



PLAN ESTRATÉGICO PARA CONSOLIDAR UN MODELO DE ESCUELA
EFECTIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LICEO “ALEJANDRO DE
HUMBOLDT” EN LA CIUDAD DE POPAYÁN

**MARÍA EUGENIA BRAVO OBANDO
EDGAR VELASCO QUINTERO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
Popayán, **Septiembre** de 2013**



**PLAN ESTRATÉGICO PARA CONSOLIDAR UN MODELO DE ESCUELA
EFECTIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LICEO “ALEJANDRO DE
HUMBOLDT” EN LA CIUDAD DE POPAYÁN**

**MARÍA EUGENIA BRAVO OBANDO
EDGAR VELASCO QUINTERO**

TUTOR DEL TRABAJO: Mg. JORGE ELIÉCER RIVERA FRANCO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
Popayán, Septiembre de 2013.**

AGRADECIMIENTOS

A nuestro señor todopoderoso por los dones que nos ha prestado para salir adelante en cada una de nuestras metas de servicio y compromiso con nuestro prójimo; a los compañeros que compartieron sus experiencias y conocimientos para hacernos mejores personas y más profesionales. Agradecimientos especiales para los docentes de la Universidad Católica de Manizales que nos brindaron la oportunidad de visualizar nuevos y mejores horizontes para acompañar a nuestros estudiantes en su proceso de formación y aprendizaje; a la comunidad educativa de la Institución Liceo “Alejandro de Humboldt” por los espacios, aportes y dinámicas generadas para la inclusión de las estrategias que buscan mejorar la calidad del proceso de formación estudiantil y finalmente, pero no menos importantes, agradecimientos para nuestros familiares que nos acompañaron y apoyaron desinteresadamente aportándonos el amor necesario para lograr éxitos nobles y edificantes.

DEDICATORIA

Para todos los incansables buscadores del camino ideal que conduzca a nuestros jóvenes a tener una vida con calidad y oportunidad; para los investigadores que incansables se esfuerzan para que el futuro sea del agrado de las futuras generaciones; para los educadores que en el rol de padres y madres quieren con cada respiro, con cada esfuerzo extraer lo mejor de los estudiantes para ponerlo al servicio de cada uno de ellos, al servicio de sus familias y de sus comunidades.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN	8
1.-DESCRIPCION GENERAL	10
1.1. ANTECEDENTES	11
1.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	14
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.- JUSTIFICACION	17
3.-OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
4.- MARCO DE REFERENCIA	21
4.1. Liderazgo profesional	24
4.2. Visión y objetivos compartidos	24
4.3. Un ambiente que estimula el aprendizaje	24
4.4. La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar	25
4.5. Expectativas elevadas	25
4.6. Reforzamiento positivo	26
4.7. Supervisión del progreso	26
4.8. Derechos y responsabilidades de los alumnos	27
4.9. Enseñanza con propósito	27
4.10. Una organización que aprende	28
4.11. Colaboración de la familia y la escuela	28
5.- DISEÑO COMPLETO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	29
6.- BIBLIOGRAFÍA	40
7. ANEXOS	41

INTRODUCCIÓN

Posicionar una estrategia administrativa que sustentada en principios pedagógicos asociados a la gestión institucional, nos permitirá en un contexto determinado optimizar cada evento educativo en beneficio de la calidad en la formación integral.

La dinámica institucional educativa evidencia un sin número de estrategias y recursos que propenden por la formación integral de los niños y niñas quienes generalmente con dificultades de índole psicosocial motivados por la carencias del debido acompañamiento familiar y la influencia de contextos “agresivos”, activan comportamientos negativos que obran en contra de las posibilidades de progreso y estructuración social de los mismos. Sin embargo, todo esto se decolora ante el constante fracaso de los propósitos institucionales y el reiterado fracaso estudiantil cuando sus aspiraciones se ven relegadas al conformismo y aceptación de condiciones futuras que no fueron nunca parte de los proyectos de vida de los jóvenes.

Las instituciones de educación pública en general y en este caso la institución educativa liceo Alejandro de Humboldt, atienden población estudiantil de muy bajos recursos económicos de los estratos cero, uno y dos, con necesidad de recibir la mejor educación que les procure una inclusión digna y con oportunidades. La institución cuenta con recursos básicos que requieren ser optimizados para que permitan alcanzar los propósitos de transformación de la comunidad educativa a través de la formación integral de los educandos que asumirán el compromiso de proyección social. Para esto se ha diseñado e implementado con resultados positivos comprobados, factores asociados al modelo de gestión de escuela efectiva

y los ambientes, espacios institucionales así como la actitud de la comunidad educativa del liceo en general y el entorno social de los jóvenes ofrecen las condiciones propicias para que dentro del plan de mejoramiento institucional se adelanten actividades e identificar las falencias y diseñar el plan estratégico de intervención que permita materializar la misión y en especial los sueños y proyectos de vida de los educandos. Con la comunidad educativa se han cualificado y cuantificado el estado de arte de los factores asociados a la escuela efectiva en cada una de las gestiones de la administración escolar y definido los aspectos críticos para diseñar e implementar un plan estratégico en equipo que permita con los recursos existentes y considerando las difícil condiciones socioeconómicas la cultura de la población estudiantil, lograr el desarrollo integral de todos y cada de los estudiantes con resultados académicos óptimos con competencias ciudadanas y laborales que les permita una actitud emprendedora y triunfadora en cualquier ámbito del desarrollo social.

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Institución Educativa Liceo “Alejandro de Humboldt”, se encuentra ubicada en el departamento del Cauca, al nororiente del Municipio de Popayán, en la Comuna tres (3) con dirección en la carrera 2 #5-404 en el Barrio Pomona. Los límites geográficos son: al norte con conjunto cerrado balcones de Pomona; al sur con barrio real Pomona; al oriente con portal del cerro vía que conduce al Huila y al occidente con el Barrio balcones de Pomona.

El Rector de la Institución especialista JHON SANDOVAL RINCON nombrado por concurso en el año 2005 mediante resolución 2277, con formación en filosofía y especializado en educación, ha promovido la formación centrada en la persona y ha propuesto la excelencia como meta académica.

En el año de 1961, recibe el nombre de Liceo “Alejandro de Humboldt”, en honor al Científico Alemán. En el año de 1979, el Liceo inicia su nueva etapa de formación en las instalaciones construidas en los predios de la vereda Pomona.

Los estudiantes que ingresan a la Institución, provienen de familias ubicadas en los estratos 0, 1 y 2, de escasos recursos económicos, ubicados en la periferia del Municipio y del sector rural, viven de la economía informal (ventas callejeras, trabajadoras servicio doméstico, areneras y ladrilleras) y de ayudas que reciben del programa de Familias en Acción. Cuenta con un número significativo de niños provenientes de familias en situación de desplazamiento político y socioeconómico.

. Es una a institución de carácter público que “forma líderes competitivos, comprometidos con la orientación y aplicación del conocimiento en un entorno de respeto a la vida, la dignidad humana y el medio ambiente”

MISION:

Institución de carácter oficial de modalidad académica que brinda sus servicios en los niveles de educación básica primaria, secundaria y media vocacional, cuya principal función es la formación de jóvenes y adultos con profundización en ciencias naturales e informática mediante un enfoque humanístico que posibilite el ingreso a la educación superior.

VISION:

Será una institución educativa dentro de las mejores calificadas a nivel nacional, comprometida en la formación integral de sus educandos y en el mejoramiento cualitativo de los mismos, encaminada al desarrollo del ser, a la construcción del conocimiento y a la formación para el trabajo con una práctica permanente de valores.

1.-DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA:

En la institución educativa liceo Alejandro de Humboldt, se desarrollan importantes actividades y proyectos orientados a la formación integral de los estudiantes que requieren especial atención dada su condición socioeconómica. Por esta razón se han implementado estrategias diversas que promueven en especial la formación en valores sin restarle importancia a la formación en competencias ciudadanas, laborales y académicas que les brinde oportunidades de inserción en el campo laboral o en el campo de la formación técnica, tecnológica y profesional en las instituciones de educación superior.

El modelo de escuelas eficientes o efectivas deben proveer de condiciones institucionales adecuadas para que los estudiantes puedan obtener “buenos resultados académicos” en especial en las áreas básicas (español y matemáticas). . El plan de mejoramiento institucional nos define un derrotero que con profesionalismo y responsabilidad intentamos materializar y que generalmente logramos hacer sin que ello represente cambios significativos en los resultados académicos ni en los demás aspectos de la formación integral (auto concepto, actitud crítica, creatividad y emprendimiento, etc.). En atención a la reiterada sensación de fracaso y desesperanza por la que cruza la educación pública, consideramos importante una vez evaluados los factores asociados a la escuela efectiva identificar los puntos críticos en conjunto con la comunidad educativa y conformar una mesa de trabajo que lidere la implementación de un plan estratégico de intervención a todo nivel para consolidar un modelo de escuela efectiva. Para lograr este propósito, se generarán actitudes comprometedoras en cada uno de los

integrantes de la comunidad educativa para que asuman el rol de liderazgo con conocimiento, concientización y compromiso para con cada actividad que se disponga para tal efecto. Una vez que la comunidad educativa tenga claramente identificado los aspectos que distan de una escuela efectiva y que se apropien de los conceptos necesarios para participar proactivamente de la estrategia de intervención, procederemos a diseñar un plan de trabajo con la mesa coordinadora que se constituya con la participación de todos los integrantes del consejo directivo para proponer los mecanismos de consolidación del modelo de escuela efectiva y las estrategias para hacer el acompañamiento, la evaluación y el control que amerite la propuesta.

1.1 ANTECEDENTES

El Liceo “Alejandro de Humboldt” es la primera institución de educación pública de Popayán y una de las primeras del país; nacida en el seno de la Universidad del Cauca, ha sido la cuna de líderes políticos del orden local, regional y nacional que orientaron y lideraron procesos de desarrollo social como los de hoy, pero con una población diferenciada por la expresión de sus necesidades básicas insatisfechas.

Desde el año 2003 se inició una etapa de proyección comunitaria asociada a la formación integral de los jóvenes en condición de alta vulnerabilidad (desplazados, indígenas, ex militantes de grupos al margen de la ley, pandilleros, drogadictos, madres adolescentes, afros, etc.), que requerían de la mejor educación con oportunidades para lograr una inclusión digna. Para lograr la formación integral de estos jóvenes y formarnos con mentalidad emprendedora se construyó un modelo pedagógico integrado centrado en la persona que visualizó tres componentes

principales: la formación del ser, del saber y del saber hacer. Desde entonces y hasta ahora hemos propugnado por formar jóvenes que primordialmente se enfrente a la sociedad con valores y habilidades que le aseguran por lo menos mejores oportunidades y condiciones de vida.

En la institución educativa Liceo “Alejandro de Humboldt” de la ciudad de Popayán se forma con el propósito de observar al mejor, imitar al mejor, igualar al mejor y superar al mejor”. Durante los últimos años se han generado ambientes y espacios para procurar la excelencia educativa, con lemas como al filo de la excelencia, en el umbral de la excelencia, espacio de oportunidades para la excelencia, etc., buscando con cada proyecto la formación en valores y competencias ciudadanas; la formación académica orientada hacia el ingreso universitario y hacia la formación técnica y tecnológica; formación sexual orientada hacia el respeto y la autoestima; la formación ambiental, con la construcción de ambientes ecológicos, reciclaje y reutilización de materiales dentro de la formación por competencias ecológicas en convenio con el SENA. Igualmente se ha construido una organización administrativa y distribución de docentes con base en su idoneidad profesional y sus intereses, habilidades y destrezas operativas. Generando ambiente de bienestar y sentido de pertenencia que compromete con los procesos educativos a toda la comunidad. De esta manera y a través de proyectos de proyección comunitaria se ha fortalecido el componente comunitario buscando mayor participación y compromiso de los padres de familia en la formación integral de los estudiantes y el posicionamiento institucional en el ámbito académico, deportivo, cultural y laboral del Municipio.

Sin embargo, en los últimos 8 años se ha observado un mejoramiento importante en el logro de propósitos institucionales con la disminución de conflictos, aumento

de participación de padres de familia en los procesos formativos, mejoramiento de ambientes escolares, compromiso de docentes, reorganización administrativa y directiva, implementación de estrategias pedagógicas novedosas, apropiación de compromisos y responsabilidades por parte de los estudiantes, optimización de recursos, mayor compromiso ambiental y consolidación de proyectos de educación sexual y salud entre otros. Así como un mejor posicionamiento en la escala de clasificación del icfes y mayor ingresos de estudiantes a la universidad y a la formación técnica y tecnológica; se ha identificado desde año 2011 un estado de letargo o estancamiento que no ha permitido continuar en la ruta del mejoramiento y por el contrario se evidencia para el año inmediatamente anterior desesperanza por el retroceso en importantes aspectos de la formación y la administración institucional. Por ejemplo, en el 2012 se presentaron dificultades en el desarrollo y resultados del proyecto de educación sexual; se incrementó la tasa de deserción escolar; los resultados de las pruebas de estado nos ubicaron en un lugar de clasificación muy por debajo del de años anteriores y se logró menor número de estudiantes ingresados a la universidad pública y a la formación técnica y tecnológica con el SENA.

En razón de lo anterior se ha proyectado implementar para los años futuros novedosas y pertinentes estrategias pedagógicas como lo propuesto por el modelo de escuelas efectivas que han demostrado resultados muy positivos para instituciones con población escolar con dificultades socioeconómicas y que expuesto ante la comunidad educativa resulta atractiva pero requiere de un proceso de estudio, análisis e implementación por parte de cada uno de los actores en el proceso de formación integral.

Jornadas pedagógicas de autoevaluación y formación pedagógica para docentes durante el año 2012 dejaron cierta preocupación con respecto a los grandes esfuerzos que se adelantan y los resultados muy por debajo de los esperados.

surgieron como propuestas entre otras, la capacitación del personal docente en estrategias pedagógicas innovadoras, para materializar las expectativas en cuanto al logro de la excelencia académica.

Conclusiones como ofrecer a los docentes y padres de familia la posibilidad de espacios para que se apropien con mayor responsabilidad, compromiso y fortalecimiento de las dinámicas de trabajo en grupo y mejoramiento del ambiente laboral.

1.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para la realización del diagnóstico que sirve de base al presente trabajo, se partió de una revisión del Proyecto educativo institucional PEI, de la Autoevaluación institucional 2012 y del Plan de Mejoramiento 2012 – 2015. En tan importantes documentos que configuran la brújula de la institución, se evidencian diversas falencias ubicadas en las lógicas y proyecciones de las cuatro áreas de gestión institucional (directiva, curricular, comunitaria y administrativa – financiera), que llevan a pensar que se debe trabajar en un plan de mejoramiento integral que permita a la organización educativa consolidarse como una institución eficiente y efectiva.

En la revisión y análisis realizado se partió de una información de base generada desde la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional MEN, que permite tener una visión inicial sobre cada componente de las áreas de gestión institucional; la

información se refiere a la escala de valoración cuantitativa – cualitativa con que se valoran los aspectos y procesos de una institución educativa, así:

ESCALA CUANTITATIVA	EQUIVALENCIA CUALITATIVA
1	Existencia
2	Pertinencia
3	Apropiación
4	Mejoramiento continuo.

El diagnóstico muestra para la institución educativa Alejandro de Humboldt los siguientes promedios:

Para la gestión comunitaria: 2.2; gestión directiva: 2.5; gestión académica: 2.6 y para la gestión administrativa: 2.5 sobre 4. Estos resultados evidencian que aunque se vienen implementando diferentes estrategias y actividades dentro del propósito de mejoramiento institucional, existen aun algunos procesos y componentes que requieren de ajustes y que si bien se contemplan en el PMI la institución carece de condiciones necesarias para lograr la efectividad del plan en beneficio de la comunidad educativa.

Para determinar cuáles son los factores que asociados a la escuela efectiva y contemplados en la línea de base requieren de especial atención para poder consolidar un modelo de escuela efectiva, recurrimos a una encuesta escrita (anexo. 1) que se aplicó en una muestra representativa de la comunidad educativa (padres de familia, estudiantes, docentes, administrativos y directivos), con el fin de analizar desde diferentes puntos de vista la presente y preocupante situación considerando que la matrícula para el año 2013 se redujo en un 12% con respecto al año 2012.

La encuesta evalúa los factores de cada una de las gestiones institucionales con una escala cuantitativa y cualitativa así: nunca, algunas veces, generalmente y siempre.

Se practicaron 164 encuestas distribuidas entre 37 docentes; 52 estudiantes; 10 administrativos y 65 padres de familia.

Como se puede observar en la encuesta anexa, en la gestión directiva se expusieron 8 factores mientras que en la gestión académica, comunitaria y administrativa se expusieron 4 factores asociados a la escuela efectiva. Agrupadas las respuestas para cada factor en cada gestión contamos con 1312 respuestas para la gestión directiva y 656 respuestas para las gestiones académica, administrativa y comunitaria.

Los resultados se puede observar en la siguiente tabla:

GESTION	NUNCA	ALGUNAS VECES	GENERALMENTE	SIEMPRE
ACADEMICA	50 7.6%	70 10.7%	316 48.2%	220 33.5%
DIRECTIVA	30 2.3%	120 9.2%	762 58%	400 30.5%
ADMINISTRATIVA FINANCIERA	80 12.2%	246 37.5%	246 32%	120 18.3%
COMUNITARIA	40 6.1%	236 35%	190 28.95%%	190 28.95%

Los porcentajes más altos para cada gestión (resaltados), reflejan los ingentes esfuerzos que se vienen haciendo en la institución desde el plan de mejoramiento,

pero que sin embargo se requiere de transformaciones y estrategias mas contundentes que nos permitan avanzar hacia lo que siempre debe hacerse para ser efectivos en cada meta.

El modelo de escuela efectiva, brinda la oportunidad de implementar estrategias desde los diferentes ámbitos de la formación integral para procurar el mejoramiento continuo con tendencia sostenible hacia la excelencia.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias serán las más pertinentes para consolidar un modelo de escuela efectiva en la institución educativa Liceo Alejandro de Humboldt de la Ciudad de Popayán, de forma tal que se contribuya al mejoramiento de la calidad educativa y a la efectividad en el alcance de metas y resultados institucionales?

2.-JUSTIFICACION

Las instituciones educativas requieren urgentemente de modelos de gestión vanguardistas que propendan por mantenerse al ritmo de los exigentes y acelerados cambios y necesidades de la permanente evolución técnica, científica, cultural y antrópica para proveer a los estudiantes de herramientas necesarias que generen las transformaciones de una sociedad cada vez mas proactiva y propositiva.

Desde la práctica educativa cotidiana se pueden visualizar los aciertos y los fracasos que generalmente surgen de las propuestas que promueven el mejoramiento continuo de la institución y de su misión. Estas estrategias requieren

de acompañamiento y evaluación continua que permitan identificar los aspectos importantes en los que se debe intervenir para optimizar los métodos y mejorar los resultados; solo de esta manera se podrá iniciar un proceso de sensibilización, motivación y capacitación de toda la comunidad educativa que trabajando en equipo se diseñe el plan de mejoramiento o el plan estratégico para intervenir las debilidades y proyectar la institución hacia la excelencia o hacia la efectividad desde cada uno de los componentes de la gestión institucional. Igualmente, como se inició el proceso deberá continuarse haciendo en lo referente al control seguimiento y evaluación de cada uno de los componentes que influyen en la optimización del servicio educativo según las exigencias descritas por el modelo de escuela efectiva.

Muchos esfuerzos y estrategias pedagógicas se han reinventado e implementado para que sea la educación el eje del desarrollo social y generadora de oportunidades para los mas necesitados y sin embargo, los cordones de miseria, la delincuencia, el porcentaje de desempleo y la brecha entre pobres y ricos es cada vez mayor, lo que demuestra que si no ha sido un fracaso rotundo, el sistema educativo requiere de muchas transformaciones para que realmente responda a las expectativas y necesidades de las comunidades. Para los colegios públicos que atienden estudiantes de niveles socioeconómicos marginales con bajos recursos económicos y el mínimo de recursos humanos, el modelo de escuela efectiva ha demostrado que se logra optimizar el talento humano y logístico en cada una de las gestiones con ambiente organizacional positivo y lograr niveles importantes en la calidad con formación integral y excelentes resultados académicos de los estudiantes.

La población vulnerable (desplazada, jóvenes vulnerables, indígenas, madres cabeza de familia, afro colombianos) en edad escolar con muchas dificultades

socioeconómicas y muy necesitados de una oportunidad en el mundo académico y laboral, requieren de la mejor educación “la mejor educación para quienes más lo necesitan”.

Alejar a los jóvenes de la delincuencia y demás factores distorsionantes del buen desarrollo ciudadano para transformarlo en un buen proponente de desarrollo social a través de la cultura, del servicio, el respeto y del trabajo digno debe ser el principal objetivo de la formación en las instituciones educativas.

Posicionar una institución de educación pública en los primeros lugares de la escala de evaluación académica y de la formación integral genera para la sociedad un ambiente esperanzador y promotor de autoestima que para los estudiantes será el eje fundamental de su evolución hacia el mejoramiento de su calidad de vida.

En Colombia, en Popayán y en nuestra institución no se han registrado experiencias en la implementación de estrategias hacia un modelo de escuela efectiva, y con los factores asociados a ésta consideramos que es una propuesta factible y gobernable que seguramente nos proveerá de una experiencia enriquecedora, son resultados positivos para los estudiantes, sus familias y las comunidades de influencia institucional. Asimismo permitirá en el corto plazo y una vez contextualizada aportarle desde la experiencia, otros aspectos culturales que la harán mas atrayente y atractiva para otras instituciones y otros Municipios. Sin bien es cierto, que la metodología que utilizaremos para promover la efectividad en las escuelas es de todos conocida y se ha aplicado para otras experiencias pedagógicas consideramos que su objetividad y propósito la hacen en el momento pertinente para nuestra institución y nuestra comunidad educativa para enriquecer las buenas intenciones, los ingentes esfuerzos y los diferentes proyectos que se vienen adelantando dentro del marco de calidad total y excelencia educativa

Lograr desde la implementación del modelo de escuela efectiva para nuestros estudiantes, independientemente de sus diferencias socioeconómicas y ritmos de aprendizaje, igualdad en la generación de oportunidades de formación superior e inclusión laboral digna, aporta a la sociedad un ambiente de equidad y bienestar para sumar a los ingentes esfuerzos asilados por la paz y el desarrollo sostenible de la humanidad y en especial de nuestro país.

3.-OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar e implementar una propuesta estratégica para consolidar un modelo de escuela efectiva en la institución educativa liceo Alejandro de Humboldt de la Ciudad de Popayán, que propenda por el mejoramiento de procesos y el alcance de metas y resultados institucionales.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar puntos críticos o debilidades en cada una de las áreas de la gestión institucional
- Sensibilizar y motivar a la comunidad educativa de la institución respecto a la importancia del enfoque de escuela eficiente
- Capacitar a la comunidad educativa en cuanto a las características de las escuelas eficientes

- Conformar mesas de trabajo para elaborar los componentes estratégico, táctico y operativo del modelo.
- Proponer mecanismos de control, seguimiento y mejoramiento de las estrategias implementadas en el marco de Escuelas efectivas.

4. MARCO DE REFERENCIA:

El concepto de efectividad escolar tiene su origen en la llamada “perspectiva de las escuelas eficaces”, según las investigaciones revisadas por Fernández, A. (2006), se señala que las escuelas eficaces tienen un carácter empírico e inductivo, y además el término se acuña aproximadamente desde los años 70, en donde adquiere personería académica.

Esta autora manifiesta además, que en estados Unidos es donde se ha desarrollado fuertemente el concepto, abarcando Gran Bretaña y algunas referencias en Europa. En el mundo de habla hispana, comienza a sonar a partir de los 90 sólo en algunos países como Chile, Uruguay, Argentina, México y Brasil.

¿Que es una escuela efectiva?

Aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral y académico de excelencia de todos y cada uno de los alumnos teniendo en cuenta sus preconceptos, su situación social, cultural y económica, acorde a los parámetros dados por el estado con aspiración de mejoramiento continuo más allá de lo esperado, optimización del talento humano, y de recursos disponibles dentro de un ambiente o clima organizacional positivo.

Características claves de las escuelas efectivas

En esta sección describimos algunos factores claves de efectividad identificados en nuestra revisión. Estos factores no deben considerarse como independientes uno del otro, por lo cual destacamos varios vínculos entre ellos que pueden ayudar a comprender mejor los posibles mecanismos de efectividad. Aunque nuestra lista no pretende ser exhaustiva, proporciona un resumen de la evidencia de investigación relevante que esperamos funcione como un antecedente útil para quienes están relacionados en la promoción de la efectividad y el mejoramiento escolar, así como los procesos de autoevaluación y revisión de escuelas.



Modelo inicial de Escuelas Eficaces (Stoll y Fink, 1999)

Esta figura ilustra tres grandes conjuntos de factores.

Un primer grupo de factores o variables de la eficacia gira en torno a la idea de la escuela con **unidad de propósitos**. El liderazgo, los valores y las metas deben apuntar hacia la misma dirección. El segundo grupo de factores se refiere al clima general de **relaciones positivas** entre los miembros de la comunidad. Un tercer grupo de factores apunta hacia el papel central que juegan el **aprendizaje** como eje del quehacer del centro.

4.1. Liderazgo profesional

Aunque con diferencias debidas a las tradiciones de los sistemas educativos donde se ha estudiado, no hay duda que el liderazgo profesional e instruccional ejercido por los directivos es un factor crucial de eficacia. Básicamente, se vincula con la fuerza de los propósitos que se persiguen, la implicación del profesorado en la toma de decisiones, y la autoridad profesional del director/a en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

4.2. Visión y objetivos compartidos

Probablemente, hayamos escuchado muchas veces que cuando un equipo de trabajo tiene objetivos comunes, eso facilita mucho las cosas. En el caso de una organización como la escuela, y en particular, en el contexto de los procesos de inclusión educativa, la unidad de propósito está estrechamente relacionada con el sentido de **comunidad**. Lo que se suele enfatizar de este factor de eficacia, es que los miembros de la comunidad educativa compartan, en términos generales, la visión, los valores y las metas de su quehacer diario. Asimismo, como parte del mismo, se encuentran el acuerdo sobre las prácticas de evaluación o la disciplina, y el trabajo colegiado entre los docentes.

4.3. Un ambiente que estimula el aprendizaje

El ambiente de aprendizaje de una escuela eficaz suele ser tranquilo y agradable a sus participantes, tanto profesores como alumnos. Del mismo modo, se realza el valor del ambiente físico, como un lugar atractivo, en el mismo sentido de la atmósfera psicológica, es decir, que sea grato para sus participantes.

4.4. La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar

Aunque pueda parecer obvio, no siempre las escuelas priorizan el aprendizaje como el foco de su actividad. Una forma en que esto se ha estudiado, es a través del tiempo instruccional, es decir, aquel efectivamente destinado a actividades de enseñanza y aprendizaje. Pues bien, la optimización del tiempo de aprendizaje es una característica clave de la eficacia. Como puede resultar evidente, la eficacia también se vincula con el énfasis que se le da a los aspectos académicos en la actividad escolar, tales como la adecuada formación docente.

4.5. Expectativas elevadas

Como sabemos hoy, las expectativas que tengan tanto profesores como alumnos del proceso educativo es una variable relevante del proceso de aprendizaje (para una revisión, ver Miras, 2001). Mantener y comunicar altas expectativas, mediante el estímulo y el desafío intelectual a los estudiantes, produce un incremento en el rendimiento, el aprendizaje y la autoestima de

éstos. Además, esto suele ser cierto, tanto para las expectativas que se comunican a todo el grupo de la clase, como aquellas dirigidas a estudiantes individuales.

4.6. Reforzamiento positivo

El reforzamiento positivo, mediante premios e incentivos es más eficaz que el castigo. En este sentido, una estrategia relevante es la mantención de la disciplina mediante reglas claras, participación y compromiso de los estudiantes. Otra estrategia que numerosos estudios han puesto de relieve es la utilización del elogio y la recompensa como medios de reforzar el buen comportamiento o el logro académico (ver Modulo 5).

El elogio es uno de los recursos que tiene el docente para reforzar el buen comportamiento o el logro académico. Fuente: Banco de imágenes del ITE.

4.7. Supervisión del progreso

En muchos programas de mejora escolar se ha puesto el énfasis en los mecanismos de supervisión y seguimiento del progreso de los estudiantes. Estos mecanismos pueden ser formales e informales, y son interdependientes de lo señalado anteriormente con respecto a la elevación de expectativas hacia los alumnos y del refuerzo positivo. Asimismo, contribuye a que los actores escolares (profesores y alumnos) centren su atención en los **procesos** de enseñanza y aprendizaje. También, se ha establecido que esta supervisión debe ser adecuada, en términos de que no se pierda demasiado tiempo en ella y de que incorpore no solamente el

progreso académico, sino también el desarrollo personal y social de los alumnos. Esta supervisión también involucra un componente de seguimiento del director o directora del centro sobre el progreso general de la escuela, retroalimentando positivamente a los docentes.

4.8. Derechos y responsabilidades de los alumnos

Otro de los hallazgos comunes de la eficacia escolar es la importancia otorgada al papel activo que desempeñan los estudiantes en su aprendizaje, traducido en la atención puesta a su autoestima y a la asignación de **responsabilidades** en la vida cotidiana de la escuela. De igual forma, el mayor control y autonomía que puedan ejercer los estudiantes sobre su propio trabajo escolar en el aula, es un factor asociado positivamente con la mejora de los resultados académicos.

Es importante asignar responsabilidades a alumnos y alumnas en las tareas cotidianas de la escuela. Fuente: Escuela 2 (Valencia)

4.9. Enseñanza con propósito

Este factor aglutina una serie de elementos que se relacionan con la **calidad** de la enseñanza. En primer lugar, figura la importancia de la **planificación** de las lecciones por parte de los docentes. En segundo, que las lecciones tengan **objetivos claros** y conocidos por los estudiantes. En tercer lugar, el valor de la enseñanza estructurada de los temas que se trabajan, enfatizando el papel que tienen las **preguntas** en la construcción de sentido por parte de los alumnos.

4.10. Una organización que aprende

Cada vez cobra más actualidad la idea de las organizaciones que aprenden, aplicada a la escuela como un **todo**. Los estudios de eficacia escolar han encontrado que el aprendizaje como rasgo de toda la organización escolar, más allá de sus individuos es un factor común a las escuelas más efectivas. Esto supone, básicamente, que la **formación permanente** del profesorado se desarrolle en el propio centro y que responda a las necesidades particulares de su acción docente, es decir, que sea **aplicada y contextualizada**.

4.11. Colaboración de la familia y la escuela

Aunque los estudios revisados en este apartado son muy diversos en sus hallazgos y en su definición de participación o colaboración de las familias, se puede afirmar que cuando la participación de los padres involucra cuestiones relativas al aprendizaje de sus hijos y cuando existe acuerdo entre los objetivos de la escuela y los padres, es cuando ésta asegura mayores niveles de aprendizaje.

5- DISEÑO COMPLETO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:**✓ NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Plan estratégico para consolidar un modelo de escuela efectiva en la institución educativa liceo Alejandro de Humboldt.

✓ BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA

Directamente los estudiantes de la institución e indirectamente toda la comunidad educativa.

✓ OBJETIVO

Diseñar una propuesta estratégica para consolidar un modelo de escuela efectiva en la institución educativa liceo Alejandro de Humboldt de la ciudad de Popayán.

✓ **MARCO LÓGICO DE LA PROPUESTA.**

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin: Consolidar una institución con calidad y equidad que contribuya a la transformación del entorno y la sociedad colombiana en general				
Propósito: Consolidar un modelo integral de Escuela efectiva, con componentes estratégico, táctico y operativo, que propenda por el mejoramiento de procesos y el alcance de metas y resultados institucionales positivos.	Para Junio 30 de 2014 se tendrá diseñado el modelo de Escuela Efectiva en el 100% de sus componentes (estratégico, táctico y operativo). Para Noviembre 30 de 2014 el Modelo de Escuela Efectiva estará funcionando por lo	Porcentaje de componentes del modelo diseñados Porcentaje de estrategias del modelo en funcionamiento	Agendas de trabajo, Documento con componentes del modelo diseñados, fotografías, actas de reuniones del equipo líder Informes de gestión, actas de seguimiento, fotografías, diferentes registros, actas de las	Voluntad de directivos para generar espacios y recursos. Responsabilidad del Equipo líder. Participación y compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.

	menos en un 70% de sus estrategias		jornadas pedagógicas	
Resultados: Mejoramiento significativo en el alcance de metas y resultados institucionales por cada una de las áreas de gestión	A Junio 30 de 2015 se habrá mejorado en el alcance de metas y resultados institucionales en por lo menos el 50% de los procesos institucionales. A junio 30 de 2015 se tendrá por lo menos un 80% de funcionarios institucionales comprometidos y apropiados del modelo de Escuela efectiva	Porcentaje de procesos con mejoramiento en el alcance de metas y resultados institucionales. Porcentaje de funcionarios comprometidos y apropiados del modelo.	Fotografías, registros de los procesos, informes de gestión, documentos institucionales	Voluntad de directivos para generar espacios y recursos. Responsabilidad del Equipo líder. Participación y compromiso de todos los funcionarios institucionales.

ACCIONES				
a. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	a. A Agosto de 2013 se tendrá diseñado el proyecto en el 100% de sus componentes (contextual, conceptual, metodológico, financiero)	a. Número de componentes diseñados	a. Documento con la propuesta de grado para la UCM	a. Voluntad de directivos Responsabilidad del equipo planificador
b. EJECUCIÓN DEL PROYECTO	b. A Noviembre de 2014 se habrá ejecutado por lo menos el 90% de las acciones estratégicas del proyecto (el proyecto podrá continuar en el 2015)	b. Porcentaje de acciones estratégicas realizadas	b. Plan del proyecto con evidencias escritas de lo realizado. Agendas de trabajo, listas de asistencia, carpetas con evidencias escritas, fotografías, etc.	b. Voluntad de los directivos y docentes de la institución. Apoyo de la comunidad educativa Alianzas estratégicas para gestión de recursos
c. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	c. A Noviembre de 2015 se habrá realizado seguimiento, control y evaluación al proyecto con una periodicidad mensual	c. Número de acciones de seguimiento, control y evaluación realizadas	c. Actas de seguimiento	c. Elaboración de formato para seguimiento. Responsabilidad y puntualidad de los responsables del proyecto en las acciones de seguimiento.
d. MEJORA DEL PROYECTO	d. A Noviembre de 2015 se habrán desarrollado planes de mejora para el 100% de las falencias detectadas en las acciones de seguimiento, control y	d. Numero de planes de mejora desarrollados	d. Actas de seguimiento y planes de mejora.	d. Responsabilidad y puntualidad de los responsables del proyecto en las acciones de seguimiento y en la elaboración de planes de mejora.

	evaluación.			
--	-------------	--	--	--

✓ **FASES DE LA PROPUESTA**

FASES	METODOLOGÍA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE(S)
Motivación y sensibilización de funcionarios de la institución y de los representantes de estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general	Envío por correo electrónico de información pertinente sobre factores asociados a las escuelas eficientes a cada uno de los funcionarios de la institución educativa; elaboración de carteleras, plegables y realización de un taller con funcionarios	Talento humano. Tecnológicos: computador impresora cartulina Resma de papel tamaño oficio. laminas	1 mes	Coordinadores del plan y rector de la institución

Continúa fases de la propuesta

Selección de equipo líder, motivación y capacitación del mismo	Revisión de perfiles de funcionarios, selección de integrantes; Jornada pedagógica con especialista en escuelas efectivas	Talento humano, Computador, video beam, fotocopias, papelería	2 meses	Rector, Coordinadores y proponentes del plan
Conformación de la mesa de trabajo, desarrollo de sesiones de trabajo, elaboración de componentes estratégico, táctico y operativo	Además del Equipo líder se conformará la mesa con representantes de estudiantes y padres de familia, instituciones de la comunidad, y en general con actores claves del entorno. Desarrollo de 5 mesas de trabajo (1 por mes) a partir de Enero y hasta Mayo de 2014	Talento humano, infraestructura física, computador, video vean, papelería, marcadores, cinta, papel bond	5. meses	Coordinadores y consejo académico Integrantes de la Mesa de trabajo institucional

Socialización a funcionarios en general y a la Comunidad educativa. Presentación de agendas y cronogramas para la implementación. Rodaje del nuevo modelo	Elaboración y distribución de cartilla básica con información específica. Realización de plenarias con cada estamento.	Talento humano, infraestructura, computador, video bean, papelería, marcadores, recursos para la impresión de la cartilla	Junio, Julio de 2014	Coordinadores y consejo académico Integrantes de la Mesa de trabajo institucional
---	---	---	----------------------	--

✓ **PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA**

RUBROS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Talento humano	- Profesional en pedagogía con experiencia y conocimiento en aplicación de estrategias de mejoramiento institucional	20	\$100.000	2.000.000
	- Persona de apoyo en la elaboración y distribución de material educativo e informativo a través de la emisora, correos electrónicos y periódico mural	100	10.000	1.000.000

Recursos Operacionales	- Material para el desarrollo de jornadas pedagógicas, actividades de la mesa de trabajo, elaboración de plegables, periódico mural, 2 pendones, elaboración de cartilla.	25 marcadores permanentes	1.000	25.000
		8 marcadores borrables	2.000	20.000
		2 resmas de papel tamaño carta	10.000	20.000
		2 rollos de cinta	2.500	5.000
		20 pliegos de papel	250	10.000
		2 pendones	40.000	80.000
		Plegables	600	200.000
		300 cartilla	2.000	600.000
Infraestructura: Aula inteligente	- Computadores en red - Tablero interactivo	30 computadores portátiles 1 Tablero interactivo y 1 video ben		100.000 200.000
TOTAL	-			4.200.000

✓ FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Los directivos de la Institución educativa Liceo “Alejandro de Humboldt” han expresado gran expectativa frente a todas las propuestas pedagógicas innovadoras que propendan por el mejoramiento continuo de la institución y en especial en lo concerniente a la formación integral de los jóvenes estudiantes y para garantizar el buen desarrollo de las mismas ha asegurado con el consejo directivo importantes rubros del presupuesto del año 2013 - 2014. Por lo tanto, existe compromiso con respaldo económico para desarrollar todas las actividades que permitan consolidar el modelo de escuela efectiva en la institución. Por otra parte contamos con alianza estratégica con el Instituto Técnico Superar comprometido con todos los procesos institucionales y decididos a participar activamente incluso con aportes económicos.

✓ RELACIÓN DE LA PROPUESTA CON OTRAS INICIATIVAS

Definitivamente se cuenta con la cooperación de instituciones del orden público y privado que vienen desde hace varios años acompañándonos en cada uno de los proyectos a través de convenios interinstitucionales de apoyo profesional e interesados en participar activamente en cada esfuerzo de mejoramiento institucional contando con que esto fortalecerá los convenios y aportará calidad a los proyectos y programas que se adelantan conjuntamente para bienestar de toda la comunidad educativa. Algunas de estas instituciones son: el servicio nacional de aprendizaje – SENA; la Universidad del Cauca; la Universidad Cooperativa; el Instituto Técnico Superar; el ICBF;

✓ **ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO, CONTROL, EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA PROPUESTA**

MOMENTO	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Revisión de metas e indicadores de la propuesta (matriz de marco lógico) y recolección de información y evidencias del proceso de implementación de las estrategias	mensual	Coordinador de proyectos
EVALUACIÓN	Aplicación de un instrumento de evaluación que recoja impresiones e impacto en toda la comunidad	trimestral	Asamblea de profesores coordinador académico y de departamentos
MEJORA	Elaboración de un plan para atender las debilidades detectadas en la evaluación	trimestral	Integrantes de la mesa de trabajo

✓ **CONDICIONES DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

La ejecución del plan presenta un alto nivel de viabilidad considerando los propósitos establecidos en el plan de mejoramiento institucional construido en el 2012 y proyectado a 2014 en el cual se asegura la participación y

compromiso de toda la comunidad educativa y cuyos propósitos y metas se enmarcan dentro de los lineamientos de la escuela efectiva en busca de la excelencia académica, la inclusión con oportunidades, la optimización de recursos humanos y de infraestructura entre otros. Por otra parte contamos con alianzas estratégicas igualmente comprometidas con el mejoramiento continuo de la institución en la prestación del servicio educativo. Importante contar con el compromiso manifiesto por parte de los directivos, en especial el del rector para generar los ambientes y momentos así como los recursos y el personal necesario en el desarrollo de cada actividad programada.

La conformación de la mesa de trabajo es pieza fundamental para garantizar la dinámica, continuidad, acompañamiento y culminación exitosa de las estrategias que se diseñen para el logro de cada uno de los objetivos. Será importante que desde la directiva se garantice la continuidad para el próximo año lectivo del personal capacitado (docentes, estudiantes y padres de familia) y comprometido en la ejecución del plan.

6. WEBGRAFÍA

<http://www.slideshare.net/jalarconcar/aproximacin-a-la-educacin-efectiva-en-la-educacin-media-de-adultos-un-estudio-de-caso-presentation>

<http://portalsej.jalisco.gob.mx/formacion-continua-superacion-profesional/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.formacion-continua-superacion-profesional/files/pdf/16sammonscharacteristicasclave.pdf>

http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/126/cd/unidad_8/mo8_caracteristicas.htm

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Escuelas-Efectivas/999490.html>

7. ANEXOS

ESCUELAS EFICIENTES
FACTORES DE EFECTIVIDAD ASOCIADOS A LA GESTION INSTITUCIONAL
(DIRECTIVA)

FACTOR	PREGUNTA	NUNCA	ALGUNAS VECES	GENE RALME NTE	SIEMPR E
LIDERAZGO CON PROPOSITO	Se evidencia competencia y compartir del poder con actitud firme y proactiva para promover la unidad educativa en cuanto a enseñanza/aprendizaje				
VISION, OBJETIVOS Y METAS COMPARTIDAS	El enfoque de enseñanza es coherente con la practica docente , las metas y propósitos institucionales				
CONCENTRACION EN LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	La enseñanza se planifica y practica considerando al alumno como centro del proceso (ritmos, estímulos e intereses del aprendizaje del estudiante)				
IMPLICACION DE LOS DOCENTES	Los docentes se involucran en la planificación curricular en forma activa preparan y evalúan el currículo con profesionalismo y oportunidades para el estudiante				
CLARIDAD DE DERECHOS Y RESPONSABILIDADES DE LOS	Existe el manual de convivencia y de funciones, la comunidad educativa lo conoce y lo				

AGENTES EDUCACIONALES	aplica con claridad				
CLIMA POSITIVO	Los docentes, estudiantes y administrativos expresan gusto por el ambiente agradable lo que genera alto grado de pertinencia hacia la institución.				
EXPECTATIVAS ELEVADAS Y EXIGENCIAS A LOS DOCENTES	Se genera un ambiente con grandes expectativas y retos profesionales positivos				
SUPERVISION – SEGUIMIENTO AL PROGRESO DE LA UNIDAD EDUCATIVA	Se practica una evaluación y retroalimentación seria, profesional y equitativa de la institución y la planta de personal que se socializa a la comunidad educativa sin temor				

FACTORES DE EFECTIVIDAD ASOCIADOS A LA INTERACCION PROFESOR /ALUMNO/AULA (ACADEMICA)

FACTOR	PREGUNTA	NUNCA	ALGUNAS VECES	GENERALMENTE	SIEMPRE
PROFESORES EFECTIVOS	Los docentes expresan profesionalismo para priorizar la enseñanza que genera expectativas; fomentan la creatividad y desafían intelectualmente a los				

	estudiantes. Expresan comodidad y satisfacción en su relación con los alumnos				
ENSEÑANZA ESTRUCTURADA Y CENTRADA EN LOS ALUMNOS	Los estudiantes conocen el plan de área y se propician metodología que permiten el aporte creativo y la retroalimentación				
COBERTURA DEL CURRÍCULO	El currículo prioriza en lo legal, básico y central del pei institucional				
CLIMA EN EL AULA	Los ambientes para el estudiante son alegres respetuosos y ordenados y se ofrecen estímulos y refuerzos positivos para promover la inteligencia emocional.				

FACTORES DE EFECTIVIDAD ASOCIADOS A LA PARTICIPACION Y RESPONSABILIDAD DE LOS PADRES (ADMINISTRATIVA)

FACTOR	PREGUNTA	NUNCA	ALGUNAS VECES	GENERALMENTE	SIEMPRE
CRIANZA-SOCIALIZACION	La escuela promueve la capacitación a				

DEL NIÑO	padres de familia en pautas de crianza y provee de condiciones optimas a los padres para que asistan a la escuela				
AGENTE EDUCATIVO COMPLEMENTARIO A LA ESCUELA	Se capacita y estimula a los padres de familia para que refuercen, supervisen y ayuden a los estudiantes en las tareas escolares				
AGENTE DE APOYO INSTRUMENTAL A LA ESCUELA	Se promueve la participación de la familia con dinero, tiempo, trabajo y materiales para mejorar los servicios de la escuela				
AGENTE CON PODER DE DECISIÓN EN LA ESCUELA	Los padres participan en los entes administrativos para promover políticas, transparencia en las cuentas y procesos de exigencia a la escuela				

FACTORES DE EFECTIVIDAD ASOCIADOS A LA INTERACCION CON EL ENTORNO (COMUNITARIA)

FACTOR	PREGUNTA	NUNCA	ALGUNAS VECES	GENERALMENTE	SIEMPRE
OPORTUNIDADES DEL ENTORNO PARA FORTALECER LA ESCUELA	Se ha elaborado propuestas relevantes para incorporar el vínculo escuela-entorno hacia la obtención de resultados de aprendizaje pertinentes y relevantes				
CARACTERIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA SOCIAL PARA EL PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL	La caracterización del entorno influye para introducir cambios en las políticas institucionales hacia la descentralización para hacer frente a las oportunidades y amenazas				
POLITICAS DE UNIDAD ESCOLAR ORIENTADAS A TRANSFORMAR O DINAMIZAR EL ENTORNO	La planeación institución se construye orientada en la formación de estudiantes dinamizadores de sus comunidades				

ESPACIOS MOMENTOS PARA PROPICIAR INTERACCIÓN ESCUELA- ENTORNO	Y LA	Se considera en el planeamiento institucional espacios y momento para promover la interacción con la comunidad				
---	-----------------	---	--	--	--	--