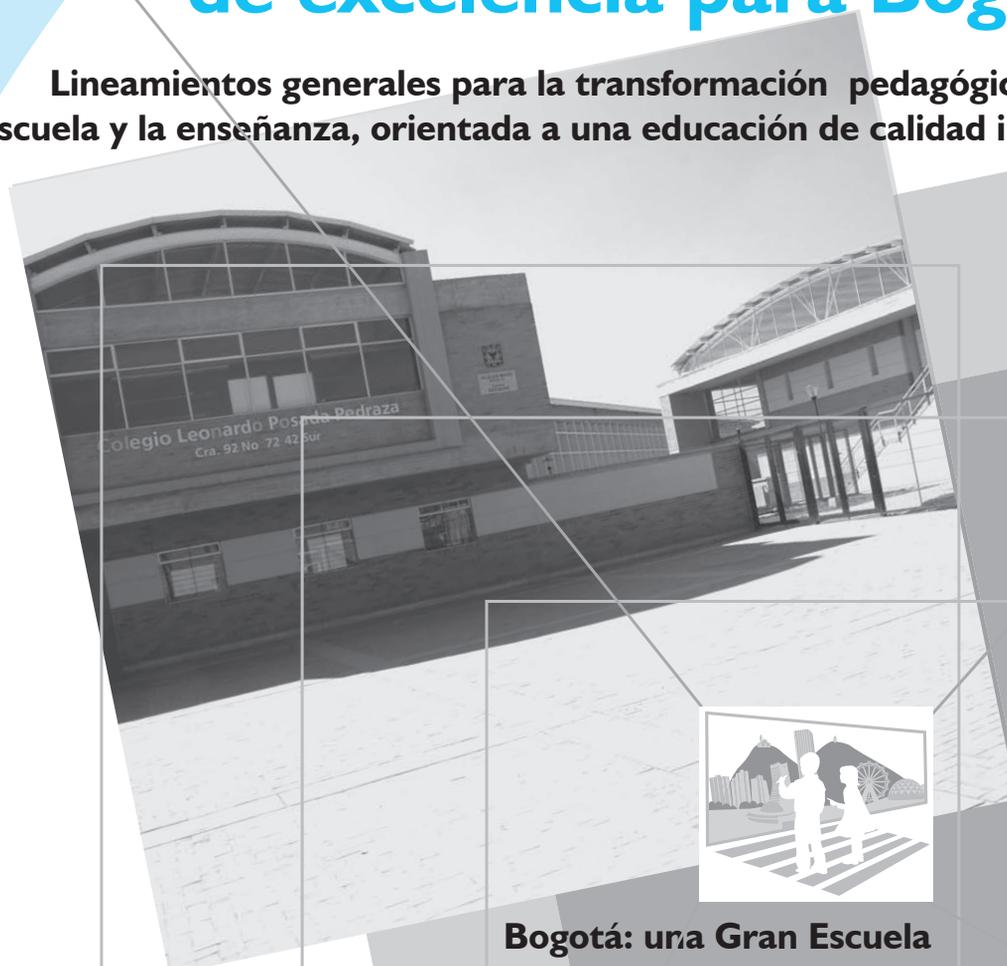


ALCALDIA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría  
Educación

**S E R I E**  
**Lineamientos de Política**

# Colegios públicos de excelencia para Bogotá

Lineamientos generales para la transformación pedagógica de la escuela y la enseñanza, orientada a una educación de calidad integral



**Bogotá: una Gran Escuela**

**Documento de trabajo**  
**Bogotá, D.C., diciembre de 2006**

*Bogotá sin indiferencia*





**ALCALDIA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**Luis Eduardo Garzón**  
ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ

**Abel Rodríguez Céspedes**  
SECRETARIO DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

**Liliana Malambo Martínez**  
Subsecretaria de Planeación y Finanzas

**Francisco Cajiao Restrepo**  
Subsecretario Académico

**Ángel Pérez Martínez**  
Subsecretario Administrativo

**Hernán Suárez**  
Asesor del Despacho

**Marina Ortiz Legarda**  
Directora de Evaluación y Acompañamiento



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría  
Educación

Este documento de trabajo fue preparado por la Subsecretaría Académica bajo la orientación del Secretario de Educación, Profesor Abel Rodríguez Céspedes

En el equipo de trabajo participaron:

**Francisco Cajiao Restrepo**

Subsecretario Académico

**Marina Ortiz Legarda**

Directora de Evaluación y Acompañamiento

**Julio Roberto Suárez Rodríguez**

Gerente de la Unidad Especial  
de Inspección Educativa

**Gloria Mercedes Carrasco Ramírez**

Subdirectora de Evaluación y Análisis

**Blanca Ligia Benavides Morales**

Subdirectora de Formación de Educadores

**Martha Lucía Vega Cárdenas**

Subdirectora de Mejoramiento Educativo

**María Eugenia Cancino Lorza**

Subdirectora de Sector Educativo Privado

**Isabel Cristina López Díaz**

Directora de Gestión Institucional

**Claudia Alexandra López Duarte**

Gerente de la Unidad  
de Educación Superior

**Ofelia Londoño Urrego**

Subdirectora de Comunidad Educativa

**Elsa Inés Pineda Guevara**

Subdirectora de Medios Educativos

**Juvenal Nieves Herrera**

Subdirector de Integración Educativa

**Juan Fernando Calle Peláez**

Asesor de la Subsecretaría Académica

Agradecimientos a todos los profesionales, asesores y colaboradores de la Subsecretaría Académica, quienes con su lectura y comentarios aportaron para el enriquecimiento de este documento, al igual que a directivos de las Subsecretarías Administrativa y de Planeación y Finanzas.

**Coordinación editorial:**

Henry Figueredo Olarte  
Profesional especializado, Subdirección de Evaluación y Análisis.

**Fotografías:**

Archivo digital Secretaría de Educación Distrital

**Corrección de estilo:**

L. Mercedes Rengifo B.

**Diagramación e impresión:**

Imprenta Nacional de Colombia

**Distribución gratuita**

**Derechos reservados**

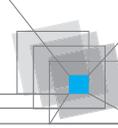
Prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización de la Secretaría de Educación Distrital  
Avenida El Dorado No. 66-63 Bogotá, D. C.  
PBX: 3241000 Exts. 2109, 2100.

[www.sedbogota.edu.co](http://www.sedbogota.edu.co)

[www.redacademica.edu.co](http://www.redacademica.edu.co)

Bogotá, D. C., diciembre de 2006

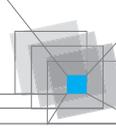
ISBN:



## Tabla de contenido

<b>Presentación</b>	<b>11</b>
<b>I. Consideraciones iniciales</b>	<b>15</b>
1.1 El derecho a la educación	15
1.2 El sentido social de la educación	18
1.3 Pensar en los niños y en las niñas	20
1.3.1 Enfoque humanista	20
1.3.1.1 Formar valores	21
1.3.1.2 Desarrollar el conocimiento	21
1.3.1.3 Preparar para la participación	22
1.3.1.4 Formar para el trabajo	23
1.3.2 Enfoque de desarrollo humano	24
1.3.2.1 Niños y niñas emocionalmente sanos	24
1.3.2.2 Niños y niñas altamente socializados	25
1.3.2.3 Niños y niñas autónomos y autocentrados	25
1.3.2.4 Niños y niñas con gran capacidad lógica	25
1.3.2.5 Niños y niñas con gran desarrollo simbólico	26
1.3.2.6 Niños y niñas con capacidad creadora	26
1.3.2.7 Niños y niñas con gran capacidad práctica	27
1.3.2.8 Niños y niñas físicamente sanos	27

<b>2.</b>	<b>Un modelo para comprender la calidad</b>	<b>28</b>
2.1	La organización	32
2.1.1	Clima escolar y desarrollo socio-afectivo	35
2.1.2	Cuidado, seguridad y buen trato	35
2.1.3	Participación	38
2.1.4	El clima escolar	39
2.2	El aprendizaje	40
2.2.1	Tres factores determinantes de calidad: currículo, maestros y recursos	41
2.2.1.1	Currículo	41
2.2.1.2	Maestros	50
2.2.1.3	Recursos y materiales	53
2.3	La gestión escolar y los órganos de gobierno	55
2.3.1	El rector y los directivos	57
2.3.1.1	La planeación	58
2.4	Relación con la comunidad: el vecindario y la construcción de ciudadanía	60
2.5	Sistemas de información y evaluación	61
2.5.1	Sistema de matrículas	62
2.5.2	Sistema de apoyo escolar	62
2.5.3	Mapa de proyectos académicos	62
2.5.4	Sistema de seguimiento a egresados	63
2.5.5	Herramientas para adelantar la auto-evaluación institucional	63
2.5.6	Información financiera	63
2.5.7	La evaluación	64
2.5.8	Orientación curricular y énfasis académico	64
	<b>Quince características que permiten identificar un colegio público de excelencia</b>	<b>68</b>



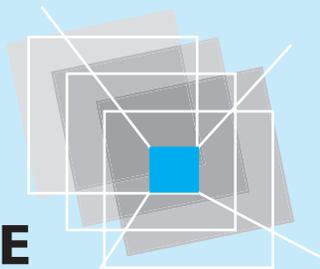
“No puede negarse que la educación de los niños debe ser uno de los objetos principales de que debe cuidar el legislador. Dondequiera que la educación ha sido desatendida, el Estado ha recibido un golpe funesto. (...) Las costumbres democráticas conservan la democracia, así como las costumbres oligárquicas conservan la oligarquía, y cuanto más puras son las costumbres, tanto más se afianza el Estado. (...) Como el Estado todo sólo tiene un solo y mismo fin, la educación debe ser necesariamente una e idéntica para sus miembros, de donde se sigue que la educación debe ser objeto de una vigilancia pública y no particular, por más que este último sistema haya generalmente prevalecido, y que hoy cada cual educa a sus hijos en su casa según el método que le parece y en aquello que le place. (...) En nuestra opinión, es de toda evidencia que la ley debe arreglar la educación y ésta debe ser pública. Pero es muy esencial saber con precisión lo que debe ser esta educación, y el método que conviene seguir. En general, no están hoy todos de acuerdo acerca de los objetos que debe abrazar; antes por el contrario están muy lejos de ponerse de acuerdo sobre lo que los jóvenes deben aprender para alcanzar la virtud y una vida más perfecta. Ni aún saben a qué debe darse la preferencia, si a la educación de la inteligencia o a la del corazón (...).”

**Aristóteles**

*La Política*

“Libro Quinto, Capítulo Primero”.





ALCALDIA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría  
Educación

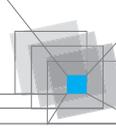
**SERIE**  
**Lineamientos de Política**

# Presentación



**Bogotá: una Gran Escuela**





La Secretaría de Educación Distrital, a través de la presente publicación, da a conocer a la comunidad educativa de Bogotá un documento de trabajo que recoge unos lineamientos básicos de lo que, esperamos, se convierta en una construcción colectiva de aquello que piensa y desea nuestra ciudad capital sobre lo que debe ser una educación de calidad para sus niños, niñas y jóvenes.

El documento de trabajo que se presenta a docentes, estudiantes, padres de familia, académicos e investigadores, para su estudio y análisis, se ubica en la perspectiva conceptual esbozada en el Plan Sectorial de Educación 2004-2008, Bogotá: una Gran Escuela y recoge elementos teóricos, en lo político y en lo pedagógico, que se han ido decantando a través de procesos de acompañamiento a grupos de colegios, talleres para el diseño y análisis de resultados de las pruebas Comprender y durante el desarrollo de diferentes programas de Formación de maestros.

Se trata de una propuesta para ser mirada, leída, analizada y mejorada durante el primer semestre de 2007 en todos los colegios de Bogotá, de modo que al finalizar el primer semestre contemos con un documento más compartido y más cercano a lo que realmente quiere la comunidad educativa de Bogotá sobre la formación de su niñez y su juventud.

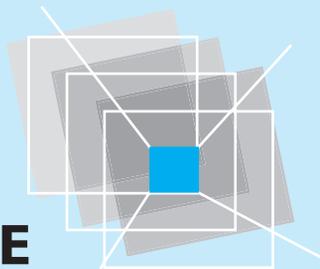
Un aspecto que hace más esperanzador y propicio este proceso de elaboración colectiva es el hecho de que Bogotá va a estrenar un total de 50 edificaciones de colegios y está en proceso de reforzamiento estructural de 201 plantas físicas; se trata, por lo tanto de una coyuntura que debemos aprovechar para llenar de más sentido una pregunta obligada: ¿Cómo debe ser un colegio nuevo en una planta física nueva? Pero, por supuesto, esto no quiere decir que no estemos invitando a todos los colegios oficiales y privados de Bogotá a involucrarse en esta hermosa oportunidad de volver a pensar la educación de nuestros niños, niñas y jóvenes y buscar caminos o formas de acceder a eso que tan adecuadamente se ha llamado reinventar la escuela.

El documento de trabajo está organizado en dos grandes capítulos: El primero desarrolla unas Consideraciones generales que hacen referencia a la calidad como el conjunto de condiciones

básicas que aseguren el ingreso y permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, así como el progreso en su desarrollo socio-afectivo e intelectual; esta premisa supone una concepción compleja de calidad, que va mucho más allá de las evaluaciones de conocimientos e incluye la perspectiva de los Derechos Humanos en toda la gestión escolar.

El segundo capítulo *Un modelo para comprender la calidad* esboza una propuesta que apunta, por un lado, a pensar una organización escolar basada en la participación efectiva y productiva de todos los integrantes de la comunidad educativa en la institucionalización de una Ética del cuidado y en la construcción de un clima escolar armónico, incluyente y respetuoso; y por otro lado, propone una innovación curricular articulada que contempla el desarrollo de los estudiantes no por grados escolares sino por ciclos y organiza los aprendizajes no en áreas sino en grandes campos de conocimiento.

No hay duda que la excelencia es el gran reto de la educación pública, pues la sola disponibilidad de cupos no es suficiente para avanzar por el camino de la equidad y la democracia real. Por ello, invitamos a directivos docentes, supervisores, docentes, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad educativa y académica de Bogotá a participar en esta tarea, activa y productivamente, para que avancemos juntos en la realización del sueño de hacer de nuestro sistema educativo una oportunidad de vida, de progreso y de crecimiento intelectual y afectivo para nuestros niños, niñas y jóvenes.



ALCALDIA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría  
Educación

**SERIE**  
Lineamientos de Política

# Consideraciones iniciales



**Bogotá: una Gran Escuela**



## I. Consideraciones iniciales

### I.1 El derecho a la educación

**E**l derecho a la educación no se agota con la creación de cupos en el sistema escolar. Para que todos los niños, niñas y jóvenes reciban una educación que les permita su pleno desarrollo humano, en condiciones de igualdad, es necesario garantizarles su permanencia en el sistema hasta concluir los niveles de básica y media, y permitiéndoles así realizar sus estudios en las mejores condiciones posibles de calidad, de tal manera que al terminar su bachillerato estén preparados para continuar su formación en

ciclos superiores o vincularse de manera digna y productiva al mundo del trabajo.

Aunque la responsabilidad primaria de garantizar el derecho a la educación corresponde al Estado, la familia y el conjunto de la sociedad, como lo señala la Constitución, ella se materializa en cada institución educativa, bajo la responsabilidad directa de los maestros y las maestras, a quienes corresponde asegurar que cada uno de los niños y niñas que asiste cotidianamente al colegio pueda desarrollar al máximo sus capacidades personales y colectivas.

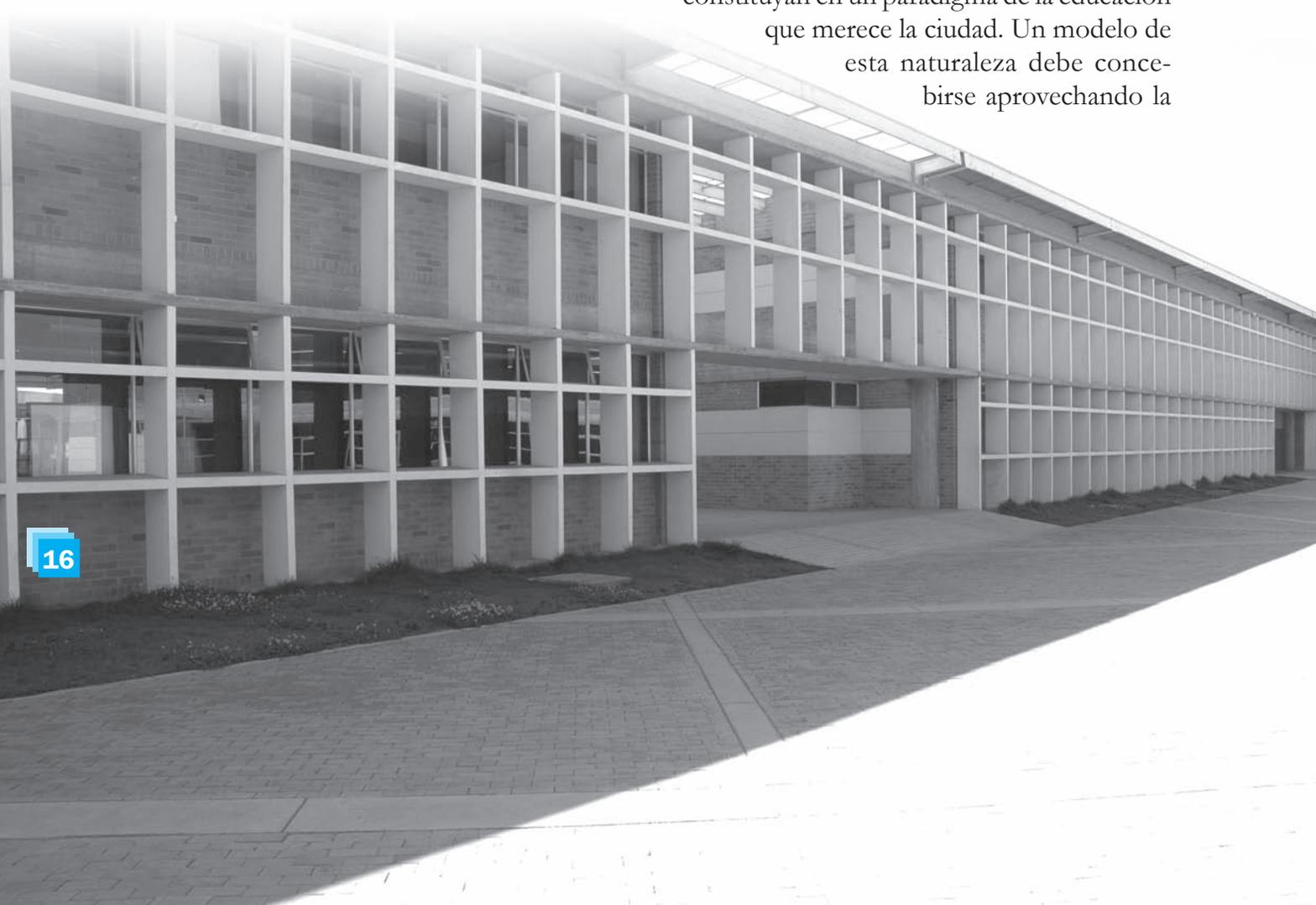


Por esto es fundamental la participación activa de los educadores en el desarrollo de las propuestas pedagógicas, conjuntamente con las familias y las comunidades con el apoyo de las instancias administrativas del Estado.

El desarrollo de la calidad en la educación oficial no puede circunscribirse exclusivamente al mejoramiento de los colegios que muestran los peores indicadores en pruebas de evaluación del conocimiento. Si bien esta es una tarea que debe hacerse con persistencia, con el fin de asegurar que todos los niños y las niñas de menores ingresos tengan la misma oportunidad de inclusión en la vida productiva de la sociedad, no es suficiente para garantizar que la educación contribuya efectivamente en el progreso hacia una mayor equidad en la distribución de los beneficios de la cultura, la ciencia y la tecnología.

Por esto resulta necesario diseñar estrategias más audaces que permitan a los estudiantes de los colegios oficiales ubicarse en los más altos niveles del conocimiento, aprovechando al máximo sus talentos y sus inclinaciones intelectuales, científicas y artísticas. Para conseguir este objetivo se requiere diseñar instituciones con orientaciones claras hacia campos de conocimiento, en los cuales se inicien procesos pedagógicos claros desde la educación básica primaria, de tal manera que los alumnos, las familias y las localidades avancen en la valoración específica de la calidad, entendida mucho más allá del resultado coyuntural de pruebas de evaluación.

En Bogotá se construyen actualmente más de cincuenta nuevos colegios que cuentan con las mejores condiciones de infraestructura para avanzar hacia un modelo de excelencia que, en manos de directivos y maestros oficiales, se constituyan en un paradigma de la educación que merece la ciudad. Un modelo de esta naturaleza debe concebirse aprovechando la





experiencia acumulada a lo largo de muchos años por miles de educadores que han dedicado su vida y sus conocimientos al servicio de la infancia, de tal manera que su compromiso profesional sea la garantía fundamental para los niños, las niñas y sus familias.

Recopilar la experiencia y el conocimiento implica un gran esfuerzo colectivo, para diseñar un modelo comprensible y a la vez dinámico, capaz de incorporar nuevas perspectivas pedagógicas, innovaciones tecnológicas y cambios culturales que siempre están presentes en la población escolar. La organización escolar debe asegurar el derecho fundamental de los estudiantes, por encima de cualquier otro interés, de manera que sus necesidades y sus anhelos estén siempre presentes en las prácticas administrativas y en las actividades académicas, entendiendo que unas y otras son medios para el desarrollo pleno de los derechos y no fines en sí mismas.

El énfasis inicial en los colegios que se están construyendo es apenas un pretexto

para recopilar los esfuerzos que ya se vienen realizando en muchos colegios de la ciudad, en los cuales ya se prefigura un tipo de institución educativa que responda a las expectativas cada vez más exigentes de nuestras comunidades. Pero concebir un modelo más claro, permitirá establecer gradualmente nuevas tendencias pedagógicas, formas renovadas de organización escolar, estructuras curriculares más adecuadas y eficaces para el aprendizaje y modos de participación más dinámicos y variados. Bajo estas perspectivas será posible avanzar en modelos de evaluación de la calidad que tengan en cuenta la complejidad de la labor educativa y permitan el desarrollo de indicadores que incluyan una gama más amplia de matices en el desarrollo de los estudiantes.

Semejante propósito requiere el empeño conjunto de la Administración, los educadores y las comunidades para concertar objetivos y avanzar hacia una cultura escolar renovada que ponga a la educación oficial a la cabeza de la educación de la ciudad.

## 1.2 El sentido social de la educación

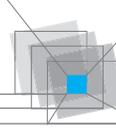
El Proceso Educativo es una tarea de todo ser humano que abarca toda su vida e involucra a toda la sociedad, pero una gran parte de ese proceso se realiza en las instituciones educativas. A ellas corresponde asegurar el cumplimiento de tres objetivos fundamentales. Ver gráfico 1.1.

Para asegurar que estos propósitos se cumplan es necesario contar con:

- Una administración con voluntad política para fortalecer el sistema educativo público, que se refleje en el desarrollo integral de los colegios y el reconocimiento a las capacidades pedagógicas y administrativas de los maestros oficiales.
- Una comprensión cada vez mayor de los procesos de desarrollo de los niños y niñas en los diversos momentos de su vida escolar, pues ellos y ellas son el centro del proceso educativo y, por tanto, es indispensable conocerlos para que lo que el colegio les ofrezca responda a sus posibilidades, sus necesidades y sus expectativas.
- Un modelo de organización escolar, basado en la participación, que permita identificar las diversas variables que inciden en el logro de los objetivos de desarrollo social, emocional y cognitivo de los alumnos en el transcurso de las actividades propias del ciclo educativo básico y medio.
- Un conjunto de estrategias pedagógicas que permitan avances significativos en el aprendizaje de los estudiantes mediante la transformación de la escuela y la enseñanza, de tal manera que ellas respondan tanto a las necesidades de los alumnos, como a las necesidades de la sociedad.
- Un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan el seguimiento de los procesos educativos y organizacionales, con el fin de mantener una ruta de mejoramiento continuo de la calidad.
- Un modelo de organización del conjunto de las instituciones de la ciudad que permita ofrecer opciones de educación diferenciadas en las localidades, de modo que la educación básica y media responda a las necesidades y expectativas

Gráfico 1.1. Aspectos que constituyen la calidad integral de la educación





cada vez más exigentes de los jóvenes, las familias y las comunidades.

- Un sistema de apoyo institucional que garantice la formación permanente de los educadores, la sistematización de experiencias exitosas, el reconocimiento a los avances significativos en los modelos pedagógicos y la articulación con el sistema de educación superior, las instituciones y organizaciones de la sociedad civil y el conjunto del sector productivo.
- Unas instalaciones y equipos de las mejores especificaciones pedagógicas y estéticas, que aseguren ambientes educativos ricos en posibilidades tanto para los educadores como para los estudiantes.
- Una infraestructura administrativa que permita el desarrollo óptimo de los procesos académicos y organizativos, y un equipo docente no solamente calificado en los campos específicos del conocimiento, sino comprometido con un proyecto educativo que garantice el óptimo desarrollo de todos y todas los estudiantes.



### 1.3 Pensar en los niños y en las niñas

Dos enfoques sobre los objetivos de la educación en los niveles de básica y media

Hay muchas maneras de formular los objetivos de la educación en el proceso de desarrollo que va desde el ingreso al preescolar hasta la conclusión del bachillerato. En general, muchas de esas formulaciones coinciden en sus aspectos fundamentales, pero dependiendo del modo como se enuncien, también es posible facilitar el desarrollo de estrategias organizativas y curriculares encaminadas a conseguir una buena calidad en el proceso.

Por eso se proponen dos esquemas:

- El primero permite una visión humanística centrada en cuatro grandes campos del desarrollo humano.

- El segundo se orienta a detallar aspectos específicos de ese desarrollo humano, con el fin de adecuar los procesos escolares.

#### 1.3.1 Enfoque humanista

En el gráfico 1.2 se consideran cuatro grandes propósitos de la educación:

**Gráfico 1.2 Propósitos de la educación**



### 1.3.1.1 Formar valores

Es indispensable que la escuela, la familia y la comunidad encuentren caminos apropiados para que niños y niñas, como sujetos de derechos y corresponsables del desarrollo de sus comunidades, adquieran los valores fundamentales que les permitan sentirse parte activa de la sociedad a la que pertenecen.

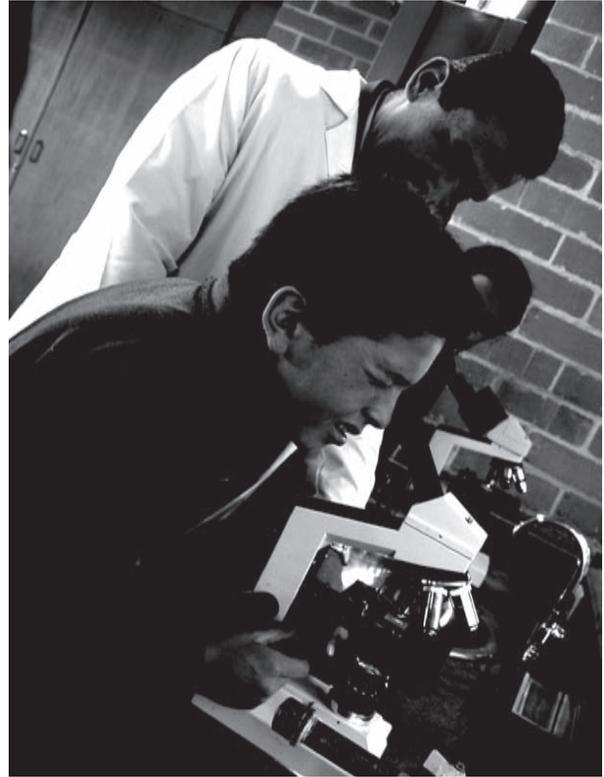
**Los ambientes educativos** en que se desarrolla el niño tienen que ser coherentes con los propósitos de la comunidad. En el caso concreto del sistema escolar, se requiere que la administración del proceso educativo formal se haga bajo pautas de participación, de afecto, de respeto, de cooperación mutua, de proyección real de la escuela hacia las necesidades de los niños y de sus familias y de respeto por las instituciones.

Los valores no se adquieren por la vía exclusiva del discurso, sino a través de su práctica en el ambiente en el cual se desempeña la persona. Es por esto que resulta necesaria la organización del sistema escolar, en tanto que ella como su funcionamiento real constituyen elementos educativos de enorme importancia.

### 1.3.1.2 Desarrollar el conocimiento

La realización de un ser humano depende de su capacidad para comprender el mundo que lo rodea. Esto le permitirá disfrutar de la naturaleza, de la vida en sociedad, de los avances de la ciencia y de la tecnología, de las manifestaciones artísticas y de la historia humana de la cual hace parte.

Los niños y niñas cuentan con grandes capacidades para aprender y producir nuevo conocimiento, porque todo lo que los rodea ejerce sobre ellos una fascinación permanente. Esta avidez por conocerlo todo debe ser estimulada para que ese deseo de saber no



desaparezca nunca. Para lograr este desarrollo se requiere que la escuela y el medio social circundante (familia, iglesia, Estado, comunidad local) orienten su labor en forma rigurosa y científica, buscando nuevas alternativas pedagógicas que permitan al niño explorar la realidad, sin verse sometido a un sistema rígido y superficial que no responde a sus intereses, ni a sus posibilidades, ni a sus infinitas curiosidades. El sistema tradicional no pone al niño en contacto con su realidad, sino con el currículo y con las reglamentaciones superiores, como si ellos constituyeran la fuente del conocimiento.

La educación es un deber de los niños y las niñas, en tanto que a través de ella pueden prepararse para ofrecer a la sociedad todas sus capacidades intelectuales y sociales, al mismo tiempo que aseguran para sí mismos un mejor desarrollo de su vida y su talento. En el mismo sentido, es un deber de las familias ofrecer a

sus hijos la mejor educación posible, con el fin de garantizar su progreso y el de la sociedad. En este sentido, la educación es tanto un derecho como un deber.

Para sobrevivir en un medio tan dinámico y competitivo como el actual, es ineludible que la calidad del sistema educativo dé un salto cualitativo. Esta tarea no puede hacerla una administración, sin contar con la activa participación de las comunidades locales. Esto es también responsabilidad del sector productivo, que debe ver en las nuevas generaciones la única alternativa de producción de empleo y riqueza, lo cual no será posible sin una mejor calidad en la educación formal. El acceso a la ciencia y la tecnología no puede ser privilegio de unos pocos, sino que debe constituir una meta social de la cual depende la subsistencia, ya no solo de la persona individual sino de toda la sociedad.

### 1.3.1.3 Preparar para la participación

Cada ser humano tiene el derecho absoluto, desde que nace, de ser respetado como persona y esto implica el derecho a participar en las decisiones que afectan su vida. Sobre este principio descansa la construcción de una sociedad libre y democrática.

La libertad, la participación y la responsabilidad deben aprenderse desde los primeros años y para ello hay que crear las condiciones que permitan a los niños y niñas vivir y experimentar los logros y fracasos del trabajo en grupo, de la autodeterminación, de ser parte activa de la sociedad en la cual viven.

Esta posibilidad permanecerá cerrada mientras no se modifique la estructura de la escuela, ya que actualmente está regulada por normas rígidas que limitan la participación de maestros, alumnos y miembros de la comu-



nidad. Los niños, niñas y jóvenes deben ser protagonistas de su propia educación y no solamente receptores pasivos de información. Es indispensable que los roles de autoridad cambien, que la relación maestro-alumno tenga otra dimensión, que la relación pedagógica y académica no esté basada en la autoridad vertical, sino en la búsqueda colectiva.

La comunidad local, a su vez, debe abrir espacios de participación a sus jóvenes, de modo que puedan sentirse efectivamente útiles, y puedan aprender que no requieren la mayoría de edad para contribuir al desarrollo de las condiciones de vida de su grupo humano. Es necesario buscar caminos que los conduzcan a conocer su realidad social y a expresarse libremente acerca de su percepción del mundo. Estas posibilidades no pueden surgir sino de una organización educativa local constituida por personas dedicadas a propiciar la integración y progreso de la comunidad educativa.

#### 1.3.1.4 Formar para el trabajo

La mayor realización de un ser humano es el trabajo como permanente tarea de transformación del mundo. A través de él se llevan a la realidad los sueños que la humanidad concibe en su constante esfuerzo de progreso. Del trabajo se derivará no solo el sustento, sino la certeza de sentirse útil y necesario, y la seguridad de ocupar un lugar propio en el mundo.

Niños y niñas deben experimentar el placer de trabajar como un medio de autoafirmación, de conocimiento, de realización personal y de participación en el destino común y no como un castigo impuesto a la humanidad. La escuela y la comunidad deben organizarse de tal manera que los niños puedan acceder a este tipo de experiencias, tanto en la escuela misma como en el medio laboral circundante. La empresa, el taller, el comercio, deberían buscar medios para acercar a los niños y jóve-



nes a experiencias que les permitan tener una visión constructiva de los posibles campos de realización personal y productividad social.

Es importante aclarar que la formación para el trabajo no significa en ningún caso la vinculación de los niños a la actividad laboral. En el contexto educativo el trabajo tiene un sentido de actividad propia y autónoma referida a la capacidad que tienen los niños y las niñas para desarrollar proyectos propios y para estar en contacto con las actividades humanas que los pueden motivar para la búsqueda de su propia vocación. Por esto se entiende que el trabajo como pedagogía está referido a metodologías de trabajo en grupo, desarrollo de proyectos escolares, aproximación al mundo productivo y estímulo a la iniciativa y la creatividad en todos los campos (arte, ciencia, tecnología, humanidades, deportes...).

### 1.3.2 Enfoque de desarrollo humano

Una segunda aproximación puede hacerse a partir de la siguiente pregunta:

*¿Qué clase de personas se quieren formar en el sistema educativo para conformar una sociedad basada en principios de libertad, democracia y justicia?*

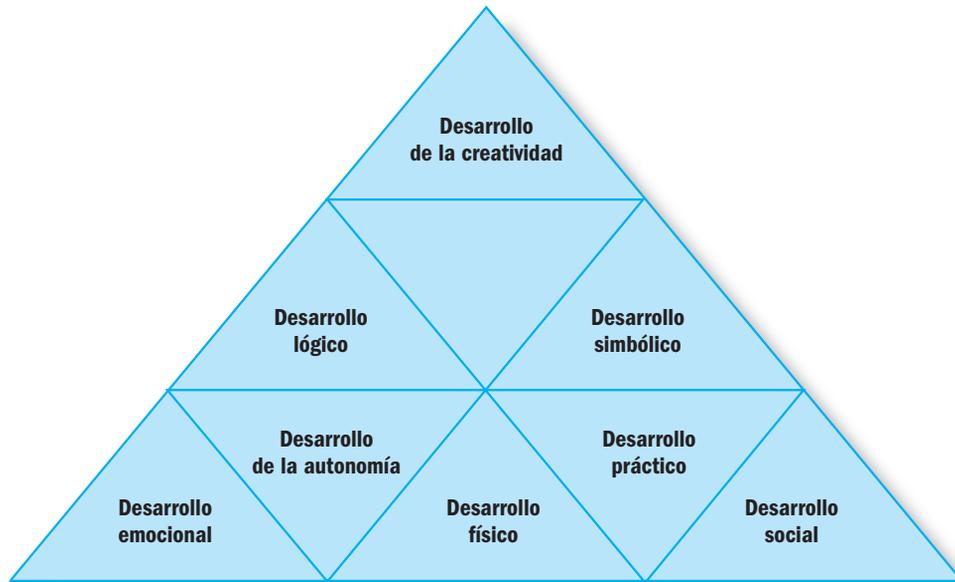
Se puede imaginar una especie de pirámide en la cual se articulan una serie de aspectos básicos del desarrollo infantil que deben ser atendidos en el colegio, prestándole atención especial a cada uno de ellos. Ver gráfico 1. 3.

#### 1.3.2.1 Niños y niñas emocionalmente sanos

De nada le sirve a una persona saber muchas cosas si no ha logrado un equilibrio personal que le permita relacionarse afectivamente con



Gráfico 1.3. Aspectos básicos del desarrollo humano



los demás, que le permita encontrar su lugar en la sociedad, que le permita sentirse seguro de sí mismo y capaz de realizar lo que se propone.

### 1.3.2.2 Niños y niñas altamente socializados

Para vivir en un medio social complejo, es necesario poder entender las relaciones sociales, aprender a trabajar en equipo, desarrollar hábitos de respeto por las ideas ajenas, capacidad de liderazgo para impulsar en un grupo las ideas propias, desarrollar la capacidad de discutir en grupo y aprender a relacionarse con personas de distinto origen geográfico, cultural y socioeconómico, entendiendo los puntos de vista de los demás y haciendo respetar los propios.

### 1.3.2.3 Niños y niñas autónomos y autocentrados

Esto implica el desarrollo de la capacidad para tomar decisiones, de entender el sentido de las normas como una exigencia de la vida en sociedad, a fin de que sean asumidas

como una necesidad del grupo y no como un conjunto de imposiciones arbitrarias e inmodificables. Una persona autocentrada es aquella capaz de decidir sobre su propia vida, de asumir responsabilidades sin necesidad de ser controlada desde afuera, de tener una disciplina rigurosa para llevar adelante las tareas que se propone. En suma, se trata de educar niños en Libertad.

### 1.3.2.4 Niños y niñas con gran capacidad lógica

El desarrollo del conocimiento es ante todo un reto de construir herramientas de pensamiento que permitan observar la realidad y comprenderla, a fin de apropiársela racionalmente y así poder transformarla. El conocimiento no es una acumulación de datos dispersos y desordenados, sino un sistema de información organizado y orientado hacia fines específicos. Por ello el mayor esfuerzo en la educación debe encaminarse hacia la formación de categorías lógicas en el niño, que le permitan manipular y ordenar toda



clase de información, buscando el logro de resultados de conocimiento que se traduzcan en acciones concretas.

### **1.3.2.5 Niños y niñas con gran desarrollo simbólico**

El desarrollo del conocimiento supone la capacidad de expresarse y representar la propia visión del mundo, así como de comprender y

asimilar las representaciones del mundo que nos ha legado toda la historia de la humanidad. Quien maneja mayor cantidad de lenguajes, tiene más facilidad para aprender y avanzar en el terreno del conocimiento. Quien puede hablar varias lenguas, dominar el lenguaje corporal, expresarse en el lenguaje de las matemáticas, dibujar con habilidad y expresarse musicalmente cuenta con mayor oportunidad de crecimiento que quien a duras penas lee y escribe. El grado de cultura de una persona depende totalmente de la capacidad de comprensión que tenga sobre la expresión humana en toda su complejidad simbólica, y de su grado de cultura depende su grado de Libertad.

### **1.3.2.6 Niños y niñas con capacidad creadora**

Ningún país del mundo tiene posibilidades de sobrevivir económica y culturalmente en el mundo de hoy si no logra estimular al máximo la creatividad de su población. La complejidad



del mundo actual exige dar cada vez nuevas soluciones a los problemas sociales, científicos y tecnológicos. Crear es tener la capacidad de innovar, para lograr nuevas alternativas de solución a los problemas. Un niño creador es una persona fundamentalmente orientada al futuro, capaz de reflexionar sobre objetivos y metas de largo plazo y con capacidad de usar información para reformular problemas y aproximarse a soluciones viables. Esto se opone al niño pasivo, pendiente de memorizar información cuya única finalidad es repetirla en el salón de clase para complacer al maestro.

### **1.3.2.7 Niños y niñas con gran capacidad práctica**

Kant decía que “las manos son el cerebro exterior del hombre”. El conocimiento racio-

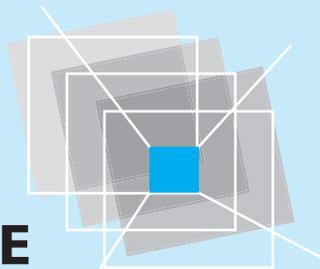
nal debe estar complementado con la capacidad de realizar tareas prácticas que impliquen la aplicación del conocimiento adquirido, de tal manera que permitan al niño concretar en realizaciones tangibles sus hipótesis y sus ideas. Esto constituye la base de desarrollo del pensamiento tecnológico entendido como ciencia aplicada.

### **1.3.2.8 Niños y niñas físicamente sanos**

El desarrollo físico del niño es la base fundamental de todo el desarrollo cognitivo. Esto implica una atención básica en salud, mecanismos de atención nutricional, educación preventiva a los niños y a las familias, desarrollo de la capacidad motriz y sensorial, respeto por su persona física, una sana educación sexual, acceso al deporte y a la recreación.







ALCALDIA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría  
Educación

**SERIE**  
Lineamientos de Política

# Un modelo para comprender la calidad



**Bogotá: una Gran Escuela**

*Bogotá sin indiferencia*



## 2. Un modelo para comprender la calidad

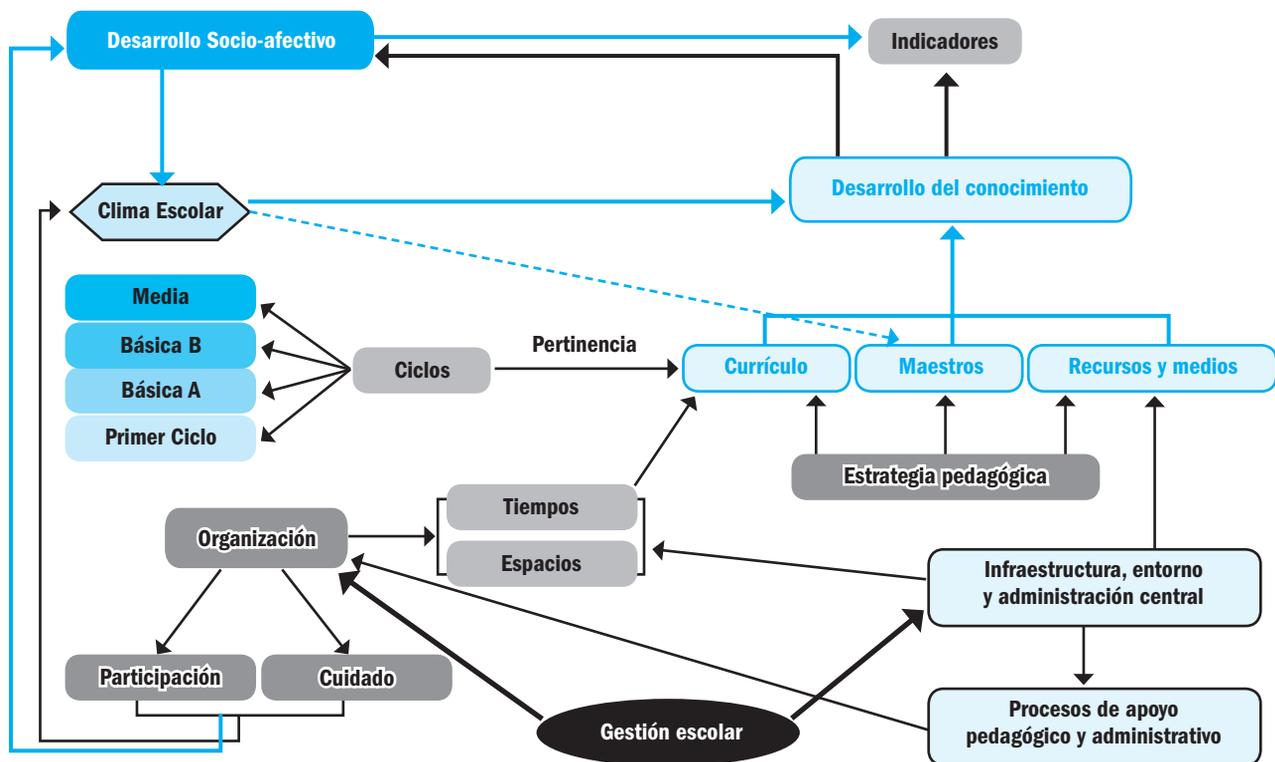
**E**n la perspectiva del Derecho a la Educación, la calidad debe concebirse como el conjunto de condiciones básicas que aseguren que los niños, niñas y jóvenes puedan ingresar al sistema educativo, permanecer en él y **PROGRESAR** en su desarrollo socio-afectivo e intelectual. Esta premisa supone una concepción compleja de la calidad, que va mucho más allá de las evaluaciones de conocimientos e incluye la perspectiva de los derechos humanos en toda la gestión escolar.

El modelo que aparece en el gráfico 2.1 describe algunas de las relaciones existentes entre diversos componentes del trabajo escolar, indispensables de tener en cuenta para que los colegios puedan cumplir con su propósito de ofrecer a niños, niñas y jóvenes las mejores condiciones posibles en su desarrollo integral.

Para el período 2004 – 2008, la Secretaría de Educación de Bogotá diseñó un conjunto de programas dirigidos a mejorar cada uno de estos aspectos, pero es en cada colegio donde



Gráfico 2.1. Modelo integral de calidad educativa



se deben materializar las estrategias específicas que permitan hallar aquellos aspectos que requieren ser reforzados de manera más precisa, con el fin de asegurar que esas políticas de calidad se reflejen en un progreso claro de cada uno de los y las estudiantes.

Hay colegios que requieren mayor esfuerzo en asuntos relacionados con la formación socio-afectiva de niños y niñas, otros deben hacer un énfasis particular en mejoras curriculares y estrategias pedagógicas, algunos exigen cambios importantes en algunos aspectos de su gestión escolar. Esto es, precisamente, el objetivo de renovación de los PEI, que ha sido orientado desde la administración central con el nombre de Reinención de la Escuela, y corresponde al propósito de transformación

de la escuela y la enseñanza planteado en el Plan Sectorial.

El modelo pretende mostrar cómo, cuando se hacen esfuerzos importantes en la participación, por ejemplo, se impactan otros componentes que ayudan a mejorar los rendimientos académicos gracias a un mejor clima escolar.

En el caso de los colegios nuevos este modelo permite establecer las prioridades que se quieren dar a estas instituciones desde un comienzo, con el fin de que ellas se conviertan en un paradigma de una educación oficial de óptima calidad.

A continuación se mostrará cada uno de los componentes del modelo, indicando algunos aspectos específicos que deben ser considerados en el momento de elaborar el PEI de cada colegio.

## 2.1 La organización

**Todos los colegios nuevos tendrán un modelo de organización flexible que facilite el desarrollo de programas de innovación pedagógica y el aprovechamiento de los recursos y espacios que ofrece la ciudad para el aprendizaje**

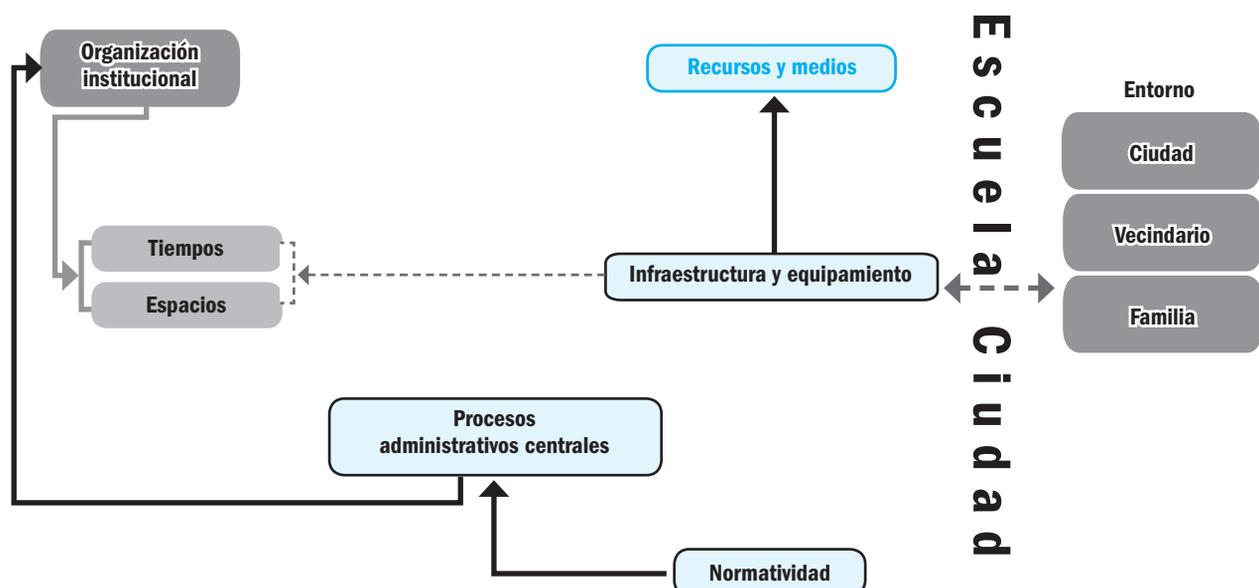
La organización es la clave para resolver muchos problemas que se presentan en el desarrollo de la calidad de cualquier institución, y eso incluye naturalmente a los colegios. Buena parte de la calidad de la educación que se ofrece en los niveles de preescolar, básica y media depende del modelo organizativo de los colegios, ya que muchas actividades pedagógicas que se desarrollan con los niños y las niñas requieren flexibilidad en el uso de tiempos y espacios, cambios en las rutinas cotidianas, apoyos logísticos particulares para salidas del colegio o desarrollo de eventos de diversa naturaleza. En ocasiones hay grupos integrados

por estudiantes de diversos grados que deben realizar actividades específicas en tiempos y lugares distintos al aula donde están sus compañeros. Todo esto suele generar dificultades y conflictos que no pocas veces terminan en la cancelación de cualquier actividad que rompa la rutina, con lo cual el desarrollo pedagógico queda completamente supeditado a las necesidades de la organización administrativa, en lugar de que ésta sea un medio para facilitar la actividad pedagógica.

Por eso es importante comprender los diversos aspectos que hacen parte de la organización escolar:

El gráfico No. 2.2 permite comprender que la organización está muy condicionada por factores externos al colegio, tales como las normas legales de orden nacional que rigen los colegios oficiales, y que tienen que ver con la designación y administración de personal docente, los calendarios escolares, los tiempos y espacios que deben dedicarse a procesos de aprendizaje y los procedimientos generales de manejo de las instituciones. Esta normatividad general también se refleja en los procesos administra-

**Gráfico No. 2.2. Aspectos que hacen parte de la organización escolar**



tivos de la Secretaría, a quien corresponde la designación de directivos docentes, la dotación de los colegios, el mantenimiento y desarrollo de infraestructura y el acompañamiento y apoyo a los procesos institucionales.

De otra parte, la organización tiene que reconocer un conjunto de influencias e interrelaciones con el entorno inmediato, que ofrece tanto oportunidades como limitaciones. Los colegios no pueden ser indiferentes a las condiciones sociales de los niños y a las circunstancias en las cuales viven. Si en un colegio, por ejemplo, la mayoría de los niños y niñas llegan a pie porque en la zona donde viven no hay transporte, el colegio tiene que considerar que habrá muchos estudiantes que se retrasen cada día. Para ello, la organización escolar debe crear una estrategia específica para el manejo del tiempo, especialmente en las primeras horas de la mañana, de modo que todos los niños no tengan que sufrir sanciones interminables cuando no son completamente responsables de las faltas de puntualidad. Situaciones como éstas son muy frecuentes y tienen que ver con la seguridad, con el sector geográfico, con la movilidad y con muchas

circunstancias que afectan la organización del colegio. Pero por otra parte, el entorno inmediato también proporciona muchas oportunidades positivas que pueden ayudar al desarrollo de los aprendizajes de los niños y niñas. Hay colegios que quedan en zonas de la ciudad en las cuales hay muchas universidades y esto puede ser aprovechado creando acuerdos, por ejemplo, para tener practicantes que seguramente facilitarán actividades que serían más difíciles si solamente se cuenta con los maestros de planta.

Así como se tiene en cuenta el entorno del vecindario, es necesario tener en cuenta la relación con las familias y la relación con el conjunto de la ciudad.

El programa ESCUELA – CIUDAD – ESCUELA ha sido diseñado para aprovechar todas estas oportunidades de aprendizaje que se dan en el vecindario y en la ciudad, pero su éxito depende en alto grado de la capacidad de los colegios para reorganizarse en función de estas experiencias de trabajo entre niños, maestros y otras personas e instituciones de la ciudad.



La infraestructura del colegio constituye un factor muy importante en el desarrollo de la calidad, por cuanto ofrece mayores o menores posibilidades de desarrollar actividades pedagógicas. Esa infraestructura depende principalmente de la administración central, que provee las plantas físicas y el equipamiento de los colegios. Pero muchas veces no se aprovechan debidamente todos los recursos existentes porque no se dispone de una organización adecuada en la institución. Se da el caso de colegios que, con plantas físicas limitadas y estrechas y un equipamiento deficiente, hacen una extraordinaria labor educativa, mientras en otros casos, colegios excelentes

en todos sus aspectos físicos tienen unos desarrollos pedagógicos muy pobres porque están limitados por una organización incapaz de aprovechar las oportunidades.

En el gráfico 2.2. se muestran en líneas negras gruesas los factores que determinan los marcos legales en los cuales debe moverse la organización escolar y que solamente pueden cambiarse mediante actos administrativos superiores. En líneas grises se muestran los procesos que pueden y deben realizarse dentro del colegio con el fin de flexibilizar tiempos y espacios de acuerdo con las necesidades y oportunidades que plantea el entorno para mejorar la gestión pedagógica.



## 2.1.1 Clima escolar y desarrollo socio-afectivo

Un colegio de excelencia se caracteriza por un clima escolar positivo, basado en relaciones de confianza entre todos los miembros de la comunidad.

La disciplina de confianza se construye a partir de pactos permanentes entre maestros y estudiantes, guiados por la búsqueda de objetivos comunes y por condiciones de bienestar y progreso de todos los miembros de la comunidad.

El ejercicio de la autoridad debe responder esencialmente a garantizar condiciones de seguridad, buen trato y desarrollo de los planes y programas acordados por la comunidad educativa a través de las instancias de participación pertinentes.

Otro aspecto de la organización hace referencia directa a la formación social y afectiva de los niños y niñas.

Un colegio de excelencia se debe ocupar con prioridad del desarrollo personal de los alumnos y eso se logra cuando hay particular atención a dos aspectos fundamentales: el cuidado, la seguridad y el buen trato y las oportunidades de participación.

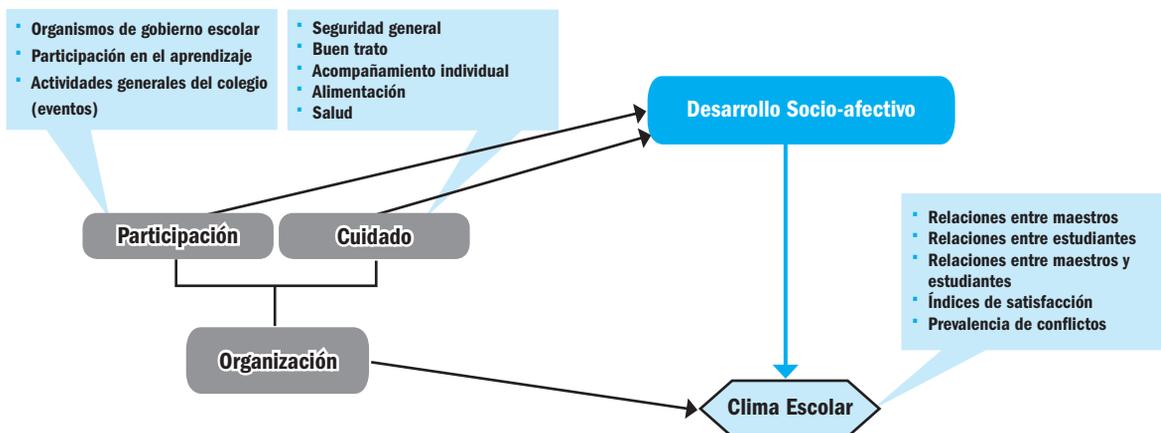
### 2.1.2 Cuidado, seguridad y buen trato

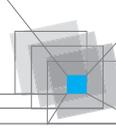
La formación de la conciencia ética en los seres humanos es un proceso gradual que se construye a partir del aprendizaje de comportamientos que resultan aceptables en un

contexto social y cultural determinado. Esto significa que los niños, desde muy pequeños, van adecuando su conducta de modo que ella resulte aceptable para aquellos con quienes tienen vínculos importantes. Estas conductas iniciales se van modulando mediante las actitudes de los adultos y de los compañeros con quienes conviven, y que expresan a los niños y niñas aceptación o rechazo mediante señales de afecto, castigo, recompensas.

Estos aprendizajes suelen ser mucho más fuertes que los conceptos elaborados de valores, provenientes de esquemas racionales. Quizá esto explica la dificultad que se experimenta con frecuencia para inducir formas de comportamiento amables, orientadas a la

Grafico 2.3 Formación social y afectiva de niños y niñas





convivencia, el buen trato y el autocuidado en niños y jóvenes que han vivido experiencias violentas y de maltrato.

La ética del cuidado, surgió de la reflexión sobre el comportamiento humanitario que desde siempre se ha asociado con la función femenina y la maternidad. Se trata de una perspectiva ética diferente, afianzada sobre la construcción de vínculos afectivos orientados a la protección del otro, especialmente en aquellas situaciones en las cuales requiere ayuda o muestra algún grado de vulnerabilidad.

La idea del cuidado es fácil de comprender, porque está vinculada a muchas experiencias cotidianas. Se cuida a los niños pequeños, se cuida a los enfermos, se cuida la salud. Por esto, asumir el cuidado como un referente central en la vida escolar es más directo que muchos ejercicios complicados sobre la formación de valores. Invitar a los chicos, desde pequeños, a cuidar unos de otros permite explorar muchos aspectos de la vida cotidiana, haciéndose preguntas concretas sobre lo que significa cuidar al otro. Pero el concepto

se extiende al cuidado del medio ambiente, al cuidado de las instalaciones escolares... y, claro, a los grupos de población más frágiles: cómo cuidar al niño con discapacidad o a la familia desplazada.

El cuidado se relaciona mucho con actitudes afectivas en relación con los otros y por eso tiene una comprensión más inmediata. Es sencillo identificar un niño “descuidado”, porque seguramente se verá desaseado, triste o mal alimentado. De igual forma hay colegios “bien cuidados”: hay orden, limpieza, buen ambiente. Es importante que niños, jóvenes y maestros puedan identificar formas concretas a través de las cuales mejorar la condición de cuidado entre personas y de las cosas de uso común.

Para ello el PEI debe contemplar un conjunto de actividades que al convertirse en parte de la vida cotidiana aseguren que:

- Los alumnos mayores desarrollen el gusto por cuidar a los más pequeños.
- Los compañeros cuiden unos de otros en diversas situaciones, relacionadas con



su seguridad, su progreso académico y sus relaciones con los demás.

- Cada estudiante pueda desarrollar un alto sentido del cuidado de sí mismo, que incluye el cuidado de su salud, de su vida y de su mundo interior.
- Los maestros y las maestras desarrollen nuevos conocimientos y habilidades que les permitan cuidar mejor de sus alumnos para garantizarles su seguridad

y unas condiciones generales de amabilidad y buen trato.

- Los alumnos de todos los niveles desarrollen un sentido de responsabilidad frente al cuidado de las instalaciones, los equipos y el mobiliario del colegio.
- Los alumnos puedan comprender que también los maestros requieren ser cuidados por ellos en muy diversas circunstancias.



### 2.1.3 Participación

Es indispensable inventar muchas formas de participación que se inserten en todas las actividades académicas, recreativas, sociales y artísticas. No basta con tener algunos mecanismos de participación en el gobierno escolar, o hacer elecciones anuales para designar un personero estudiantil: los estudiantes deben participar en la producción de conocimiento, en la evaluación, en el desarrollo de proyectos de diversa índole. Es importante tener presente que la palabra participar hace referencia directa a la idea de “ser parte” de un grupo humano, es decir, que antes que nada la participación se refiere al sentido de pertenencia.

La ley establece unas formas de participación muy importantes, como la designación de personeros escolares y la participación en el gobierno escolar. Pero además de estas modalidades de participación representativa, es muy importante estimular otras formas de liderazgo

y de trabajo conjunto que ayuden a los niños y jóvenes a sentirse parte activa del desarrollo de la vida cotidiana en sus instituciones.

En el marco del PEI, cada colegio debe generar actividades académicas, culturales y deportivas cuyo desarrollo esté a cargo de los estudiantes de los diversos grados. Es importante que los niños y niñas más pequeños encuentren oportunidad de participar en actividades apropiadas para su edad, asumiendo cada vez más responsabilidades con sus compañeros. Esto es fundamental, no sólo para el desarrollo de las capacidades de cada uno, sino para el desarrollo del sentido ético que implica un compromiso real y efectivo con otros miembros de la comunidad. De este modo se van afianzando valores de confianza, responsabilidad y ciudadanía, pues los niños y jóvenes pueden experimentar desde el comienzo de su escolaridad el sentido de solidaridad y corresponsabilidad.



En esta dirección, se pueden estimular actividades pedagógicas como:

- Proyectos de aula sobre asuntos curriculares en los cuales se haga énfasis en el trabajo de grupo, liderado por alguno de los alumnos.
- Organización de actividades culturales y deportivas a cargo de grupos de estudiantes.
- Desarrollo de proyectos de interés general surgidos de la iniciativa de los estudiantes.
- Organización de grupos de trabajo que se responsabilicen de asuntos importantes del colegio, tales como la prevención de accidentes.

Estas condiciones básicas en la formación humana de los estudiantes requieren, antes que nada, una forma adecuada de organización esco-

lar, en la cual los directivos docentes y los maestros desarrollen un adecuado Clima Escolar.

#### 2.1.4 El clima escolar

El mejor indicador de una organización escolar es un buen ambiente en las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa. Eso se manifiesta en un menor índice de conflictos, pero sobre todo, en una dinámica de diálogo y respeto que permita solucionar de manera razonable los que se presentan. También es posible identificar una buena organización cuando todos los miembros de la comunidad se identifican con unos objetivos comunes, tienen un fuerte sentido de pertenencia con la institución y participan activamente en las diversas actividades que contribuyen al desarrollo colectivo.

Las formas de organización que facilitan los procesos de cuidado y participación ge-



neran un clima escolar positivo, en el cual se desarrollan mejores vínculos afectivos, mejores relaciones de confianza y respeto, mayores oportunidades de atención a las necesidades individuales de los niños y las niñas, mejores condiciones para el trabajo de los maestros y mayores oportunidades para el desarrollo de proyectos innovadores. Todo esto contribuye de una manera muy clara a elevar la calidad general de la actividad académica y a la formación de personas más solidarias y responsables.

En el desarrollo de un buen clima escolar tienen un valor especial el estímulo al trato cordial, el reconocimiento de todos los sujetos de la comunidad educativa como personas capaces de participar activamente en la construcción cotidiana de los propósitos colectivos, la creación de instancias efectivas que contribuyan a la solución de los conflictos y la valoración de la diversidad. En este contexto tendrá un valor fundamental el cuidado de la salud, que incluye todos los aspectos relacionados con la alimentación, la educación sexual y la prevención del consumo de sustancias que ocasionen daños físicos y emocionales.

Será igualmente importante establecer mecanismos de disciplina basados en la confianza, utilizando al máximo procesos de participación que promuevan la autonomía de los alumnos desde los primeros años de escolaridad.

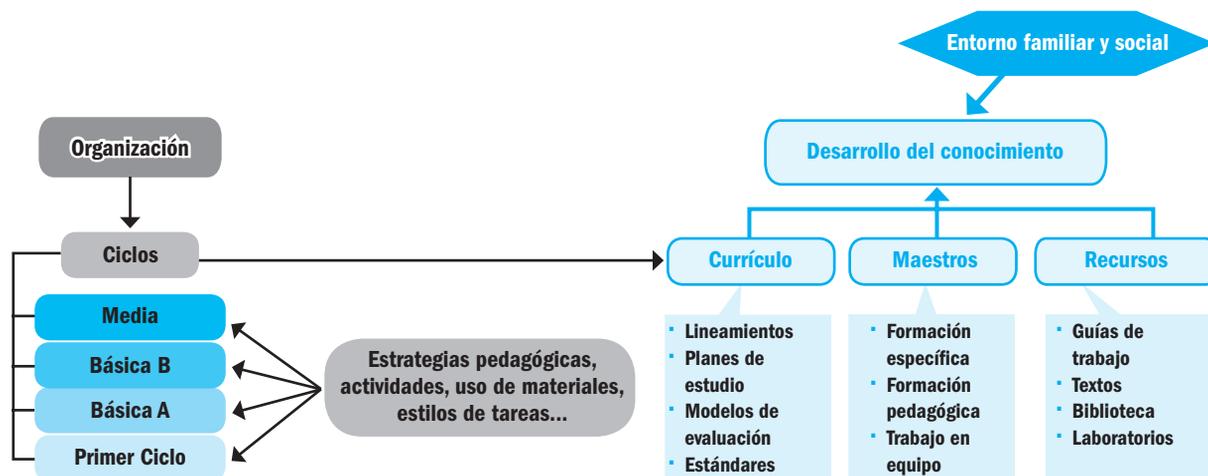
## 2.2 El aprendizaje

**El currículo, los maestros y la utilización de medios y recurso estarán articulados de acuerdo con los niveles escolares y las características y necesidades de los niños, niñas y jóvenes. Se hará énfasis en los métodos pedagógicos activos, la formación para el trabajo y la utilización de todos los escenarios que ofrece la ciudad para el aprendizaje. Igualmente, se dará mucha importancia a las actividades de tiempo extraescolar para brindar oportunidad al desarrollo de talentos particulares**

La calidad de un colegio se manifiesta tanto en el desarrollo personal, afectivo y social de los estudiantes, como en los procesos de aprendizaje que los acercan al mundo de la cultura, la ciencia, el arte y la tecnología y les permiten el pleno desarrollo de sus capacidades intelectuales.



Gráfico 2.4 Aspectos que hacen parte del desarrollo del conocimiento



Así como en la formación socio-afectiva tienen una gran influencia el tipo de organización y las formas de relaciones que se establecen, en el desarrollo del conocimiento influyen muchos factores que deben tenerse en cuenta, como puede apreciarse en el gráfico 2.4.

### Entorno familiar y social

Existen muchos estudios internacionales que muestran la enorme influencia de los factores socioculturales en el desempeño escolar de los estudiantes. Niños y niñas procedentes de medios muy pobres, con padres y madres que han hecho pocos años de escolaridad, con ausencia de libros y otros medios de acceso a la información, tienen menor probabilidad de obtener altos puntajes en pruebas de conocimientos. Esto se ha visto con mucha claridad en los primeros resultados obtenidos de las pruebas Comprender aplicadas en el año 2005, conjuntamente con un cuestionario sobre capital cultural.

Esto no significa que los niños y niñas más pobres sean menos inteligentes o menos capaces, pero sí quiere decir que la institución escolar debe esforzarse más para facilitar el acceso de los estudiantes a una serie de informaciones, conocimientos y habilidades

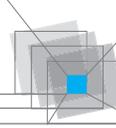
intelectuales que no han adquirido en su entorno familiar y social y que, por tanto, deben ser promovidos en el colegio. Esto supone un mayor esfuerzo del Estado en su preocupación por la calidad de la educación que se ofrece a los niños y niñas más pobres.

### 2.2.1 Tres factores determinantes de calidad: currículo, maestros y recursos

Es muy difícil separar estos tres componentes cuando se pretenden mejorar los procesos de aprendizaje de los niños y las niñas en las diversas áreas del conocimiento. Sin embargo, por razones de claridad es conveniente examinar uno a uno, especialmente para precisar la perspectiva de excelencia que se persigue en los colegios oficiales de Bogotá.

#### 2.2.1.1 Currículo

Acerca del currículo hay muchas definiciones, aproximaciones y propuestas que no se pretenden exponer en este documento, puesto que su finalidad es orientar a los equipos escolares para que examinen la forma como los alumnos de diferentes grupos de edad pueden aproximarse a los campos del conocimiento,



de tal manera que ese ejercicio intelectual sea placentero, interesante, útil y productivo para los niños y jóvenes. En este contexto, el currículo debe contemplar el contenido de los programas y planes de estudio, la forma de organizar los tiempos de aprendizaje, la utilización de diversos escenarios para el aprendizaje y los métodos didácticos más apropiados según los temas y las edades de los estudiantes.

Una tarea primordial del consejo académico de cada colegio es revisar y mejorar continuamente el currículo, teniendo en cuenta las expectativas de los niños y las niñas, los conocimientos y las informaciones que adquieren fuera de la institución escolar, los intereses

y talentos que demuestran y los niveles de desarrollo en que se encuentran de acuerdo con su edad.

El plan de estudio actual, establecido por ley o por regulaciones de orden nacional, tiene varias dificultades pero a su vez ofrece una amplia gama de posibilidades. La dificultad principal proviene de las nueve áreas establecidas en la Ley 115 de 1994, pues esa forma de organizar el conocimiento conduce a que niños de cuarto o quinto de primaria tengan que estudiar hasta 14 asignaturas diferentes cada año, con un resultado muy bajo en el proceso de aprendizaje real. Esto se prolonga hasta el grado once. Pero los colegios pueden hacer esfuerzos importantes para reordenar





esa dispersión en asignaturas más integradas a las cuales se les dedique mayor tiempo cada semana. También se puede recurrir, en los cursos superiores, a mecanismos como la semestralización, de tal modo que en cada semestre se cubran menos asignaturas pero con mayor intensidad horaria. Este mecanismo de organización tiene, además, la ventaja de facilitar la articulación gradual con la educación superior. EN TODOS LOS COLEGIOS NUEVOS LA EDUCACIÓN MEDIA ESTARÁ SEMESTRALIZADA.

El tema curricular es un asunto central de la política educativa y de la práctica pedagógica, pues el currículo constituye la ruta a través de la cual se accede al mundo de la cultura, la ciencia, el arte y la tecnología y, desde luego, a la herencia cultural de la humanidad. Por esto el currículo no puede ser simplificado y mecanizado en la definición de un conjunto de logros, estándares o competencias por cada disciplina o área. Si bien estos listados de aprendizajes pueden ser útiles para que los maestros verifiquen los progresos de los niños, todo el proceso escolar no se puede reducir a entrenarlos para asegurar respuestas correctas en las pruebas estandarizadas. En lugar de ello puede afirmarse que allí donde los procesos

curriculares y pedagógicos estimulan el talento particular de cada alumno, insistiendo en los temas que a ellos les interesan y explorando caminos de acceso diversos que propicien el entusiasmo por todo lo que ofrece el ejercicio del intelecto, es muy probable que las pruebas externas resulten bastante satisfactorias. Lo importante es entender que el currículo debe organizarse en función de los niños y las niñas y sus inagotables posibilidades de aprender y no en función de obtener buenos resultados en evaluaciones externas.

El desarrollo curricular debe hacerse con tres referentes básicos:

- Una organización de los campos del conocimiento sobre los cuales se va a trabajar.
- Una definición de los ciclos escolares de acuerdo con las características de desarrollo de los estudiantes, asociadas a la edad.
- Una definición de los énfasis terminales del proceso educativo para los jóvenes que concluyan en la institución.

En cada ciclo escolar se organizan de diferente manera los campos del conocimiento, tanto en los contenidos como en los procesos metodológicos para la aproximación de los niños y las niñas. Mientras en el primer ciclo inicial (de transición a 2° grado) debe haber una integración continua de áreas y dimensiones del desarrollo y predominar métodos de trabajo muy activos en los grados superiores del ciclo de educación media los jóvenes requieren mayores oportunidades para decidir lo que quieren estudiar de acuerdo con sus expectativas académicas o laborales para cuando culminen dicho ciclo. Por eso el trabajo curricular debe ser muy cuidadoso y tener en cuenta las condiciones específicas de los diversos grupos de edad.



### 2.2.1.1.1 Campos del conocimiento

Aunque en la Ley General de Educación se habla de nueve áreas obligatorias, los estándares y las pruebas de evaluación nacionales se han elaborado principalmente para cuatro campos: matemáticas, lenguaje, ciencias naturales y ciencias sociales.

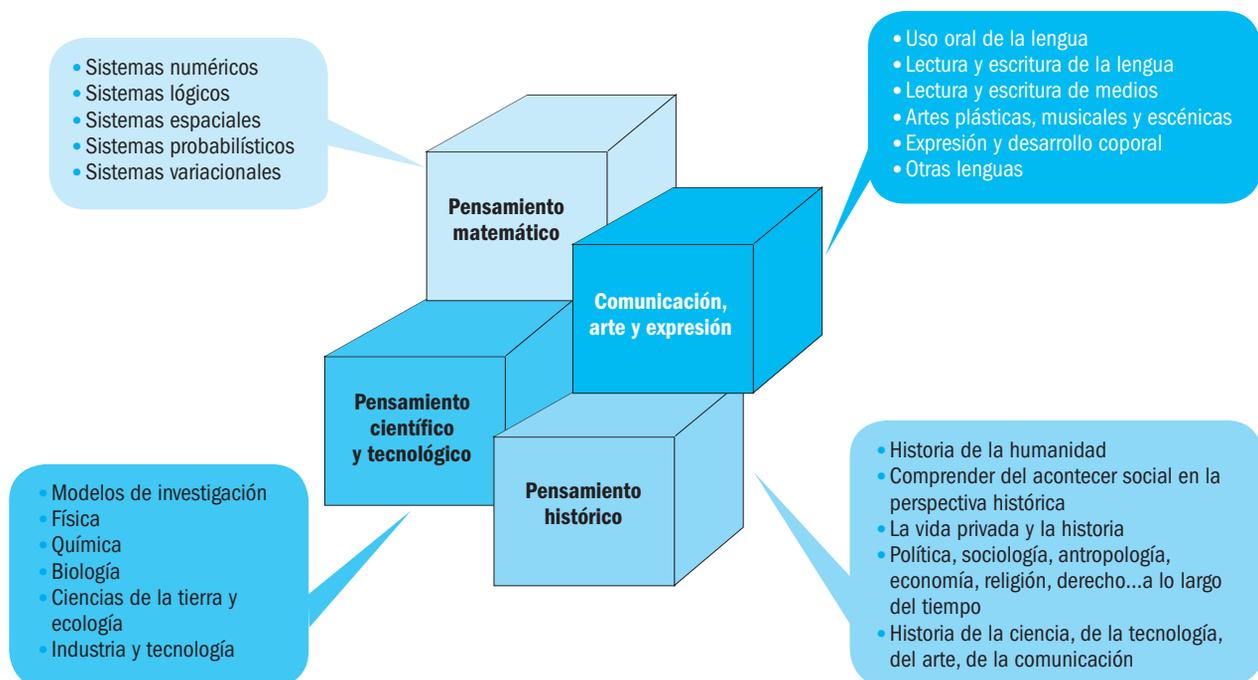
Estos mismos campos pueden ser definidos como los ejes del proceso curricular a todo lo

largo de la educación básica y media, cambiando un poco las denominaciones, de tal manera que ellas adquieran mayor precisión.

El gráfico 2.5 muestra cómo en torno a estos cuatro campos del conocimiento, enfocados más a modelos de pensamiento que a contenidos específicos de información relacionados con las disciplinas científicas o humanísticas, es posible acercar a los niños, niñas y jóvenes al conocimiento universal de manera más flexible y significativa. Desde luego, la forma de organizar el currículo es una tarea muy compleja que no corresponde a este documento, pero en la cual está trabajando la Subsecretaría Académica con el apoyo de varias universidades.

A pesar de la complejidad de la tarea, los campos enunciados pueden desarrollarse de manera continua a lo largo de toda la educación básica, evitando muchas rupturas y discontinuidades que se presentan bajo el modelo tradicional de asignaturas.

Gráfico 2.5 Campos del conocimiento



### 2.2.1.1.2 Ciclos escolares

Los niños y niñas tienen un proceso de desarrollo evolutivo caracterizado, entre otras cosas, por la forma en que se produce el aprendizaje y como aparecen gradualmente nuevas capacidades intelectuales.

Los progresos de la psicología evolutiva en el siglo XX han permitido identificar con cla-



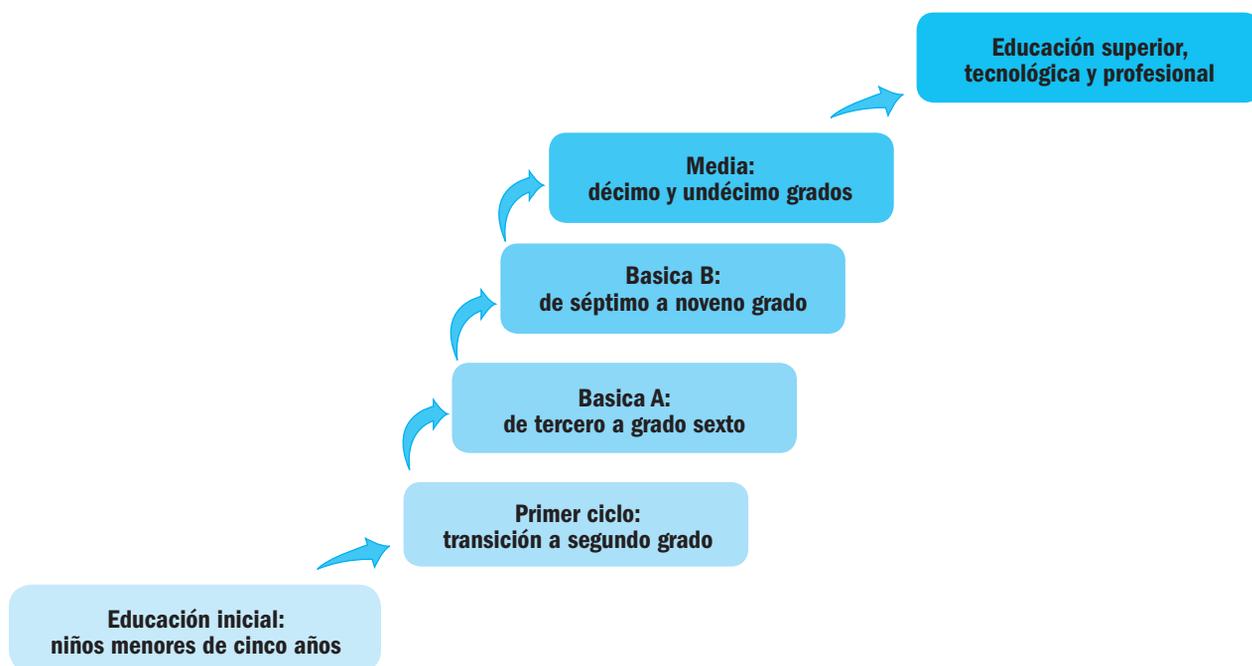
ridad muchos comportamientos intelectuales de los niños y las niñas, y este conocimiento científico debe ser la base de la organización de los ciclos escolares, de los lineamientos curriculares y de las estrategias pedagógicas para cada grupo de edad. En muchos países del mundo la organización del sistema educativo responde a estas características.

Para el caso de Bogotá, la Secretaría de Educación está proponiendo la estructura de ciclos escolares como se aprecia en el gráfico 2.6.

En cada uno de estos ciclos el currículo debe responder a las características y necesidades de los alumnos, teniendo en cuenta su edad.

**Primer ciclo:** Va desde el ingreso de los niños y niñas al colegio en transición (5 años) hasta segundo grado (7 u 8 años). En este período los niños deben aprender a adaptarse al medio escolar, relacionarse con sus compañeros y maestros, aprender a manejar un sistema ordenado de normas, desarrollar sus habilida-

Gráfico 2.6 Estructura de ciclos escolares propuesta para Bogotá



des de comunicación oral, desarrollar su motricidad fina e iniciar los procesos de aprendizaje de la lectura y la escritura. Es muy importante, en estas edades iniciales, comprender que no todos los niños aprenden al mismo ritmo y que no es conveniente forzarlos para hacer aprendizajes para los cuales no están preparados, pues a veces lo único que se logra es generarles resistencias y temores frente al aprendizaje. Así como algunos aprenden a leer muy rápidamente y casi sin ayuda, para otros resulta muy difícil. Sin embargo, eso no significa que no puedan hacerlo, sino que se requiere un poco más de tiempo para conseguirlo. Por eso es importante que el primer ciclo de educación formal se prolongue hasta segundo de primaria, de tal manera que los niños, las niñas y los maestros cuenten con un tiempo suficiente para consolidar estos desarrollos. De esta forma **ningún estudiante de primero debe repetir este grado**, puesto que los logros esperados, en lo que concierne a la lectura y escritura, solamente deben ser exigidos al concluir segundo. Es muy importante, además, que en ningún caso los niños entren a primero antes de tener seis años cumplidos, pues las diferencias en los procesos de desarrollo son muy sensibles en estos grupos de edad. Un niño muy pequeño en primero o segundo de primaria tiene mucha mayor probabilidad de fracasar porque todavía no tiene la madurez requerida para estos grados.

También debe tenerse en cuenta que en estos grupos de edad es muy importante el juego y la fantasía, para propiciar el aprendizaje. El ejercicio del lenguaje no puede hacerse en contextos de permanente silencio y quietud. La aproximación inicial a las ciencias implica la experimentación y la observación de fenómenos naturales, así como el hábito de hacer preguntas. La mejor iniciación a los procesos de lectura y escritura ocurre cuando los niños y las niñas están bien dispuestos y muy interesados por los

relatos que han escuchado y que saben que se encuentran en los libros. Por el contrario, los procesos de aprendizaje que se inician sin contar con la motivación de los pequeños suelen ser más difíciles y propensos al fracaso.

Todas estas consideraciones permiten elaborar un currículo muy rico para este primer ciclo escolar, de tal manera que niños y niñas encuentren muy agradable e interesante la vida de colegio, caracterizada además por las mejores condiciones de cuidado y buen trato.



**Básica A:** El ingreso a tercer grado ocurre más o menos a los ocho años y al llegar al grado sexto los niños están alrededor de los once años. En este período de su desarrollo requieren mucha actividad física, están en capacidad de trabajar en grupos y suelen tener una enorme curiosidad frente a todo lo que los rodea. En esta etapa de la vida los niños son capaces de absorber una gran cantidad de información sobre eventos y fenómenos concretos, pero todavía no logran grandes desarrollos conceptuales de carácter abstracto. Aunque pueden plantear hipótesis explicativas sobre muchos fenómenos y argumentar de

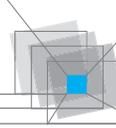
manera coherente, no suelen hacer planteamientos teóricos independientes de los fenómenos concretos. Durante este lapso se hace muy importante el desarrollo del lenguaje y la capacidad de expresar sentimientos, construir relatos extensos, hacer descripciones de hechos y situaciones.

Estas características de los niños y niñas deben tenerse en cuenta de forma permanente con el fin de diseñar los contenidos curriculares, de tal manera que capten el interés de los estudiantes y a la vez les ofrezcan oportunidades de avanzar hacia nuevos retos intelectuales. Igualmente, las características de los niños deben ser el punto de referencia para

el diseño de estrategias pedagógicas creativas, basadas en la actividad, el trabajo manual, la conversación entre niños y la posibilidad de desarrollar muchas actividades originadas en iniciativas de los alumnos. Esto es lo que en la historia de la pedagogía se ha denominado la “escuela activa”.

Es importante considerar que en este período no tiene tanta importancia el desarrollo de asignaturas ligadas estrictamente a las disciplinas tradicionales, en cuanto la ejercitación de modelos de pensamiento (matemático, lingüístico, histórico, científico) que les permita a los niños explorar objetos y fenómenos físicos y naturales, acontecimientos sociales, formas de





pensamiento abstracto y formas de expresión variadas con las cuales puedan acercarse a la comprensión del mundo que los rodea.

En este período de la vida la experiencia concreta es fundamental para el aprendizaje, así como el intercambio entre pares. Por eso se debe insistir en la variación de los espacios de aprendizaje, el trabajo por proyectos realizados en grupos y la discusión permanente sobre las experiencias adquiridas.

**Básica B:** entre séptimo y noveno grados, los chicos están en un rango de edad que va de los doce a los catorce o quince años. Este es el período de la pubertad y la adolescencia, caracterizada por fuertes cambios físicos e intelectuales. Los cambios corporales vienen asociados también con nuevas preocupacio-

nes, cambios de humor y reflexiones más complicadas sobre la vida. Pero también con la posibilidad de desarrollar nuevas perspectivas de pensamiento abstracto, mayores niveles de introspección y capacidad de iniciar reflexiones filosóficas y existenciales que abren el camino a la comprensión de la historia de la humanidad, la filosofía, la literatura, el arte y la ciencia.

En este momento del pensamiento abstracto es posible aproximarse a nuevas nociones de la lógica y la matemática, de la física y la química formales y de otras disciplinas como la biología y las ciencias de la tierra. De igual modo, se hace posible la discusión sobre los grandes problemas humanos y la complejidad de las relaciones sociales, la organización política, la economía o los fenómenos demográfi-



cos. Esto no significa que cada tema de interés se convierta necesariamente en una asignatura independiente. Pero modificar las estructuras curriculares tradicionales implica un gran esfuerzo profesional de los maestros.

**Media:** Los dos últimos años, que normalmente se cursan entre los 16 y los 17 años, son muy importantes para los jóvenes y sus familias, pues ya no se trata de acumular experiencias y aprendizajes básicos para la vida, sino que la mayor parte de los estudiantes espera que en este ciclo en el cual concluye su educación básica puedan adquirir tanto las herramientas necesarias para avanzar a niveles superiores de educación como para vincularse de manera productiva al mundo del trabajo.

En estos últimos grados los chicos y chicas reclaman mayores niveles de libertad y autonomía, aspiran a participar más activamente en las decisiones que afectan su vida, desean intervenir y optar en relación con los contenidos que les ofrece el colegio, quisieran ser tratados más como adultos que como niños. Por esto la educación media debe parecerse más a la educación superior, donde los jóvenes son más autónomos y más responsables de sus actividades, donde tienen más oportunidad de elegir lo que desean estudiar según sus gustos y sus perspectivas de vida.

Por eso es necesario que este ciclo cuente con sus propias características organizativas y curriculares. En estos grados los muchachos deberían elegir asignaturas, tener horarios más flexibles y métodos de estudio más individuales y exigentes. La educación media debería ser un “ciclo introductorio” a la educación superior. Esto también invita a modelos curriculares semestralizados, con menos asignaturas por semestre, pero con mayor intensidad horaria.

**Énfasis curricular:** Los énfasis curriculares permiten tener colegios en los cuales los niños, niñas y jóvenes de la educación oficial de Bogotá accedan a las mejores oportunidades de aprendizaje.

Para que la ciencia, la tecnología, las comunicaciones, las humanidades, los idiomas o el cultivo de las artes prosperen, se requiere la existencia de instituciones educativas en las cuales se reconozcan los talentos de miles de niños y niñas que en la actualidad deben conformarse con una instrucción promedio, que en el mejor de los casos les permitirá ingresar a la educación superior. Si no hay colegios con un claro énfasis en alguno de estos campos, es muy difícil que los estudiantes con talento identifiquen sus fortalezas y desarrollen al máximo sus capacidades.

De otra parte, la posibilidad de integrar gradualmente la educación media con la educación superior iniciando en el último ciclo escolar la formación profesional, depende en gran parte de la calidad de preparación previa de los adolescentes en la educación básica. Ya se ha iniciado la vinculación de las universidades con los colegios para iniciar ciclos tecnológicos desde el grado décimo. En muchos países el sistema educativo ya se ha adecuado de tal manera que desde la básica secundaria los jóvenes optan por una educación con énfasis en ciencias, en artes, en tecnologías o en otros campos específicos,



de tal manera que al concluir la educación media (extendida en uno o dos años) reciben un primer título de educación tecnológica superior y pueden continuar en un ciclo adicional para obtener título profesional.

### 2.2.1.2 Maestros

El tipo de colegios nuevos que propone la actual administración para Bogotá cuenta fundamentalmente con la capacidad y el compromiso de los directivos y maestros oficiales, capaces sin ninguna duda de ofrecer una educación de excelencia a los niños y niñas de la capital. Desde luego, para que se lleven a cabo las propuestas de renovación pedagógica, es necesario establecer una ruta y un modelo ampliamente compartido y que se sustente tanto en el conocimiento académico como en las condiciones específicas en las cuales se presta el servicio educativo.

Además de las líneas generales que ofrece la Secretaría a través de documentos, directivas y orientaciones, se requiere desarrollar procesos de formación permanente con los equipos de docentes de cada colegio, de tal manera que haya la oportunidad de compartir reflexiones, objetivos, estrategias y modelos de organización escolar. Si los educadores que tienen a su cargo la formación de niños, niñas y jóvenes no logran construir acuerdos sólidos sobre aspectos fundamentales de la vida de la institución, será muy difícil asegurar un cierto grado de coherencia en la visión académica, organizativa y pedagógica.

Es fundamental que el conglomerado de maestros participe activamente en el desarrollo del PEI, incluyendo los temas fundamentales de carácter organizativo y curricular que corresponden a la creación de colegios de excelencia.



Las características del maestro de los colegios de excelencia serán:

- Disposición para trabajar en equipo;
- Interés por el trabajo con población estudiantil en situación de alto riesgo;
- Disposición a ubicarse en determinados colegios, aunque no estén localizados en lugares cercanos al lugar de residencia;
- Disposición a participar en los programas de formación en jornadas no laborables.

Su capacitación deberá ser contextualizada de acuerdo con las características específicas de cada institución escolar, en particular su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Se espera, además, que los maestros y maestras de los nuevos colegios sean muy activos en la comunidad académica de la ciudad, mediante su participación en redes y grupos de reflexión sobre el desarrollo educativo de los colegios desde las diversas perspectivas del conocimiento.

En el caso del equipo directivo, sus miembros deberán sobresalir por sus capacidades de gestión, trabajo en equipo y liderazgo.

El referente y base fundamental de todo este proceso formativo será la experiencia acumulada y el saber pedagógico de los que son depositarios los grupos de docentes de muchos colegios oficiales de Bogotá; ese acervo servirá de cimiento para la elaboración de las propuestas de renovación pedagógica que se proponen y permitirá concretar los lineamientos de política de la formación de maestros en el actual Plan Sectorial de Educación, lineamientos que tienen que ver principalmente con hacer realidad el reconocimiento y la participación de los miembros de la comunidad educativa, en particular de los maestros, maestras y directivos docentes del Distrito Capital en la formulación y gestión de las políticas públicas de educación.



De acuerdo con lo anterior, los programas de formación que se adelanten con el propósito descrito no tendrán como principales protagonistas los saberes de las entidades universitarias o centros de investigación convocados, sino los aportes de los grupos de docentes participantes. De esa manera se avanzará en el fortalecimiento de otro de los lineamientos del Plan Sectorial relacionado con la necesidad de asumir la formación de maestros, maestras y directivos como un proceso de conformación de comunidad académica integrada por grupos, equipos o colectivos docentes que conviertan los temas que conciernen a la educación en objeto de reflexión conjunta y estudio permanente.

### **Formación de maestros de los colegios con plantas físicas nuevas**

Los colegios que a partir de 2007 comienzan a ubicarse en edificios nuevos, contarán con una planta de directivos y docentes que será el resultado de una invitación y un proceso de formación que se adelantará a partir de octubre de 2006 y tendrá las siguientes etapas y características:

- Invitación y selección de la nómina de planta de la Secretaría de Educación, de un grupo de maestras y maestros interesados en formar parte de los equipos docentes de los colegios nuevos y que asumirán como proyecto principal la apropiación de un nuevo modelo de calidad para sus instituciones. En este proceso de invitación y selección se incluyen de igual manera los maestros ubicados en los equipos docentes de dichos colegios y que están laborando en aulas prefabricadas, por cuanto es necesario ratificar su continuidad en la construcción del nuevo proyecto pedagógico.
- El grupo seleccionado deberá ajustarse, entre otras, a las siguientes condiciones: disposición para trabajar con poblaciones vulnerables; aceptar la posibilidad de quedar ubicados en un colegio alejado de su residencia; demostrar capacidad para el trabajo en equipo; disponer de una o dos jornadas semanales, contrarias a la jornada laboral, para adelantar el proceso de formación.



- Por su parte, el equipo directivo, además de los elementos anteriormente mencionados deberá mostrar condiciones de liderazgo en el ámbito académico y de la convivencia, capacidad organizativa y disposición para el trabajo en equipo.

Los equipos docentes seleccionados tendrán como referente para su proceso formativo el documento de “Orientaciones curriculares” que divulgue la Subsecretaría Académica.

### 2.2.1.3 Recursos y materiales

Los procesos educativos requieren infraestructura apropiada, bibliotecas, salas de cómputo, ambientes para el aprendizaje de la ciencia y la tecnología, laboratorios, herramientas y materiales que permitan enriquecer el trabajo pedagógico de los maestros y las oportunidades de aprendizaje de los niños y niñas.

Sin embargo, los recursos por sí mismos no aseguran que la educación sea de buena calidad, si no se utilizan de forma apropiada por los maestros y ligados a un currículo pertinente y adecuado a las necesidades de los estudiantes.

Hay colegios muy ricos en recursos, pero muy pobres en su utilización. Por el contrario, se encuentran numerosos colegios que cuentan con pocas cosas, pero que se aprovechan de manera muy creativa.

La actual administración viene haciendo un enorme esfuerzo por dotar a los colegios de bibliotecas, medios audiovisuales, computadores y laboratorios. Pero junto con ello es indispensable enriquecer las estrategias pedagógicas que ayuden a explorar nuevas formas de utilización de esos materiales para generar el entusiasmo de los jóvenes por el conocimiento.

En este sentido, es indispensable considerar muchos recursos de la ciudad, escenarios que están fuera del espacio escolar y que se convierten en una riqueza adicional para el aprendizaje. Este es el gran aporte del programa escuela-ciudad-escuela.

### Estrategias pedagógicas

La calidad de un colegio no depende solamente del currículo, la calidad de los maestros y la disponibilidad de recursos para



el aprendizaje, sino también de los métodos pedagógicos, que deben brindar a niños y niñas mejores oportunidades para aprender en un mundo complejo, en el cual los medios de comunicación reducen las distancias y generan nuevas expectativas en los jóvenes.

En Bogotá se desarrollan actualmente programas de gran cobertura orientados a establecer transformaciones profundas en la escuela y la enseñanza, al incentivar la utilización de nuevos espacios y escenarios de la ciudad en los procesos cotidianos de la escuela y promover que personas e instituciones hasta ahora ajenas a la escuela vayan a ella y entren en contacto con los niños y los maestros. De igual modo, es indispensable asumir la perspectiva de los derechos humanos en todas las formas de la organización escolar, de manera que la solución de conflictos, la participación, la valoración de la diferencia, el respeto mutuo y la preocupación colectiva y solidaria por todos los miembros de la comunidad se conviertan en una continua escuela de ciudadanía.

La pedagogía, entendida como la práctica cotidiana de los maestros encaminada a ofrecer a los niños y niñas las mejores oportunidades de formación humana y desarrollo intelectual, es el centro de la vida escolar y la razón de ser de la profesión de los educadores. Por eso la naturaleza de un colegio de excelencia es la búsqueda constante de nuevas estrategias pedagógicas que aseguren que los alumnos y sus familias estén satisfechos sintiéndose productivos.

Las estrategias pedagógicas incluyen modelos adecuados de trabajo teniendo en cuenta las edades de los alumnos, optimización en el uso de materiales y recursos, el tipo de ejercicios y tareas propuestas para afianzar el aprendizaje, las formas de participación en el conjunto de las actividades escolares, las oportunidades de construir relaciones interpersonales productivas, el estímulo al talento individual de cada alumno, el tipo de evaluación utilizada para estimular la creatividad y la actividad intelectual de los estudiantes.



## 2.3 La gestión escolar y los órganos de gobierno

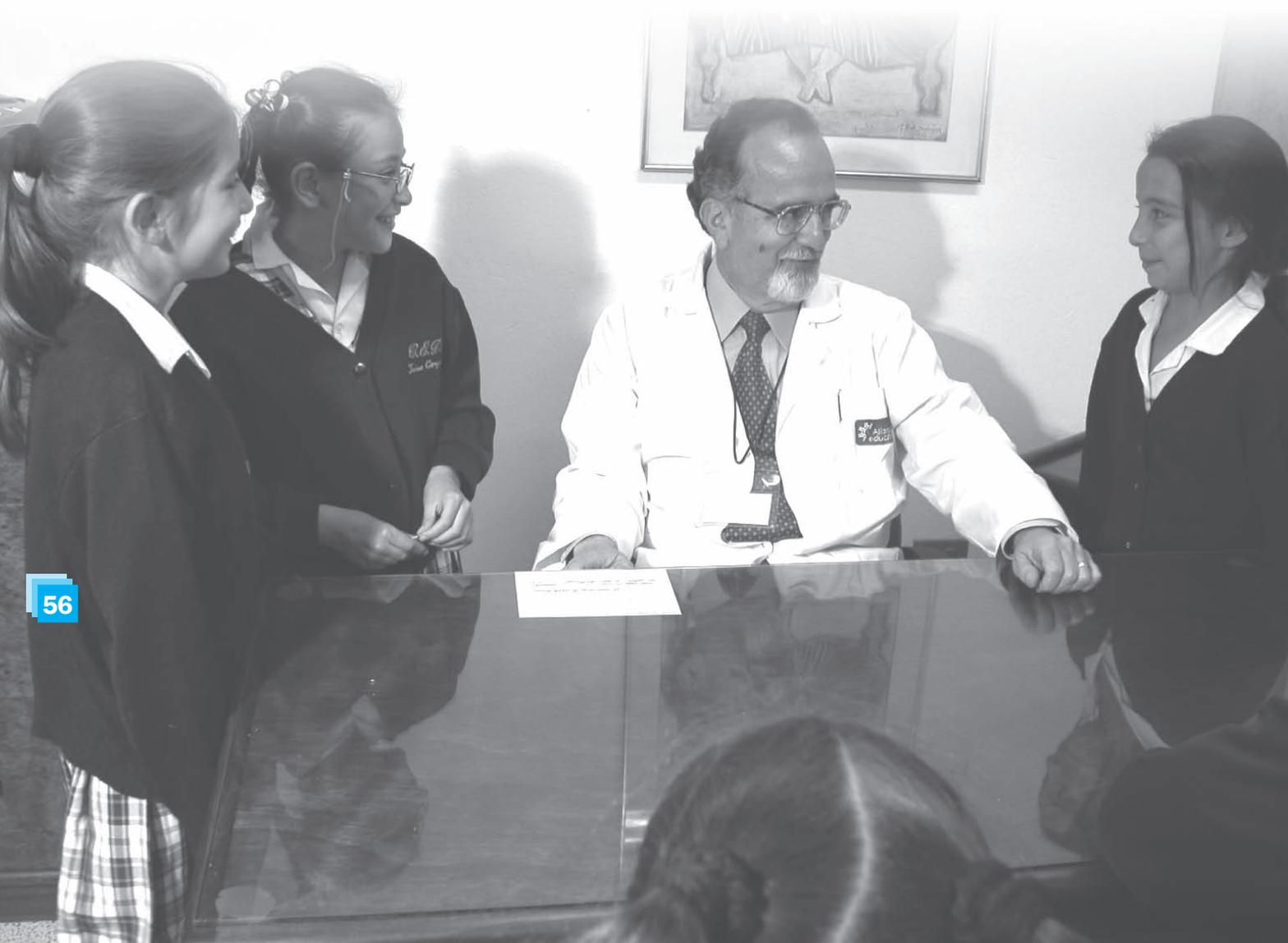
El más profundo cambio de las instituciones escolares se produce en el momento en que se transforman las relaciones entre las personas que hacen parte de ellas, generando niveles mucho más activos de participación efectiva en todos los aspectos de la vida escolar.

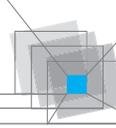
Desde hace mucho tiempo se viene insistiendo en que la educación debe estar centrada en los niños, en que deben ser los protagonistas de su propio aprendizaje y así mismo su participación en los aspectos organizativos de la escuela es fundamental para el aprendizaje de la convivencia y la democracia. Sin embar-

go, todavía hay mucho camino por recorrer en la búsqueda de formas pedagógicas que permitan hacer realidad estos deseos.

Para lograr esta meta, debe comenzarse por establecer los mecanismos a través de los cuales participen tanto los alumnos como sus familias y otros miembros de la comunidad en la vida escolar.

Diversas experiencias pedagógicas desarrolladas en el país han demostrado que los niños, aun los muy pequeños, participan activamente en temas relacionados con la calidad de vida de la escuela, expresando sus opiniones sobre lo que más y lo que menos les gusta de sus instituciones. Mediante juegos y herramientas





muy sencillas, comparten entre compañeros, con sus maestros y, en muchas ocasiones, con sus familias, puntos de vista que ayudan a identificar problemas de los colegios y soluciones viables. De igual manera, se ha apreciado que la participación en el desarrollo del conocimiento es relativamente fácil de propiciar con recursos tan sencillos como la generación de buzones de preguntas hechas por los niños o el proceso de elaboración de materiales y textos que parten de esos interrogantes infantiles. También, en muchas partes, los niños trabajan con sus maestros en la gestión de proyectos de aula que intentan realizar algún deseo colectivo.

Por todo esto es importante entonces identificar los tipos de participación posibles y luego idear mecanismos para llevarlos a la práctica.

- **Participación en la información.** Se da cuando los miembros de la comunidad están informados sobre lo que ocurre

en la institución. Es indispensable, entonces, disponer de sistemas de información adecuados, oportunos, veraces y comprensibles, de manera que haya total transparencia en el monto de los recursos disponibles, sus fuentes, sus usos, su distribución y los resultados que se obtengan de su aplicación. Otro tanto debe suceder en relación con indicadores de calidad, con definición de prioridades, etc.

- **Participación en la deliberación.** Existe cuando se dispone de mecanismos apropiados para que diferentes miembros de la comunidad puedan hacer parte de las discusiones que después conducirán a tomar decisiones sobre los planes de desarrollo educativo institucional o local. La comunidad, organizada en sus diversos estamentos, debe ser consultada sobre diversas iniciativas de las instituciones o de las localidades



administrativas, y debe irse preparando para enriquecer y apoyar esas propuestas o para sugerir modificaciones de manera positiva en relación con el desarrollo de las necesidades educativas de la comunidad. Este proceso permanente debe producir como resultado la generación de acuerdos, para lo cual será necesario desarrollar mecanismos, actitudes y habilidades de diálogo y concertación entre los diferentes actores del proceso.

- **Participación en las decisiones.** En este nivel se concentran los órganos de gobierno de las instituciones y localidades en sus distintas instancias, que deben ser enriquecidos con un proceso creciente de actividades en las cuales actúen los diferentes miembros de la comunidad, enriqueciendo la práctica de los procesos educativos en los cuales cooperen estrechamente las instituciones y sus comunidades de soporte.
- **Participación en la acción.** Esta se produce cuando las instituciones invitan a otros miembros de la comunidad a trabajar directamente en programas y proyectos en los cuales niños, maestros y otras personas cooperan directamente en actividades educativas. En este proceso de interacción se enriquecen las relaciones entre miembros de las escuelas y miembros de la comunidad que tienen conocimientos y habilidades en diversos campos de la actividad humana. A la vez, estas personas e instituciones, tradicionalmente alejadas de la actividad educativa, se enriquecen al reconocer las potencialidades y conocimientos que poseen los maestros y los niños. De este modo, la participación se convierte, sobre todo, en un proceso de enriquecimiento humano mutuo.

En estos niveles de participación adquieren sentido las redes de apoyo de la sociedad civil, el sector académico y el sector productivo, que pueden movilizar recursos muy importantes en el desarrollo de las instituciones, y a su vez que permiten una mejor articulación de estas con otras formas organizadas de la comunidad.

Para llegar a desarrollar completamente estas formas de participación tan deseables en la educación, en cuanto permiten constituir una fuerte organización ciudadana que defienda el derecho a una educación pública de buena calidad, es necesario ir avanzando paso a paso, mediante procesos graduales de incorporación de las comunidades al tema educativo.

El conjunto de todas estas actividades debe generar una gran movilización social en torno a la defensa social de una educación pública de buena calidad, mediante actos concretos de solidaridad, apoyo y acción educativa realizada con administradores, maestros, familias y alumnos.

### 2.3.1 El rector y los directivos

Una gestión escolar basada en mecanismos de participación requiere rectores y directivos docentes dispuestos a poner en práctica este estilo de dirección, que difiere mucho de los estilos tradicionales basados en una autoridad vertical o también de unos más recientes que pretendieron hacer de los rectores gerentes empresariales más preocupados por los procedimientos y las normas formales que por los procesos humanos que suceden en los colegios, especialmente si ellos están orientados a la formación integral de niños, niñas y jóvenes.

Dirigir un colegio bajo un estilo de gestión ampliamente participativa requiere, además de una buena disposición, unas condiciones claras de liderazgo y una formación profesional muy sólida.

Es indispensable que el rector y los coordinadores trabajen como un equipo e involucren de manera positiva a todos los maestros y maestras en la tarea cotidiana, con una permanente claridad sobre los grandes retos que implica concebir y desarrollar colegios de excelencia para los niños y niñas de los sectores más pobres de la población.

La gestión participativa implica asumir valores y prácticas cotidianas diferentes a los que priman en instituciones de tendencia más autoritaria o más impersonal.

### 2.3.1.1 La planeación

La principal herramienta de planeación definida por la Ley 115 es el Proyecto Educativo Institucional, en el cual deben aparecer con claridad los elementos centrales de orientación del Colegio. El PEI debe ser elaborado con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa. En él debe aparecer con claridad la orientación general del Colegio, sus énfasis, los organismos de participación permanentes y los grandes desafíos propuestos por la comunidad educativa en el largo plazo (10 años).



Igualmente, deben quedar claros los planes de acción anuales estableciendo metas e indicadores que permitan su seguimiento por parte de la comunidad educativa y de la Administración.

En los planes de acción que desarrolle cada colegio deben aparecer muy claros los siguientes aspectos:

### Desarrollo socio-afectivo y clima escolar

- Actividades que se desarrollarán para favorecer el cuidado, la seguridad y el buen trato (proyectos de salud, prevención de riesgos, sexualidad, caminos seguros, solución de conflictos, inclusión social...).
- Actividades sociales, culturales y deportivas (periódico, radio y TV escolar, juegos y olimpiadas, festivales de arte y expresión...).
- Responsables del desarrollo de las actividades.
- Indicadores de progreso de las actividades.

### Desarrollo curricular y académico

- Énfasis institucional (ciencias, artes, comunicaciones, tecnología, administración...).
- Actividades de desarrollo académico encaminadas al mejoramiento continuo de la calidad (modelos de evaluación, fortalecimiento de estrategias pedagógicas y didácticas en las áreas principales del conocimiento, uso de materiales y dotaciones, actividades de tiempo extraescolar, formación de docentes...).
- Actividades de Escuela – ciudad – escuela (relaciones con el entorno de la localidad y la ciudad, expediciones pedagógicas, invitación a entidades externas



para visitar el colegio, relaciones con otros colegios...).

- Responsables del desarrollo de las actividades.
- Indicadores de progreso.

En el diseño general del PEI adquieren gran importancia los órganos de participación establecidos en la Ley General de Educación (consejo directivo y consejo académico), pero además los colegios pueden crear muchas otras instancias organizativas para el desarrollo de sus planes de acción, de modo que los niños y niñas de todas las edades sientan que tienen responsabilidades específicas en el desarrollo cotidiano de su institución, fortaleciendo el sentido de pertenencia y afianzando la corresponsabilidad en el progreso colectivo. Pueden establecerse grupos de trabajo como:

- Comité de solución de conflictos.
- Comité de prevención de riesgos.
- Comité de salud escolar.
- Comité de desarrollo deportivo.
- Comité cultural.
- Comité asesor del personero de estudiantes.

En algunos de estos grupos de trabajo pueden incorporarse padres y madres de familia u otros miembros de la comunidad, que even-

tualmente ayuden a los niños, niñas y jóvenes en el desarrollo de ciertas actividades, con el acompañamiento de los maestros.

## 2.4 Relación con la comunidad: el vecindario y la construcción de ciudadanía

Una comunidad organizada es aquella en la cual las relaciones de vecindario son fuertes porque la gente se conoce, se ayuda y realiza actividades de beneficio para todos.

Es muy difícil lograr que una comunidad progrese si las personas que hacen parte de ella no se conocen, no se tienen confianza y no ven en los otros la disposición a participar en labores de beneficio común. Hay muchas situaciones de la vida diaria en las cuales es

muy importante saber que se puede contar con el vecino sea para la organización de una fiesta o para prestarse favores mutuos.

Desafortunadamente, hay muchísimas circunstancias del desarrollo del país, sobre todo en las grandes ciudades, donde las relaciones de vecinos se debilitan hasta llegar al punto en que no se sabe quién vive en la casa de al lado. El resultado de este fenómeno es el aislamiento y la sensación de vivir todo el tiempo entre desconocidos, con los que no se puede contar para nada. Así se debilita la fortaleza de una comunidad para aprovechar oportunidades de progreso, para sortear dificultades colectivas o para enfrentar las adversidades de las catástrofes naturales.

Pero sobre todo, se debilita la capacidad de participar en la vida ciudadana.



Los niños y los jóvenes son los más afectados cuando las relaciones de vecindario son débiles, pues la comunidad se desentiende de lo que les ocurre y cuando tienen dificultades no hay quien se preocupe por ayudarlos. De esta manera, es corriente ver niños que no asisten al colegio, que vagan por las calles o que ven amenazada su seguridad mientras el mundo de los adultos permanece indiferente a su situación. Muchas familias deben dejarlos solos, encerrados en la casa, mientras los padres acuden al trabajo porque no hay vecinos que se presten a cuidarlos. Los parques y zonas de recreación cercanos a los lugares de vivienda se mantienen descuidados y sucios, sin que el vecindario se ocupe de arreglarlos para ofrecer a sus niños un espacio amable en el que puedan jugar en condiciones de seguridad.

De igual manera, la ausencia de relaciones de vecindario no permite que los jóvenes se vinculen de manera efectiva al progreso de sus propias comunidades porque no sienten que hacen parte activa de ellas. Hay pocas actividades en las cuales pueden participar y aprender gradualmente a ejercer sus deberes de ciudadanos. Hay pocas organizaciones deportivas de barrio, pocas actividades culturales y recreativas y pocas oportunidades de colaborar en tareas de desarrollo de la comunidad. Por el contrario, en muchos lugares los jóvenes y aun los niños comienzan a organizarse en pandillas, que en vez de ayudar al vecindario se convierten en una amenaza permanente. Esto suele ocurrir porque en la gallada, el parche o la pandilla se crean las relaciones de pertenencia que no ofrece la comunidad.

Las instituciones escolares también hacen parte del vecindario y, a veces, no son buenas vecinas. Las personas que viven cerca a los colegios envían a sus hijos allí para que estudien, pero no suelen tener una relación de buenos vecinos. Estas circunstancias afectan mucho a

los propios colegios, pues quienes viven a su alrededor no sienten que ese lugar tenga que ver con ellos, de manera que en muchos lugares son frecuentes los robos, el descuido de las instalaciones y en algunos casos los conflictos entre el colegio y sus vecinos porque se hace ruido, porque los alumnos hacen desorden a la hora de la salida o porque el transporte escolar crea problemas de tránsito.

Otro tanto sucede en el espacio más amplio del barrio, la localidad y la ciudad, donde hay muchas instituciones escolares que no se conocen, no conversan y no aprenden juntas de sus propias ideas, deseos y experiencias. Puede hablarse aquí de colegios vecinos.

Es muy importante que todas estas relaciones puedan ser fortalecidas y a la vez se infunda a niños y jóvenes la disposición y las habilidades de comunicación que les permitan establecer relaciones de vecindario, pues ellas constituyen la base fundamental de la construcción de ciudadanía.

Para esto es necesario que la institución identifique con claridad quiénes son sus vecinos más próximos, qué relaciones se tienen con ellos y cómo encontrar caminos para fortalecerlas y mejorarlas con la participación activa de niños, jóvenes y maestros.

## 2.5 Sistemas de información y evaluación

Los sistemas de información para los colegios de Bogotá son una herramienta que permite acceder a información administrativa y pedagógica de los colegios, sus estudiantes, maestros y directivos. Esta información puede ser analizada tanto en el nivel central como en el local con el fin de tomar decisiones que orienten las acciones pertinentes para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Los principales sistemas de información que deben ser implementados en los Colegios de Excelencia son:

### 2.5.1 Sistema de matrículas

Es un aplicativo que incluye información de cupos, gratuidad, inscripciones, transporte y R166 (Sistema de Información de matrículas para el Ministerio).

### 2.5.2 Sistema de apoyo escolar

Es un sistema que está en producción y mediante el cual se pretende manejar la siguiente información:

- **Notas a partir de logros por asignaturas**, generando boletines de calificaciones. Este sistema tiene la bondad de que el costo para los padres de familia disminuye sustancialmente, y por otra parte se asegura la conservación de la memoria institucional en este tema. Incluiría información acerca del plan de estudios e indicadores académicos con datos valiosos para alimentar los procesos

de orientación de los proyectos que se desarrollan a nivel central y que apuntan a transformar la educación en Bogotá.

- **Manejo del conflicto escolar.** Mediante este sistema se reportarán, para efectos de información, estadísticas de conflicto, incluyendo información acerca del tipo de conflicto, solución planteada, número de niños involucrados en eventos de este tipo, número de eventos, etc.
- **Problemas de aprendizaje en grados 0 a 2°.** Herramienta que serviría para identificar ritmos y estilos de aprendizaje en los niños y con base en esto planear las actividades en el colegio.
- **Seguimiento al aprendizaje.** En el marco del proyecto “Salud al Colegio” que se adelanta conjuntamente con la Secretaría de Salud, existe la prioridad de contar con sistemas de información que apoyen la atención y el seguimiento a las poblaciones vulnerables como población víctima del abuso y la explotación sexual, discapacidad, adolescentes gestantes, etc.



- **Formación de docentes.** Será un módulo muy completo a través del cual se organizará todo el tema de inscripción de los docentes a cursos de formación. El sistema suministrará información acerca de la formación de cada uno de los docentes del Distrito (cursos virtuales, los PFPD, maestrías, doctorados, etc), su sede y jornada, categoría en el escalafón, área de desempeño, etc.
- **Seguimiento a proyectos externos.** Brindará información acerca de los proyectos externos en los cuales los colegios participan, con entidades tales como el SENA, la Cámara de Comercio, etc.

**Diseño del sistema de rotación en los colegios.** Con el fin de facilitar el proceso de diseño del sistema de rotación, se está trabajando en el diseño de un software que a partir de información suministrada por el rector, propone horarios adaptados a este sistema.

### 2.5.3 Mapa de proyectos académicos

Se trata de un tablero de control a nivel central mediante el cual se realizará el seguimiento a los proyectos de inversión de la Secretaría.

Mediante este software será posible saber cuáles colegios están siendo beneficiados por cada proyecto de inversión, cuáles proyectos están beneficiando a un colegio determinado, incluyendo fechas, población impactada, etc. También incluirá un informe cualitativo del estado de cada proyecto.

Adicionalmente, este sistema de información incluirá un módulo que dará cuenta de la participación de los docentes en cursos de formación, de sus necesidades de formación, de las necesidades de formación por institución y de las redes del saber; y complementariamente,

la oferta de formación de la Secretaría para los docentes, de tal forma que ellos puedan consultar e inscribirse en red.

### 2.5.4 Sistema de seguimiento a egresados

Mediante este aplicativo se tiene previsto el diligenciamiento periódico y la sistematización de un formulario que dará cuenta de la situación de nuestros egresados en cuanto, por ejemplo, al tipo de formación que han obtenido o que están cursando luego de salir del colegio, su situación laboral actual, su situación familiar, etc. Esta información es de gran valor para las políticas educativas.

### 2.5.5 Herramienta para adelantar la auto-evaluación institucional

Es una herramienta que utiliza la plataforma WEB, a través de la cual la Secretaría puede indagar sobre el estado de la construcción del PEI en cada colegio, a partir de 24 aspectos evaluados. Con esta información se emite un concepto valorativo y unas recomendaciones sobre cada uno de los aspectos.



### 2.5.6 Información financiera

Actualmente cada colegio debe resolver su sistema de rendición de cuentas. Para facilitar esto, se diseñaría un aplicativo que permitiría a los colegios suministrar toda su información financiera al sector central a través de un aplicativo integrado con APOTEOSYS y a través de la WEB.

### 2.5.7 La evaluación

La evaluación es una actividad fundamental en el desarrollo educativo, así como en todas las actividades colectivas orientadas al logro de resultados.

En el caso de los colegios, es indispensable que todos los miembros de la comunidad educativa construyan una cultura de la evaluación que permee todas las actividades que se realizan en los diversos campos del desarrollo. Tanto los procesos de aprendizaje de los estudiantes como los diversos aspectos del desarrollo institucional deben someterse a un proceso permanente de evaluación que aseguren que los propósitos acordados colectivamente en el PEI, avancen de la manera deseada por la comunidad. Igualmente, las actividades y proyectos que desarrollan niños,

niñas y maestros deben contar con sus propios mecanismos de evaluación.

Es muy importante destacar la necesidad de que la evaluación puede realizarse mediante mecanismos de participación sin que por ello deje de ser juiciosa y estricta. Lo fundamental es comprender que el propósito central de la evaluación es identificar dificultades y avances en los procesos, con el fin de reforzar los logros obtenidos y hallar soluciones para los problemas que aparecen en el desarrollo de los planes propuestos. De este modo se supera la noción según la cual la evaluación tiene como finalidad principal sancionar a quienes no cumplen con las metas que se les han definido. En general, una buena evaluación debe tener un componente importante de estímulo, en la medida en que detecte avances tanto en los procesos de aprendizaje individual como en el progreso de proyectos colectivos. Desde luego, es necesario también establecer las dificultades para encontrar soluciones efectivas. De alguna manera, la utilización de herramientas de evaluación es un punto de partida para un diálogo en busca de soluciones a los problemas que siempre están presentes en el desarrollo de metas y objetivos previamente establecidos.



En los colegios deberán utilizarse de manera regular los siguientes tipos de evaluación:

**Indicadores de Calidad**

- Evaluaciones internas
- Evaluaciones externas
- Indicadores de desarrollo socio-afectivo
- Indicadores de desarrollo cognitivo

**Evaluación institucional**

- Evaluación de clima escolar
- Evaluación de proyectos específicos que hacen parte del PEI
- Rendición de cuentas a las familias y a la comunidad

Algunas de estas evaluaciones hacen parte de las políticas y regulaciones generales de la educación, tales como las pruebas SABER y las pruebas de Estado. Otras son de carácter interno, como las que hacen el seguimiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Existen procedimientos de carácter nacional, pero con regulaciones distritales como la evaluación de maestros y directivos en período de prueba. Pero adicionalmente los colegios pueden idear otras formas para evaluar proyectos propios, como el desempeño de los

grupos deportivos o el mantenimiento de sus instalaciones.

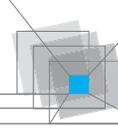
Un colegio de excelencia se caracteriza, entre otras cosas, por su cultura de evaluación, ya que mientras más desarrollada esté, mejores resultados pueden alcanzarse y al mismo tiempo el colegio tendrá una mejor imagen de sí mismo al constatar con frecuencia el avance en sus objetivos.

**2.5.8 Orientación curricular y énfasis académico**

Es necesario diseñar estrategias audaces que permitan que brinden a los estudiantes de los colegios oficiales la oportunidad de ubicarse en los más altos niveles del conocimiento, aprovechando al máximo sus talentos y sus inclinaciones intelectuales, científicas y artísticas. Para lograr este objetivo se requiere diseñar instituciones con orientaciones claras desde su inicio hacia campos de conocimiento, de tal manera que los alumnos, las familias y las localidades avancen en la valoración específica de la calidad, entendida mucho más allá del resultado coyuntural de pruebas de evaluación.

Para que la ciencia, la tecnología, las comunicaciones o el cultivo de las artes puedan prosperar, se requieren instituciones educati-





vas en las cuales puedan estimularse los talentos de miles de estudiantes que en la actualidad reciben una instrucción promedio, que en el mejor de los casos les permitirá ingresar a la educación superior. Si no hay colegios en los cuales haya un claro énfasis, es difícil que los estudiantes puedan identificar sus fortalezas y desarrollar al máximo sus capacidades.

De otra parte, la posibilidad de integrar gradualmente la educación media con la educación superior iniciando en el último ciclo escolar la formación profesional, depende en gran parte de la preparación previa que los adolescentes hayan tenido en la educación básica. Ya se ha iniciado la vinculación de las universidades con colegios para iniciar ciclos tecnológicos desde el grado décimo, y el crecimiento previsible de la oferta requerirá una organización local que permita la adecuación de plantas físicas y equipamiento para que esta oferta tenga las mejores condiciones posibles.

En muchos países ya se ha adecuado el sistema educativo de tal manera que desde la básica

secundaria los jóvenes pueden optar por una educación con énfasis en ciencias, en artes, en tecnologías o en otros campos específicos, de tal manera que al concluir la educación media (extendida en uno o dos años) ya reciben un primer título de educación tecnológica superior y pueden continuar en un ciclo adicional para obtener título profesional.

En la tabla 2.1 se presenta una síntesis de los cinco modelos de énfasis propuestos.

El contenido de cada campo de la matriz es apenas un ejemplo que sugiere el tipo de trabajo que se ha comenzado a realizar en la subsecretaría académica para el diseño de los prototipos de institución, que luego serán sometidos a discusión con rectores de colegios oficiales y privados, con empresarios y con universidades.

Una vez se hayan recogido opiniones y sugerencias se decidirá cuáles modelos pueden ser desarrollados de inmediato en las nuevas instalaciones. Para ello se considerarán las condiciones de las localidades y sus necesidades.

**Tabla 2.1 Cinco modelos de colegio para Bogotá**

	<b>Científico</b>	<b>Artístico y humanístico</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Medios de comunicación</b>	<b>Administración</b>
<b>Campos tecnológicos y profesionales</b>	Biología, salud, alimentos, química, física, medio ambiente.	Diseño gráfico, diseño industrial, diseño textil, orfebrería y metales, periodismo, servicios sociales.	Electrónica, sistemas, telecomunicaciones, procesamiento de datos.	Audiovisuales, publicidad, radio, diseño web, fotografía.	Empresariales, comercio internacional, mercadeo, ventas, cooperativismo.
<b>Énfasis curricular: especificación por niveles</b>	Ciencias naturales y matemáticas.	Ciencias sociales, humanidades y artes.	Matemáticas, idiomas, tecnologías, informática, física.	Ciencias sociales, ciencias de la comunicación, lingüística.	Idiomas, matemáticas, ciencias sociales, economía.
<b>Estrategias pedagógicas</b>	Investigación, trabajo grupal, manejo de datos.	Desarrollo de habilidades artísticas, desarrollo de la sensibilidad, creatividad.	Talleres prácticos, desarrollo de la capacidad de solución de problemas.	Trabajo en estudios, producción de piezas audiovisuales, investigación periodística.	Simulación de negocios, técnicas de negociación, estrategias de mercado.
<b>Equipamiento</b>	Laboratorios, recolectores de datos (gps, etc.), software científico.	Talleres, laboratorios de pintura, escultura, cerámica, diseño técnico.	Laboratorios de física, electrónica, computadores.	Estudios de radio, tv., fotografía, prensa.	Laboratorios de idiomas.

## QUINCE CARACTERÍSTICAS QUE PERMITEN IDENTIFICAR UN COLEGIO PÚBLICO DE EXCELENCIA

### Un colegio público de excelencia

1. Promueve el desarrollo social-afectivo de sus estudiantes fundamentado en los valores que simbolizan la dignidad humana en el mundo de hoy.
2. Promueve el desarrollo intelectual de forma rigurosa y científica, poniendo al estudiante en contacto con su realidad y desarrollando su pensamiento lógico, simbólico, creativo y tecnológico.
3. Cuenta con condiciones de infraestructura y de recursos para el aprendizaje adecuado a las necesidades de los estudiantes, los maestros y los procesos académicos y organizativos.
4. Cuenta con un equipo de docentes comprometidos con un proyecto educativo de excelencia y calificados en los campos específicos del conocimiento.
5. Tiene en cuenta en todos sus procesos académicos y administrativos las necesidades, anhelos y talentos de los estudiantes y construye sus propuestas pedagógicas con la participación de las familias y las comunidades.
6. Cuida la salud física y mental de los estudiantes, propendiendo a la seguridad y el buen trato hacia ellos mismos y hacia los demás.
7. Desarrolla un modelo de organización flexible en tiempos y espacios que facilita el desarrollo de programas de innovación pedagógica y el aprovechamiento de los recursos y espacios que ofrece la ciudad para el aprendizaje, al igual que enfatiza en las actividades en tiempo extraescolar. Está basado en la participación, de tal manera que los niños son protagonistas de su propia educación.
8. Se caracteriza por un clima escolar positivo, basado en relaciones de confianza entre todos los miembros de la comunidad.
9. Reconoce los niveles de desarrollo evolutivo del estudiante e incluye el modelo de semestralización de la Media y la articulación de ésta con la superior, de manera que se estimule a los estudiantes para continuar sus estudios superiores o su vinculación productiva al mundo del trabajo.
10. Enfatiza en los métodos pedagógicos activos.
11. Busca constantemente nuevas estrategias pedagógicas que aseguren que los alumnos y sus familias estén satisfechos y se sientan productivos.
12. Dispone de sistemas de información adecuados, oportunos, veraces y comprensibles.
13. Ejecuta un PEI elaborado con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.
14. Constituye y fortalece permanentemente relaciones con sus “vecinos”, con la participación de los estudiantes y maestros.
15. Establece un conjunto de indicadores que permitan el seguimiento de los procesos educativos y organizacionales.







