Condiciones económicas.
- Estructura social.
- Estructura política. (política educativa)
- Tradiciones culturales.

Todos estos elementos en un contexto histórico dado condicionan los fines de la educación y el modelo de hombre a formar. Las bases del currículo son concebidas como las aspiraciones de formación humana dentro de un determinado contexto social.

Estas posiciones nos indican que el proyecto educativo en cualquier sociedad no es neutro, es precisamente el proyecto cultural y de socialización de la escuela para sus estudiantes por lo que tiene un carácter eminentemente clasista.

Fases o dimensiones del currículo:

- Diseño
- Desarrollo
- Evaluación curricular

El término dimensión curricular es utilizado en este contexto para designar las direcciones en que se manifiesta el proceso curricular, la forma en que se expresa y se revela concretamente.

Las dimensiones no se corresponden con etapas del proceso curricular aunque en ocasiones, estas pueden tener una presencia más explícita en algunas de sus fases.

Metodología del diseño curricular:

1. Diagnóstico de problemas y necesidades.
2. Modelación del currículo.
3. Estructura curricular.
4. Organización para la puesta en práctica.
5. Diseño de la evaluación curricular.

Primera tarea: Consiste en el estudio del marco teórico, es decir las posiciones y tendencias existentes en las referentes filosóficas, sociológicas, epistemológicas, psicológicas, pedagógicas y didácticas que influyen en los fundamentos de la posible concepción curricular sobre los cuales se va a diseñar el currículo. Es un momento de estudio y preparación del diseñador en el plano teórico para poder enfrentar la tarea de explotar la práctica educativa.

En esta tarea se pueden distinguir tres momentos: el estudio del marco teórico, exploración de situaciones reales y determinación de problemas y necesidades.

Segunda tarea: En esta tarea se precisa la conceptualización del modelo, es decir se asumen posiciones en las diferentes referentes teóricas en relación con la realidad existente. Se

explícita cual es el criterio de la sociedad, hombre, educación, maestro, alumno, etc. Se caracteriza el tipo de currículo, el enfoque curricular escogido.

Un momento importante de la concreción de esta tarea es la determinación del perfil de salida expresado en objetivos determinados de cualquiera de los niveles que se diseñe. El perfil de salida se determina a partir de:

- Bases socio- económico, político, ideológico y cultural en relación con la realidad social y comunitaria.
- Necesidades sociales.
- Política de organismos e instituciones.
- Identificación del futuro del egresado, campo de actuación, cualidades, habilidades y conocimientos necesarios para su actuación y desarrollo prospectivo.

Estos elementos deben quedar expresados de forma integrada en objetivos para cualquiera de los niveles que se diseña.

La modelación del currículo incluye una tarea de mucha importancia para el proceso curricular y es la determinación de los contenidos necesarios para alcanzar los objetivos terminales. Se entiende por determinación de contenidos la selección de los conocimientos, habilidades y cualidades que deben quedar expresado en programas de módulos disciplinarios, asignaturas, programas directivos, componentes, de acuerdo al criterio de estructuración que se asuma y el tipo de currículo adoptado, precisados al nivel que se está diseñando.

Además de los contenidos se debe concebir la metodología a utilizar para el desarrollo curricular.

La metodología responde al nivel de concreción del diseño que se está elaborando, de tal forma que si se trata de un plan de estudio; la metodología se refiere a como estructurar y evaluar el mismo, así mismo si se trata de un módulo disciplina, asignatura, una unidad didáctica, un componente, debe quedar revelada las forma de desarrollar y evaluar su aplicación práctica. En la medida que la concepción es de currículo cerrado o abierto, la

responsabilidad de determinar contenido y metodología recaen en los niveles de macro, meso y micro de concreción de diseño curricular.

Momentos fundamentales de esta tarea:

1. Conceptualización del modelo
2. Identificación del perfil del egresado o los objetivos terminales
3. Determinación de los contenidos y la metodología

El resultado de esta tarea debe quedar plasmado en documentos en los que están definidas las posiciones de partida en el plano de la caracterización del currículo del nivel que se trate; los objetivos a alcanzar, la relación de los conocimientos, habilidades, cualidades, organizados en programas o planes de acuerdo a la estructura curricular que se asuma, del nivel de que se trate y de lo que se está diseñando y las orientaciones metodológicas para la apuesta en práctica.

Tercera tarea: Consiste en la secuenciación y estructura de los componentes que intervienen en el proyecto curricular que se diseña. En este momento se determina el orden en que se va a desarrollar el proyecto curricular, el lugar de cada componente, el tiempo necesario, las relaciones de procedencia e integración horizontal necesario y todo ello se lleva a un mapa curricular, donde quedan reflejadas todas estas relaciones. Esta tarea se realiza en todos los niveles de concreción del diseño curricular aunque asume matices distintos con relación a lo que se diseña.

La secuenciación o estructura está vinculada a la concepción curricular ya que esta influye en la decisión de la estructura.

Cuarta tarea: consiste en prever todas las medidas para garantizar la puesta en práctica del proyecto curricular.

Es determinante dentro de esta tarea la preparación de los sujetos que van a desarrollar el proyecto, en la comprensión de la concepción, en el dominio de los niveles superiores del diseño y del propio y en la creación de condiciones. La preparación del personal pedagógico se realiza de forma individual y colectiva y es muy importante el nivel de coordinación de los

integrantes de colectivo de asignatura, disciplina, año, grado, nivel carrera, institucional, territorial, entre otros, para alcanzar niveles de integración hacia el logro de los objetivos.

Este trabajo tiene como centro al alumno para diagnosticar su desarrollo, sus avances, limitaciones, necesidades, intereses, etc. y sobre su base diseñar acciones integradas entre los miembros de los colectivos pedagógicos que sean coherentes y sistemáticos.

Esta tarea incluye además, la elaboración de horarios, conformación de grupos clases y de otras actividades, los locales, los recursos por lo que en ella participan todos los factores que intervienen en la toma de decisiones de esta índole, incluyendo la representación estudiantil.

Quinta tarea: Diseño de la evaluación curricular. En todos los niveles y para todos los componentes del proyecto.

## 2.7 Prospectiva de la educación psicopedagógica

Toda acción educativa puede ser entendida como un asunto moral. La enseñanza y la orientación psicopedagógica constituyen en sí mismas problemas morales (Beck, 1973; Postman, 1999). Nuestras acciones profesionales han de estar investidas de sentido ético, y desde esta plataforma ética hemos de desentrañar los motivos que nos impelen a actuar de determinada manera, a elegir ciertos caminos, desestimando otros. Además, la labor psicopedagógica se desarrolla en un marco de relaciones amplias, con personas sobre las cuales es factible ejercer posiciones de poder y cierta dirección e influencia sobre las trayectorias posibles de vida.

La racionalidad ética de la que, necesariamente, ha de estar investida toda actuación profesional podría alcanzarse si somos capaces de embarcarnos en el viaje del autoconocimiento y de la reflexión sistemática (Gimeno, 1998, p. 49). En su obra *La condición humana*, Arendt (1958; cast. 1993) plantea una cuestión similar. Para esta autora es esencial que seamos capaces de pensar en lo que hacemos; y ello se circunscribe a esas actividades al alcance de todo ser humano: la labor, el trabajo y la acción.

Los problemas en educación no son más que el fiel reflejo de los problemas más profundos de nuestra época. Por tanto, no se resuelven sólo con una mayor inversión en recursos humanos y/o materiales, o con actuaciones o regulaciones administrativas, aunque las mismas puedan tener algún alcance. Para la resolución de la amplia problemática educativa, habría que tomar muy en cuenta la aseveración de Schumacher (1983, p. 86) para quien la educación debe tener como cometido ayudar a las personas a “clarificar sus convicciones centrales”. De lo contrario, la educación se convertiría en mero entretenimiento o juego ya que son nuestras convicciones las que están en desorden y mientras la actitud antimetafísica se mantenga, el desorden no sólo persistirá sino que será mayor. De hecho, para este autor cuando las personas piden educación lo que realmente están demandando son “ideas que les presenten al mundo y a sus propias vidas en una forma inteligible. Cuando una cosa es inteligible se tiene un sentimiento de participación; cuando una cosa no es inteligible se tiene un sentimiento de enajenación” (Schumacher, 1983, p. 86).

Cada vez con mayor intensidad se reclama la necesidad de dotar a la escolarización de narrativas capaces de aportar una "dimensión espiritual y rigurosamente intelectual a la educación" (Postman, 1999, p. 217). En el epílogo de la obra *El fin de la educación* Postman señala que a través de las páginas de su obra se ha esforzado por "localizar, explicar y detallar algunas narrativas que podrían dotar a la escolarización de propósitos nada triviales". Pero, a la vista de los hechos, parece que no corren buenos tiempos para que las instituciones escolares busquen su poder en fuentes metafísicas.

Cada día resulta más perentorio disponer de recursos morales que sirvan de anclajes a la existencia; que nos permitan dar sentido a nuestras acciones; que nos doten de ciertas coordenadas existenciales para ordenar nuestro mundo. Según Giddens (1995, p. 19) la pérdida de sentido, el sentimiento de insignificancia personal (“la vida no tiene nada valioso que ofrecer”) es un problema psíquico de gran magnitud en la modernidad tardía. El "aislamiento existencial" no es tanto un problema de separación física entre individuos sino un alejamiento de los recursos morales necesarios para vivir una vida plena y satisfactoria. Giddens entiende que hay una necesidad de rescatar las cuestiones existenciales reprimidas,

relacionadas no sólo con la naturaleza (y su degradación medio ambiental) sino con los parámetros morales de la existencia en cuanto tal.

La fuente Psicopedagógica.

- Considerar que estos alumnos, de manera general, presentan dificultades para la abstracción, la comprensión de modelos, la cuantificación y la superación de un pensamiento causal simple y lineal.
- Seleccionar un número limitado de conceptos, jerarquizando su dificultad.
- Organizar los contenidos alrededor de problemas concretos próximos al alumno y de especial relevancia para su vida personal y comunitaria, para que la transferencia de lo aprendido a la vida real sea más fácil.
- Tener en cuenta sus concepciones alternativas, haciendo especial hincapié en que detecten las diferencias que existen con las científicas en cuanto a sus metas y la pertinencia de usar unas u otras según el objetivo que se persiga.
- Proponer metodologías de investigación de los problemas, donde se adquieran procedimientos y actitudes más científicas, que supongan formas más rigurosas de interpretar los fenómenos que las que se usan en el pensamiento cotidiano.
- Proponer actividades concretas y variadas para abordar los problemas, que tengan en cuenta los diferentes estilos cognitivos, especificando claramente las tareas, lo que persiguen, lo que se puede aprender con ellas y la funcionalidad que tienen.
- Provocar en los alumnos continuas reflexiones sobre su forma de abordar las tareas y la evolución de sus concepciones, para que sean conscientes de ellas y sean más capaces de extrapolarlas a situaciones nuevas.
- Promover interacciones continuas entre los alumnos y el profesor y con los iguales a través del trabajo cooperativo, a fin de hacer más efectiva la acción didáctica en la zona de desarrollo próximo.
- Crear un ambiente saludable para el aprendizaje, que facilite la motivación intrínseca, los enfoques profundos, la autonomía y la autoestima así como las atribuciones positivas de alumnos y profesores.

## UNIDAD III

### PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

#### 3 El programa General Anual

##### 3.1 Definición

El Programa Anual de Trabajo es el instrumento en el que se plasman las principales actividades respecto a la operación sustantiva y administrativa del quehacer institucional para el presente año. Para la integración y conformación del PAT es necesario realizar una consulta con las áreas involucradas, que bajo esta concepción integral se lleva a cabo un valioso ejercicio participativo mediante la generación de consensos para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales de acuerdo con los tiempos y recursos disponibles.

El principal objetivo del PAT es la de contar con un instrumento de planeación que contribuya en la organización de los compromisos para su operación en el corto plazo, con lo cual, se propone promover, coordinar y ejecutar acciones que permitan el ejercicio del derecho a la educación inicial y básica comunitaria, con prioridad en la población que presenta los mayores rezagos del país.

##### 3.2 Elaboración y aprobación

El diseño de la planeación estratégica escolar (PETE/PAT) contribuye a que las escuelas tomen el control sobre su destino, que trabajen por la visión de escuela que quieran ser y no solamente reaccionen ante las demandas emergentes del exterior, permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; es por ello, que se le apuesta a la aplicación del enfoque estratégico, porque este hace posible un proceso integral y sistemático de análisis y diálogo del colectivo escolar para direccionar sus acciones hacia la construcción del futuro deseado de la escuela a la que se aspira, en el mediano plazo y largo plazo, previendo situaciones que pudieran obstaculizar su logro y considerando los medios reales para

alcanzarlo. En esta aspiración juega un papel fundamental el ejercicio sistemático de los componentes del MGEE.

La aplicación del enfoque sistémico y estratégico requiere necesariamente que el colectivo escolar desarrolle gradualmente un pensamiento con tales características para reorientar y asegurar el escenario altamente deseado. En este sentido, la planeación escolar estratégica es proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad donde se inserta la escuela, se convierte así en una filosofía y herramienta de trabajo que el director, los docentes y los padres de familia, entre otros actores escolares, puedan utilizar para transformar su gestión escolar y asegurar los resultados educativos esperados.

La planeación estratégica ofrece como resultado lineamientos y oportunidades para crear, desarrollar o fortalecer las capacidades de gestión de los actores escolares. Al mismo tiempo, su uso sistemático exige desarrollar como proceso nuevas formas de liderazgo, de trabajo en equipo, de colaboración con los padres de familia y con los miembros de la comunidad, para tomar decisiones y actuar. Aplicada en ámbitos educativos intenta responder a las preguntas: ¿Cuáles son los propósitos fundamentales (misión) de la escuela?, ¿qué cambios es necesario realizar para el logro de los propósitos fundamentales?, ¿cómo se realizará ese cambio?.

Las respuestas, generan compromisos que tienen su formulación en la misión y visión de futuro de la escuela, y en las metas que se proponen alcanzar.

Para que el PETE/PAT ayude a la mejora de la escuela, requiere reconocer cuáles son las áreas críticas y de oportunidad para la mejora, esto permitirá definir el rumbo a seguir.

Así, el PETE/PAT inicia con un proceso de autoevaluación /diagnóstico que permite identificar la situación actual que guarda la escuela a partir de su contexto; con esta información el colectivo podrá definir la misión, la visión, los objetivos, metas y estrategias, así como las acciones específicas, los responsables de su realización y los tiempos en los que se proponen desarrollarlo con la corresponsabilidad de los diferentes actores escolares entre ellos los padres de familia y otras organizaciones sociales que bien organizadas pueden ser grandes apoyos para favorecer condiciones escolares en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

El PETE/PAT se constituye como una herramienta que apoye la obtención de los resultados que espera el colectivo escolar; para ello es fundamental que el director de la escuela asuma la coordinación de las reuniones colegiadas donde se tomarán las decisiones sobre lo que es necesario planear (hacer y dejar de hacer, de acuerdo a las prioridades educativas y necesidades escolares), para lograr los objetivos y metas propuestas.

Así, el Plan Estratégico de Transformación Escolar se convierte en un instrumento que cobra vida en la práctica cotidiana, dejando de ser solamente un requisito.

Estas consideraciones se tienen que observar en todas y cada una de las cuatro fases de la ruta metodológica:

1. Autoevaluación,
2. Elaboración del PETE,
3. Elaboración del PAT y
4. Seguimiento y evaluación.

Cabe señalar que cada una de las fases cuenta con un conjunto de acciones que se interrelacionan secuencialmente de tal forma que al momento de realizarlas y obtener los productos, muestran una estricta coherencia entre ellos.

#### Elaboración del PAT

- a. Establezcan acciones específicas a corto plazo (ciclo escolar) en función de los objetivos, metas y estrategias planteadas. Una acción fundamental es la que refiere al registro y análisis sistemático de los resultados de aprendizaje de cada bimestre.
- b. Articulen los apoyos que brindan las instituciones, organizaciones, programas y proyectos en función de las acciones que permitirán lograr las metas y objetivos programados.
- c. Consideren la participación corresponsable de los Consejos Escolares de Participación Social/Asociación de Padres de Familia en las acciones que se programen para el cumplimiento de objetivos y metas.

d. Designen los responsables, los recursos y tiempos necesarios para la realización de cada acción programada. Es importante especificar el o los responsables a fin de asumir los compromisos corresponsablemente: Director, Maestro X, Comité o Miembro X del CEPS, Miembro X de la APF, etc.

e. Corresponsabilicen al Consejo Escolar de Participación Social y a los padres de familia en la ejecución, seguimiento y evaluación del PAT.

### 3.3 Operación

La referencia esencial de la Evaluación Institucional es el Proyecto educativo de cada centro. La necesidad de evaluar un centro educativo surge de la existencia de un Proyecto Educativo y de las acciones en él planificadas.

Los modelos de evaluación de los centros y de sus proyectos educativos son muchos y variados, y de ello depende las dimensiones del centro que serán objeto de la evaluación.

Siguiendo a Stufflebeam podemos resumir las siguientes dimensiones que deben ser objeto de la evaluación:

- Dimensiones de contexto: definido por una parte, por los fines generales del sistema educativo y por otra, por las características del entorno social y cultural del entorno del centro y de la comunidad educativa y de sus miembros.
- Dimensiones de entrada (inputs): objetivos del propio centro y los recursos humanos, materiales y funcionales que tiene para conseguirlos.
- Dimensiones de procesos: organización de los recursos, programaciones didácticas, horarios, procesos didácticos, clima de centro,
- Dimensiones de resultados o productos (outputs): logros del centro, resultados académicos, satisfacción de las demandas sociales, etc.

### 3.4 Evaluación

La evaluación es un término que se entiende como un proceso intrínseco intencional y sistemático, a través del cual se obtiene información fiable y válida para retroalimentar un proceso de toma de decisiones de, por ejemplo, un programa, una intervención, etc. Para Angulo (1990), la evaluación se entiende como la formulación de un juicio en un proceso de construcción social que se fundamenta en el diálogo, la discusión y la reflexión entre todos los implicados en la realidad evaluada.

## UNIDAD IV

### EVALUACION DE LOS CENTROS DOCENTES

#### 4 La evaluación de los centros docentes (ECD)

La evaluación es imprescindible para que cualquier organización avance y mejore. La evaluación de centros educativos y docentes tiene como finalidad identificar las prácticas educativas más adecuadas, mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje y certificar la calidad de un servicio educativo.

Además, permite aumentar la transparencia del sistema educativo y los centros; controla el funcionamiento de la institución educativa y los agentes educativos y estimula la competencia; ayuda a mejorar la vida escolar.

Para que la evaluación de la calidad educativa incida en los procesos de enseñanza y aprendizaje es necesario que, además de mejorar la gestión, los servicios y los equipamientos, se evalúen los procesos de enseñanza y aprendizaje con una metodología de análisis basada en principios pedagógicos. Esta evaluación tendrá como objetivo determinar los procesos de mejora necesarios para lograr la práctica ideal del centro en función de sus finalidades educativas.

La importancia de la evaluación está clara, pero, ¿qué tipo de evaluación es la más adecuada? Los expertos consideran que es conveniente aplicar una perspectiva interna y externa de la evaluación, pero la clave del éxito se encuentra en el desarrollo de la capacidad institucional de reflexión crítica encaminada a lograr el compromiso con la mejora.

#### 4.1 El enfoque de la ECD – Evaluación psicopedagógica

La evaluación psicopedagógica ha pasado de ser un proceso de clasificar alumnos a un proceso dirigido a apoyar el proceso de toma de decisiones sobre su situación escolar. Las últimas reformas educativas introducidas en nuestro país que se han venido realizando con más asiduidad de la que sería aconsejable, han coincidido en un aspecto clave en el ámbito de la Orientación. Éste aspecto clave es, sin duda, uno de los que más define la apertura a paradigmas cognitivistas de la enseñanza a través de considerar la Orientación como factor de calidad. Dentro de la orientación una parte fundamental de la acción psicopedagógica por programas lo constituye la evaluación como fase del propio proceso orientador.

A través de la evaluación se obtiene información de los elementos que intervienen en la enseñanza para poder realizar una toma de decisiones más aceptada y adaptada a las ayudas que precisa el alumno. Es una búsqueda sistemática de información con la finalidad de analizar la conducta del alumno y establecer las medidas y recursos para propiciar un avance en su desarrollo educativo.

El concepto de evaluación psicopedagógica coincide con el término de evaluación psicológica compartiendo los rasgos definitorios de la misma y sus elementos. Vidal y Manjón (1998), no obstante, realizan una diferenciación específica de la evaluación psicopedagógica por la utilización que hace de métodos y procedimientos particulares y por el contexto tan específico en el que actúa como es la escuela.

La evaluación psicopedagógica no se basa en evaluar el déficit para compararlo con una referencia estandarizada sino que el origen de la evaluación está en determinar las necesidades que el alumno posee para dar una respuesta educativa adecuada a su déficit. La evaluación es un elemento esencial de la práctica educativa y sirve para realizar una puesta a punto de la intervención orientadora tal y como expresa Álvarez González (1995): " se trata de proporcionar datos para una correcta toma de decisiones en la práctica orientadora... debe dirigirse a mejorar la práctica orientadora a través de la búsqueda de soluciones de los problemas que se le plantean a la intervención... esta línea de investigación ha contribuido a acercar la teoría a la práctica, y, con ello, a mejorar la intervención orientadora y a que se tome conciencia de la importancia de la evaluación de programas"

La evaluación psicopedagógica tiene por objetivo encontrar las ayudas que le permitan progresar al sujeto en su proceso de aprendizaje ya que está centrada en el modo de aprender y los procesos de cambio a que está sometida. Tiene en cuenta todos los condicionantes individuales, sociales y ambientales que rodean al sujeto y tratan de mostrar al alumno que puede aprender y cómo hacerlo de manera realista.

No existe un solo modelo de evaluación psicopedagógica sino que ésta se inserta en enfoques con una filosofía diferente de entender los procesos de enseñanza y aprendizaje. Resulta interesante la agrupación que realizan Vidal y Manjón (1998).

- **Enfoque psicotécnico:** es aquella que se desarrolla fundamentalmente a través de test estandarizados y consideró la inteligencia un conjunto de aptitudes. La evaluación tiene un carácter fundamentalmente cuantitativo y se basa sobre una conducta global. El resultado de la evaluación se compara con una medida normalizada o estandarizada para tomar referencias y comparar unos valores con otros. Los instrumentos de evaluación como hemos dicho anteriormente son fundamentalmente los test dirigidos a aptitudes, habilidades, conocimientos, intereses, personalidad y adaptación.
- **Enfoque conductual:** basado en el análisis funcional de la conducta con un claro carácter asociacionista del aprendizaje y la enseñanza. Éste enfoque, a diferencia del anterior, pasa de escribir lo que el sujeto padece a describir lo que el sujeto hace y las condiciones bajo las cuales está sometido. Criticó a la utilización de test estandarizados por los sesgos socioculturales y su falta de validez en una medición correcta. Para este tipo de enfoques la conducta está motivada por el entorno circundante al sujeto y debe ser evaluada en sus contextos naturales y no en situaciones artificiales de laboratorio. Utiliza normalmente instrumentos de observación, escalas, registros, informes y auto informes y entrevistas.
- **Enfoque de potencial de aprendizaje:** es un enfoque con un marcado carácter cognitivistas y constructivista que considera que las deficiencias cognitivas se deben a deficiencias cualitativas y cuantitativas en la instrucción recibida. Éste enfoque le preocupa la respuesta educativa que se le puede dar a un sujeto determinado para que se desarrolle y no trata de establecer un diagnóstico del déficit del alumno. El concepto de desarrollo depende de

factores sociales y culturales, y entiende la inteligencia como un repertorio de conductas que puede ser entrenado. Tiene en cuenta factores afectivo, emocionales, familiares, sociales, culturales, etc. normalmente los instrumentos que utiliza están entre test psicológico normalizados y test psicológicos de potencial de aprendizaje, así como técnicas de recogida de datos de carácter observacional.

- Enfoque del diagnóstico pedagógico: este enfoque considera la evaluación como un elemento que forma el currículum. El diagnóstico al sujeto se considera una evaluación y una orientación, en un proceso cíclico que retroalimenta a la toma de decisiones. Este tipo de enfoque se entiende como un continuo desde la evaluación curricular más ordinaria hasta la evaluación multidimensional efectuada por especialistas diferentes, al igual que también las necesidades educativas, a las que la evaluación se dice, y se extienden a lo largo de un continuo. La finalidad del diagnóstico es determinar la naturaleza de las dificultades, su gravedad y los factores que subyacen para realizar la provisión de ayudas educativas. Los instrumentos que más habitualmente utilizan son los test psicológicos, las pruebas objetivas, las listas de control y las escalas de observación, además de los exámenes tradicionales.

#### 4.1.1 Ámbito de evaluación

Tradicionalmente, la evaluación se ha venido aplicando casi con exclusividad al rendimiento de los alumnos, a los contenidos referidos a conceptos, hechos, principios, etc., adquiridos por ellos en los procesos de enseñanza. A partir de los años sesenta, la evaluación se ha extendido a otros ámbitos educativos: actitudes, destrezas, programas educativos, materiales curriculares didácticos, la práctica docente, los centros escolares, el sistema educativo en su conjunto y la propia evaluación.

#### 4.1.2 Aspectos a considerar

La evaluación psicopedagógica trata de tener en cuenta la interrelación que existe entre sujeto y el entorno, en orden al desarrollo de las capacidades dirigidas a la consecución de

los objetivos generales de enseñanza. Primero es preciso recoger información sobre el sujeto y el contexto y posteriormente valorar esa información para comprender las interacciones entre ambos que establezca una toma de decisiones adecuadas en cuanto al proceso de aprendizaje. Se trata de un proceso cíclico en el cual la evaluación retroalimenta la toma de decisiones posterior. Son muchos los autores que tratan de delimitar las variables del sujeto, del medio escolar y del medio familiar necesarias para la valoración de las necesidades educativas especiales (MEC, 1992; Vidal, 1993; Verdugo 1994; etc). Entre ellos podemos destacar la capacidad intelectual, la competencia curricular, el estilo de aprendizaje, el desarrollo social y de la personalidad, el desarrollo motor y las características del contexto.

En cuanto a la exploración de la inteligencia ésta suele realizarse habitualmente con escalas de inteligencia Wechsler (WAIS – WISC – WPSSI), que miden el desarrollo intelectual en relación con una serie de tareas. Las escalas McCarthy, es de aplicación infantil y se basa en diferentes áreas verbales y manipulativas. Los test de matrices progresivas de Raven, test de Dominós, etc son también pruebas para medir el coeficiente intelectual. Según la teoría del aprendizaje de Vygotskii es necesario medir no sólo el potencial del sujeto en un momento determinado sino el desarrollo que alcanzará con la provisión de determinadas ayudas educativas que se mide con instrumentos que realiza una comparación inicial, procesual y final

#### 4.2 Criterios de evaluación e indicadores de desempeño

Los criterios de evaluación (García, 2010, p. 81) son los principios, normas o ideas de valoración en relación a los cuales se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado. Deben permitir entender qué conoce, comprende y sabe hacer el alumno, lo que exige una evaluación de sus conocimientos teóricos, su capacidad de resolución de problemas, sus habilidades orales y sociales, entre otros aspectos. Según esta autora, para definir los criterios de evaluación es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Para cada contenido determinar que competencias se esperan desarrollar y establecerle un criterio de evaluación.

- Especificar claramente el tipo y grado de aprendizaje que se pretende que el alumno alcance. Deben hacer referencia a aprendizajes relevantes, entendiendo como tales, aquellos necesarios para que el alumno avance en dicho proceso.
- Determinar un aprendizaje mínimo y, a partir de él, fijar diferentes niveles para evaluar la diversidad de aprendizajes.

Ítems identificados con rasgos de criterios de evaluación:

- Se evaluará al alumno con un texto que reúna información y narración.
- Tomar en cuenta la determinación del tema, la organización de las ideas, sintaxis y ortografía.
- Exposición de problemas resueltos. Se privilegiará la exposición detallada de los procedimientos realizados para solucionar los problemas.

La escala de valoración consiste en la constatación de una serie de datos observados, relativos a algo que se desea conocer, bien sea un objeto, una persona, el funcionamiento de una institución, etc. Cada elemento observado se valora con la gradación que se considere más oportuna y más adecuada a lo que se evalúa (ésta es su diferencia principal con la lista de control). La escala puede establecer diferente número de categorías y emplear distintos términos en ellas.

#### 4.3 La participación de la ECD

La mejora de la calidad educativa, como prioridad de un Sistema Educativo, se basa en el análisis y la interacción en un complejo entramado de subsistemas que van desde la adecuación de un marco legislativo coherente hasta la organización de las actividades que el profesorado hace en su aula.

La evaluación general que se puede hacer del Sistema Educativo en su conjunto y la evaluación que se hace del aprendizaje de los alumnos y las alumnas son elementos esenciales como instrumentos de mejora. Pero como elemento intermedio, en el sentido del tamaño de

las estructuras que se tratan, está la evaluación de los centros educativos. Es generalmente admitido que los centros tienen personalidad propia, que hay centros que funcionan y otros que son manifiestamente mejorables. Los centros educativos como entidades diferenciadas son las unidades de actuación sobre las que recae de manera fundamental esa deseada mejora de la calidad.

La evaluación educativa, en su dimensión más amplia, se realiza sobre el conjunto del Sistema, sin dejar de lado ningún aspecto. Así, se puede evaluar desde la adecuación de la normativa a la realidad docente, la organización de las enseñanzas, los recursos humanos y materiales disponibles, la organización de la Administración Educativa, etc. Por otro lado, la evaluación de los rendimientos del alumnado (informe Pisa), o mejor, de su proceso de aprendizaje, es algo consustancial a la labor educativa. No se trata en este informe de esos niveles de evaluación, ni de la evaluación general del Sistema, ni, por supuesto, de la evaluación del alumnado. Se trata aquí de considerar a los centros educativos como entidades con un alto nivel de autonomía que, dentro de un marco normativo común, mantienen unos modos de actuación diferenciados, considerando, ya de partida, que la mejora de las estructuras y el funcionamiento de los centros inciden enormemente en la mejora de los resultados académicos de los alumnos y, en consecuencia, en un aumento de la calidad del Sistema. El análisis de las estructuras organizativas, el conocimiento real del funcionamiento interno y el diagnóstico de los problemas de cada uno de los centros docentes es el primer paso en un proceso de evaluación en el que la revisión constante de la acción docente debe convertirse en un mecanismo que debe funcionar de modo sistemático. La planificación de las actividades de los colegios e institutos debe estar recogida de forma concreta en un proyecto educativo que debe haber sido trabajado, discutido y consensuado, y, como toda actividad planificada, debe ser evaluada, analizando tanto los objetivos alcanzados como todas aquellas disfunciones que se hayan podido producir. De este análisis deben surgir las decisiones que propicien los cambios que sean necesarios. Es este un proceso que, al igual que la evaluación del rendimiento de los alumnos, debe ser continuo.

#### 4.4 La evaluación interna de los CD

- Estimular la reflexión crítica en los responsables de la elaboración y aplicación de los documentos planificadores del centro en lo referente a la organización, el funcionamiento y los procesos educativos que se llevan a cabo en el mismo.
- Impulsar la innovación y la mejora de la práctica docente.
- Incrementar la formación teórica y práctica del profesorado en relación con la evaluación aplicada al alumnado, al centro y a la práctica docente.
- Realizar la valoración interna de los métodos, las técnicas y los instrumentos utilizados por el propio centro para la recogida de información y el posterior tratamiento de la misma.
- Para facilitar la evaluación interna de los centros, la Dirección General de Evaluación Educativa y Formación del Profesorado pondrá a disposición de los centros modelos, indicadores de calidad, instrumentos y orientaciones para su aplicación.
- Para facilitar la evaluación interna de los centros, la Dirección General de Evaluación Educativa y Formación del Profesorado pondrá a disposición de los centros modelos, indicadores de calidad, instrumentos y orientaciones para su aplicación.

El Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica elaborará el Plan de Evaluación Interna del centro, como parte integrante del Plan Anual, que deberá recoger, al menos, los siguientes apartados:

- a) La relación de órganos y/o personas responsables de la evaluación de los contenidos que se regulan en el artículo 13 de la presente Orden.
- b) El calendario que facilite un proceso continuo de evaluación.
- c) La relación de instrumentos que se van a utilizar para llevarla a cabo.

d) Los procedimientos que se van a aplicar para garantizar la participación de todos los sectores de la comunidad escolar tanto en el proceso como en los resultados, incluidas la valoración de las conclusiones y la formulación de las correspondientes propuestas de mejora.

Corresponde al Consejo Escolar la evaluación del Proyecto del Centro, del Plan Anual, de la evolución de los resultados académicos y de la eficacia en la gestión del centro, salvo los aspectos docentes que se encomiendan al Claustro de Profesores.

Los agentes responsables de la evaluación interna emitirán, al término del proceso, sus respectivos informes con los resultados obtenidos. El Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica elaborará la síntesis destacando los aspectos más significativos contenidos en ambos informes.

A la vista de los resultados de la evaluación interna, el Equipo Directivo del centro tomará las decisiones oportunas para la puesta en marcha de las medidas de mejora propuestas en el informe síntesis de la evaluación interna. El desarrollo de las mismas deberá ser incluido en el Plan Anual del centro del curso siguiente.

#### 4.5 Agentes evaluadores

Una cuestión importante a considerar es la relativa a las entidades y personas encargadas de llevar a cabo las evaluaciones o de controlar, supervisar o intervenir de alguna manera en los procesos evaluadores.

En tal sentido, es preciso diferenciar entre los organismos públicos y las entidades privadas autorizadas. En este segundo caso, ya se ha hecho referencia a entidades certificadoras, quedando la responsabilidad de su reconocimiento, y del mantenimiento del mismo.

La acreditación es un procedimiento por el cual un organismo autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para llevar a cabo una determinada actividad de evaluación de la conformidad.

La acreditación debe garantizar el correcto ejercicio de la evaluación de la conformidad y lograr que tales organismos desempeñen su tarea de forma equivalente.

#### 4.6 El cuerpo colegiado

Un órgano colegiado es aquel órgano administrativo de carácter plurititular, que se crea formalmente y está integrado por tres o más personas, a las que se les atribuye funciones administrativas de decisión, propuesta, asesoramiento, control y que actúen integrados en la administración pública.

#### 4.7 Evaluación externa

- a) Valorar los procesos y los resultados de la organización, la gestión, el funcionamiento y el conjunto de las actividades de enseñanza y aprendizaje de los centros en su adecuación a la normativa que los regulan y proponer las mejoras correspondientes.
- b) Elaborar informes para los órganos colegiados de los centros evaluados y para la Administración en orden a facilitar la toma de decisiones que a cada cual, en el ámbito de sus respectivas responsabilidades, corresponda para la puesta en marcha de las mejoras propuestas.
- c) Asesorar e impulsar los procesos de evaluación interna que se han de llevar a cabo en los centros docentes.
- d) Informar a la Administración Educativa sobre el grado de idoneidad y eficacia de las políticas educativas que se aplican en los centros, para facilitar la toma de decisiones de carácter general en relación con las mismas.

e) Aportar a los centros y/o, en su caso, a la Administración Educativa, la información contrastada que justifique emprender otros procesos de evaluación sobre ámbitos más concretos y específicos.

f) Proporcionar datos para la elaboración de un conjunto de indicadores sobre procesos y resultados educativos que permitan dar una visión de la realidad actual del Sistema Educativo.

Elaborados por la Dirección General de Evaluación Educativa y Formación del Profesorado en colaboración con la Inspección Central.

La evaluación externa de los centros docentes será realizada de una forma cíclica y con una periodicidad cuatrienal. La Consejería de Educación y Ciencia designará los centros a evaluar durante cada curso escolar y publicará la relación de los mismos.

Corresponde a la Inspección de Educación la evaluación externa de los centros docentes. Con ella colaborarán los órganos colegiados y unipersonales de gobierno, los órganos de coordinación didáctica y los distintos sectores de la comunidad educativa.

De la evaluación realizada se elaborarán informes que incluirán, al menos, los siguientes elementos: El proceso seguido, los logros, las dificultades y los problemas detectados y las propuestas de mejora correspondientes

Los centros escolares, con base en el informe recibido, elaborarán un plan de mejora. Es competencia del Equipo Directivo del centro impulsar la elaboración y ejecución de dicho plan. Para ello contará con el asesoramiento de la Inspección de Educación.

#### 4.8 Los consejos nacionales

#### 4.9 Las delegaciones regionales

Las Delegaciones Regionales de la Secretaría de Educación, tienen como objetivo:

Mejorar la eficiencia y calidad de los servicios educativos que ofrece la Secretaría de Educación Jalisco, mediante la desconcentración regional de funciones en materia Administrativa, de Planeación Educativa, y de Apoyo a los Servicios Educativos.

Aunado a lo anterior, también tiene como tarea fundamental propiciar el desarrollo educativo, ejerciendo la rectoría en materia de educación pública y privada, de manera democrática y participativa, coadyuvando al desarrollo humano integral de los jaliscienses.

El trabajo que realiza la Coordinación, se establece con base en el Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos institucionales establecidos por la Secretaría de Educación.

La Coordinación de Delegaciones Regionales es la responsable de coordinar a las Delegaciones Regionales de la Secretaría de Educación (DRSE).

Los servicios que ofrecen las DRSE's, son en materia de Planeación y Evaluación Educativa, Funciones Administrativas y de Apoyo a los Servicios Educativos, permitiendo un mayor acercamiento y ágil respuesta a los trámites que realizan los trabajadores de la educación.

#### 4.10 Indicadores

Para poder identificar los indicadores de la gestión de un centro educativo resulta necesario identificar los colectivos que están afectados por el resultado de la gestión del centro, estableciéndose 3 grupos de interés que son: 1er. grupo: Los clientes del centro. - Indicadores de percepción del alumnado: 10

Se trata de conocer lo satisfecho que está el alumnado con el centro educativo, para obtener estos datos se realizan encuestas a los alumnos del centro y a asociaciones de antiguos alumnos.

2º grupo: El personal del centro.

- Indicadores de percepción del profesorado del centro: 12

Se trata de conocer lo satisfecho que está el profesorado con el centro educativo, para obtener estos datos se realizan encuestas al profesorado del centro educativo.

- Indicadores de personal de la administración y servicios: 7

Se trata de conocer lo satisfecho que está el personal de administración y servicios con el centro educativo, para obtener estos datos se realizan encuestas al personal de la administración y servicios (denominado P.A.S)

3er. grupo: La sociedad.

- Medidas de percepción de la inspección educativa: 8

Se trata de conocer lo satisfecho que está el inspector de educación con el centro educativo, en este caso no se le realiza ninguna encuesta porque su obligación es supervisar que en el centro educativo se gestione todo correctamente.

- Medidas de percepción de las empresas: 3 Se trata de conocer lo satisfecho que están las empresas con el centro educativo, para obtener estos datos se realizan encuestas a directores, a los tutores de las empresas que colaboran con el centro educativo.

- Medidas de percepción del entorno de trabajo: 4

Se trata de conocer si el centro educativo satisface las necesidades y expectativas de la sociedad en general, en este caso se realiza encuestas a padres, empresas del entorno, asociaciones de vecinos y transeúntes habituales.

- Medidas de la administración local: 3

Se trata de conocer lo satisfecho que está la administración local (ayuntamiento) con el centro educativo, en este caso no se le realiza ninguna encuesta porque el ayuntamiento es el que valora directamente al centro educativo.

- Los programas de mejora continua son preferibles a las soluciones rápidas, y es una oportunidad de mejora para hacer frente a los problemas y definirlos, por lo tanto la calidad en la gestión es un proceso continuo.

- Las decisiones se toman a partir de datos y evidencias, ya que las suposiciones interfieren en la toma de decisiones.

- La autoevaluación es una acción de carácter circular mediante la cual se van incorporando y consolidando los avances conseguidos y se progresa en la definición de nuevas áreas de mejora.
- El cuestionario comprende y muestra los aspectos importantes del funcionamiento de la organización y de sus relaciones, además aporta fechas y datos contrastados y no opiniones. Considerándose un instrumento de formación e implicación en la gestión de la calidad para el personal que participa.
- Crear una cultura de calidad en nuestra organización o centro educativo actual puede implicar la necesidad de cambiar algunas formas importantes en la manera de gestionar el centro.

#### 4.11 Resultados

Resultado se sabe que es un nombre de efecto formado a partir del participio del verbo resultar y este a su vez proviene del latín resultare (saltar hacia atrás, rebotar, ser devuelto, etc.). En pocas palabras cuando hablamos de resultado no es más que un efecto o la consecuencia de un hecho.

Según el diccionario de la Real Academia Española la definición de resultado se refiere a efecto, consecuencia o conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc; cosa o manera en que termina algo: el resultado de un experimento, el resultado de una presión, el resultado de un comportamiento, el resultado de una resta, el resultado de un juego, entre otros ejemplos.

Aunque aplicado en diversos contextos que no guardan ninguna relación entre sí, como puede ser el caso de la medicina, el deporte y la enseñanza, entre otros; el término resultado se refiere siempre a lo mismo, independientemente del tipo de ámbito en donde se vea e implica la obtención de un respuesta, que claro en algunos casos serán simplemente números y en otros casos pueden ser solo palabras, como ser positivo o negativo.

#### Consejos para evaluar los resultados

1. Establecer objetivos específicos. No es posible evaluar algo si no se sabe qué es lo que se debe evaluar. Antes de poder evaluar tus resultados será necesario haber establecido, con toda precisión, los objetivos de desempeño que se espera obtener.
2. Determinar los criterios a evaluar. De la mano con el punto anterior, es indispensable determinar correctamente aquello que debe ser evaluado, evitar ambigüedades y elegir los «verdaderos resultados».
3. Elegir los instrumentos adecuados. Para obtener información correcta es necesario que el instrumento sea el adecuado. De nada servirá evaluar, por ejemplo, la satisfacción del cliente mediante la evaluación del presupuesto de gastos. Existen instrumentos diseñados específicamente para este fin, como pequeñas encuestas aplicadas al momento de la venta. Aunque múltiples instrumentos pueden estar relacionados, su aplicación debe ser específica y diseñada correctamente para evaluar el criterio correspondiente.
4. Evaluar constantemente. No significa mantenerse evaluando en todo momento, sino evaluar cuando se debe hacerlo. Si el objetivo planteado requiere revisar cada semana, diariamente, o en cualquier otro intervalo de tiempo, es necesario hacerlo para controlar que se está logrando el cometido. De aquí se desprende la importancia de realizar una adecuada planeación previa.
5. Utilizar los resultados de la evaluación. La finalidad principal de las evaluaciones es servir como instrumento para la toma de decisiones y, por consiguiente, acciones. Las acciones podrán ser preventivas o correctivas, pero deben llevarse a cabo. Es decir, de nada sirve realizar el mejor proceso de evaluación si la información obtenida no nos es útil. Las evaluaciones deben servirnos para tomar acciones que permitan a) corregir cuando sea necesario, b) mejorar lo que es posible mejorar y c) comprobar que se hace lo correcto.

## BIBLIOGRAFIA

<http://investigacion.ilce.edu.mx/tyce/40/art3.pdf>

<http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/101498>

<https://www.udima.es/es/node/4635>

<http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:c349a181-cd8b-4358-adb1-2166b7a5929f/re2660313057-pdf.pdf>

<https://www.unir.net/educacion/revista/organigrama-centro-educativo/>

[http://www.ubiobio.cl/miweb/webubb.php?id\\_pagina=6614](http://www.ubiobio.cl/miweb/webubb.php?id_pagina=6614)

<https://www.unir.net/educacion/revista/proyecto-educativo-centro/>

<https://gestioneducativa.educaweb.com/estructura-partes-de-un-proyecto-educativo/>

[https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero\\_13/GUSTAVO\\_ROMERO\\_1.pdf](https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_13/GUSTAVO_ROMERO_1.pdf)

Benito, A. y Cruz, A. (2007). Nuevas claves para la docencia universitaria . Madrid:Narcea.

Comisión Nacional de Currículo (2011). Orientaciones para la transformación curricular universitaria del siglo XXI . Caracas.

Contreras, E. (2002).El Proyecto Educativo de Centro.Caracas: Centro de Reflexión yPlanificación Educativa (CERPE).

Díez, E. (2009).El Proyecto educativo de Centro (PEC ). España: Universidad de León.

Inciarte, A. y Canquiz, L. (2001).Análisis de la consistencia interna del currículo .Informe de Investigaciones Educativas, Vol. 15. N° 1 y 2, Año 2001. Maracaibo.

Moreno, T. (2011).Didáctica de la Educación Superior: nuevos desafíos en el sigloXXI. Revista Perspectiva Educativa, Vol 50, N° 2. México.

Addine, F. (2000). Diseño Curricular.\_ La Habana. Ed. Pueblo y Educación.

Álvarez, C. (1995). La Educación por la excelencia. Monografía. MES. La Habana.

Álvarez, R. M. (1997). Hacia un currículum integral y contextualizado.\_\_\_ Honduras : Ed. Universitaria.