

**SER Y QUERER SER DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO DOCENTE  
DE UN COLEGIO RURAL DEL MUNICIPIO DE GIRÓN**

**EDGAR JESÚS DORADO DOMÍNGUEZ**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA  
BUCARAMANGA  
2010**

**SER Y QUERER SER DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO DOCENTE  
DE UN COLEGIO RURAL DEL MUNICIPIO DE GIRÓN**

**EDGAR JESÚS DORADO DOMÍNGUEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en pedagogía**

**Director  
CESAR AUGUSTO ROA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA  
BUCARAMANGA  
2010**

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	10
1. NATURALEZA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.1 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA.....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS. ....	17
1.3.1 General:.....	17
1.3.2 Objetivos específicos: .....	17
1.4. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESCENARIO. ....	18
1.5. DISEÑO METODOLÓGICO .....	19
1.5.1. Escenario y Participantes .....	21
1.5.2. Proceso de la investigación .....	21
2. MARCO DE REFERENCIA.....	25
2.1 ANTECEDENTES .....	25
2.2 MARCO LEGAL .....	31
2.3 HORIZONTE TEÓRICO .....	38
2.3.1 Abordando las representaciones sociales.....	39
2.3.2 Calidad aplicada a la educación .....	48
2.3.3 En escena los protagonistas de la escuela. ....	50
2.3.4 Relación lenguaje y prácticas escolares .....	55
2.4 GÉNESIS DE LA GESTION ESCOLAR .....	57
2.4.1 Aproximaciones a la evolución del pensamiento administrativo .....	58
2.4.2. La gestión Escolar y su modus operandi .....	62
3. HALLAZGOS .....	69
3.1 PROCESO DESCRIPTIVO.....	69
3.2 PROCESO INTERPRETATIVO Y DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO. ....	72
3.2.1. Representaciones sociales sobre la gestión escolar de los directivos. ....	73
3.2.2. Procesos de gestión escolar. ....	91
3.2.3. Querer ser de la gestión escolar. ....	144
4 UNIDAD Y DIVERSIDAD.....	158
4.1 TIEMPOS FAVORABLES PARA LA GESTIÓN ESCOLAR.....	161
BIBLIOGRAFIA.....	165
ANEXOS.....	168

## LISTA DE CUADROS

<u>Cuadro.1. Muestra de participantes del gobierno escolar</u>	<u>21</u>
<u>Cuadro 2. Datos sobre la política de cobertura en Bucaramanga.</u>	<u>35</u>
<u>Cuadro 3. Esquema sobre aplicación de la política educativa en Colombia.</u>	<u>36</u>
<u>Cuadro 4. Dato estadístico sobre el incremento del valor de los intangibles.</u>	<u>59</u>
<u>Cuadro 5. Esquema general de categorización.</u>	<u>71</u>
<u>Cuadro 6. Representación social de la gestión escolar según los actores educativos pertenecientes al gobierno escolar del colegio Llano Grande</u>	<u>90</u>

## LISTA DE ANEXOS

<u>Anexo 1: Ficha Técnica de la Actividad No 1.</u>	<u>169</u>
<u>Anexo 2: Formato del cuestionario.</u>	<u>171</u>
<u>Anexo 3: Entrevista a directivos docentes para indagar representaciones sociales sobre gestión escolar.</u>	<u>172</u>
<u>Anexo 4: Elección de Sub categorías a partir de los códigos “in vivo”</u>	<u>173</u>
<u>Anexo 5: Codificación de sub-categorías a partir de códigos “in vivo”.</u>	<u>192</u>
<u>Anexo 6: Memorando</u>	<u>198</u>

## RESUMEN

**TÍTULO:** SER Y QUERER SER DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO DOCENTE DE UN COLEGIO RURAL DEL MUNICIPIO DE GIRÓN\*

**AUTOR:** Edgar Jesús Dorado Domínguez\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Representaciones sociales, calidad educativa, directivo docente, práctica pedagógica y gestión escolar.

### CONTENIDO

Desde un enfoque cualitativo apoyado en la etnografía, la presente investigación pretendió caracterizar el ser y querer ser de la gestión escolar de los directivos docentes, Identificar las representaciones sociales que tienen los actores pertenecientes al gobierno escolar sobre la gestión escolar de los directivos y determinar los factores que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión escolar en una institución educativa del municipio de Girón Colombia. Esta investigación está enmarcada en la línea de investigación Calidad y Gestión escolar, de la Maestría en Pedagogía adscrita a la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander.

El año 2007 fue declarado por el Ministerio de Educación Nacional como el año de la gestión educativa, aparentemente un concepto más, pero en realidad encierra toda una dinámica y problemática que están enfrentando las instituciones educativas. La investigación aporta elementos en la manera como se pueden interpretar las representaciones sociales, en este caso las que tienen los actores educativos de la gestión de sus directivos docentes; los actores educativos aportaron nuevas formas de asumir la gestión escolar; al identificar los procesos de gestión se determinaron los factores que favorecen u obstaculizan, éste fue un momento clave para el análisis de la situación problemática; finalmente, se describió el querer ser de los actores educativos respecto a la gestión de los directivos docentes.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Educación, Maestría en Pedagogía. Director Cesar Augusto Roa

## ABSTRACT

**TITLE:** TO BE AND TO WANT TO BE OF THE SCHOOL MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL EXECUTIVE OF A RURAL COLLEGE OF GIRÓN'S MUNICIPALITY\*

**AUTHOR:** Edgar Jesús Dorado Domínguez\*\*

**KEY WORDS:** Social representations, educational quality, educational executive, pedagogic practice and school Management.

### CONTENT

From a qualitative approach rested on the ethnography, the present investigation the being tried to characterize and to want to be of the school management of the educational executives, To identify the social representations that have the actors belonging to the school government on the school management of the executives and to determine the factors that favor or prevent the processes of school management in an educational institution of Girón Colombia's municipality. This investigation is framed in the line of investigation Quality and school Management, of the Mastery in Pedagogy assigned of the School of Education of the Industrial University of Santander.

In the year 2007 it was declared by the Department of National Education as the year of the educational management, seemingly one more concept, but actually it encloses the whole dynamics and problematics that the educational institutions are facing. The investigation contributes elements in the way like they can interpret the social representations, in this case the social representations that had the educational actors of the management of your educational executives. The educational actors contributed new ways of assuming the school management. On having identified the processes of management one determined the factors that favor or prevent the management, a key moment in the analysis of a problematic situation and described which is to want to be of the educational actors with regard to the management of the educational executives.

---

\* Graduation Project

\*\* Faculty of Humanities. School of Education, Master of Education. Director Cesar Augusto Roa

## INTRODUCCIÓN

“Se asiste a un estallido de certezas y una multiplicación de incertidumbres”  
(Pilar Pozner)

Los cambios políticos, económicos, sociales y culturales que vertiginosamente se presentan en nuestra sociedad contemporánea del siglo XXI, han transformado nuestra cultura, especialmente en materia de educación. Algunos de estos cambios son: la globalización, la sociedad de la información, los dispositivos de biopoder, los nuevos modelos de administración, la construcción de nuevas concepciones de gobernabilidad y ciudadanía, la escasez de recursos, entre otros.

Este devenir histórico sujeto a innumerables vientos de cambio, traen a la escuela un nuevo concepto que se inserta en la cultura escolar, Gestión Escolar. Se convierte la gestión escolar en una palabra de moda en los Maestros colombianos, el Ministerio Nacional de Educación denomina el año 2007 como el año de la gestión educativa, pero poco se reflexiona sobre sus implicaciones.

En el ámbito escolar hoy se habla de gestión escolar, pero qué representaciones sociales y qué prácticas está generando al interior de la escuela, palabras como calidad educativa, mejoramiento escolar, optimización de recursos, comité de compras, costos educativos, son el pan nuestro en los consejos directivos de las instituciones escolares; se abordan nuevas preocupaciones que antes no se tenían en cuenta: los recursos per cápita, la malnutrición de los educandos, su situación social y familiar, las políticas educativas que no concuerdan con las necesidades del medio, en otras palabras, los problemas de la sociedad se han hecho presentes en la escuela.

El actor educativo construye su propio conocimiento en su entorno social y durante la realización de prácticas culturales, ya sea en el aula o fuera de ella. En estas prácticas no se recibe un conocimiento ya elaborado por el grupo, lo que hace el

actor educativo es apropiarse el conocimiento por sí mismo, a partir de patrones de experiencias obtenidas en su entorno psicosocial. La construcción del conocimiento se ve propiciada por las prácticas y la red de relaciones interpersonales que constituyen la manifestación de la cultura; es así como el actor educativo asume su rol como constructor activo del conocimiento.

Esta investigación tuvo como participantes los actores educativos pertenecientes al gobierno escolar de una institución pública rural; a partir de sus representaciones sociales y prácticas educativas se busca caracterizar el ser y querer ser de la gestión escolar del directivo docente. El informe del proyecto de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos: En el primero, se incluye la aproximación a la situación problema que dio origen al trabajo investigativo; los objetivos y preguntas directrices que orientaron el trabajo, y diseño metodológico. La investigación realizada fue cualitativa de corte etnográfico, según el proceso fue particularista, según el alcance fue micro-etnografía y según su desarrollo fue descriptiva.<sup>1</sup>

El segundo capítulo, contiene el estado del arte de la investigación sobre estudios o investigaciones que trabajan los elementos conceptuales básicos; el marco legal que regula la gestión escolar en Colombia; y el horizonte teórico que constituye el marco de fundamentación para el análisis e interpretación de la información.

En el tercer capítulo se presentan referenciados los hallazgos de la investigación, partiendo del supuesto inicial que a toda práctica pedagógica subyace una representación social; a partir del proceso descriptivo se llega a la interpretación y construcción de sentido sobre las representaciones sociales que de la gestión de los directivos tienen los actores, se identifican los procesos de gestión; se determinan que factores favorecen u obstaculizan estos procesos, y el querer ser de los actores sobre la gestión escolar de los directivos.

---

<sup>1</sup> WERNER y SHOEPFLE, “*Systematic Fieldwork: Ethnographic Analysis and Data Management (Vol.2)* Sage: California. 1987

El cuarto capítulo presenta las conclusiones: Unidad y Diversidad; las recomendaciones: Tiempos favorables para la Gestión Escolar. El investigador espera aportar algunas luces sobre la gestión escolar, tema que le apasiona.

## 1. NATURALEZA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

*“Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de las personas en todos los niveles de la organización”  
(Peter Senge)*

En la década de los 90 se ha visto que las reformas en materia de educación giran en torno a la infraestructura de la escuela; Por ello, la educación aparece en el tema de las políticas sociales. Una línea más fina de esta política aparece en Latinoamérica como gestión educativa, que inserta en la cultura escolar un término llamado gestión escolar. Esta inserción no es sólo una palabra, induce a toda una filosofía y trae implicaciones en la organización de la escuela y en la administración de los recursos que lideran los directivos docentes en los colegios. Este proyecto es una aproximación para analizar los procesos de gestión escolar, observar que factores favorecen u obstaculizan su pleno desarrollo, en un contexto muy particular la zona rural del municipio de Girón, Santander; para reflexionar sobre el SER de la gestión escolar, su esencia, las representaciones sociales que tienen los actores educativos sobre la gestión del gobierno escolar e identificar el QUERER SER de la gestión de los directivos, a partir de los intereses y expectativas de la comunidad.

### 1.1 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA

El colegio Integrado Llano Grande no es ajeno a los procesos de reorganización educativa que se da en el país y a las limitantes que ha implicado, especialmente la falta de recursos y el abandono por parte del estado a las políticas de desarrollo rural y educativo.

Es en la zona rural donde se siente más la política de gestión educativa; a todo proyecto le falta de recursos, la respuesta termina en haga gestión, bajo el sofisma la gestión es de todos; a esto se agrega elementos del clima organizacional que no dejan crecer la institución como: la tergiversada comunicación y el aplazamiento de las actividades.

Hay unos insumos que configuran la situación problema que dio origen al presente trabajo investigativo:

- El cambio inminente de directivos docentes, porque la contratación de las coordinadoras que estaban en provisionalidad, con el concurso 0452 de directivos docentes realizado por la comisión nacional del servicio civil, se vincularon en propiedad las plazas vacantes.

- Según las necesidades de la zona rural del municipio de Girón y la modalidad del colegio Llano Grande como colegio agroecológico, éste debe liderar la promoción de la cultura orgánica y ecológica, la investigación de los productos del agro, y la proyección hacia la comunidad campesina; se nombró un comité técnico para pensar, hacer ajustes y preparar técnicos en la modalidad, el título es con énfasis en ecología y desarrollo humano.

- No revisión de los procesos pedagógicos de evaluación académica, del currículo, del plan de estudios, de las reuniones de equipo por área.

- Las experiencias investigativas en el aula y fuera de ella son incipientes.

- Se lleva agenda improvisada en las reuniones de consejo académico.

- Existe poca relación interdisciplinar entre las áreas.

- La comunicación en la comunidad educativa es deficiente, lo cual origina desinformación y percepciones contradictorias, confusas e imprecisas de la realidad, que afectan el clima organizacional.

- El nivel de apropiación del PEI es deficiente, porque aunque es un colegio agroecológico falta en los estudiantes cultura ecológica y cuidar más su entorno natural.
- La visión y la misión del colegio Integrado Llano Grande están explícitas en la comunidad educativa, pero falta compromiso con ellas.
- El plan anual no se socializa con los actores de la comunidad educativa.
- Las reuniones del consejo directivo son esporádicas.
- El comité de compras es solo figura administrativa no cumpliendo con las funciones determinadas por la normatividad colombiana.
- Hay un activismo por hacer proyectos pero a veces la finalidad de los mismos no es clara.
- Las direcciones de grupo se realizan esporádicamente cuando se trata de pedir plata o para realizar actividades externas, no se brinda el espacio para la orientación escolar.
- Aunque hay un horario establecido por la institución para el descanso, la tienda escolar permanece abierta, fomentando la salida del aula de los estudiantes sin permiso del docente.
- En lo referente a la asistencia a clases hay estudiantes que llegan a segunda y tercera hora, se lleva control de llegadas tarde, pero poco funcionan las estrategias para resolver este problema.
- Los padres de familia se citan y no asisten.

Frente a esta realidad recurrente en la cotidianidad escolar, se desconoce las representaciones sociales que tienen los actores educativos pertenecientes al gobierno escolar acerca de la gestión de sus directivos, los procesos de gestión que se dan al interior de la institución, los factores que favorecen u obstaculizan

estos procesos, al igual que las expectativas frente al querer ser de la gestión de los directivos, situación que da lugar a la pregunta orientadora de la investigación: ¿Cuál es el Ser y querer ser de la gestión escolar del directivo docente de un Colegio Rural del Municipio de Girón?, y preguntas directrices:

¿Cuáles son las representaciones sociales que tienen los actores pertenecientes al gobierno escolar sobre la gestión escolar de sus directivos?

¿Cuáles son los procesos de gestión que se dan al interior de la institución escolar? y ¿qué factores favorecen u obstaculizan los procesos de gestión escolar.

¿Cuál es el querer ser de los actores educativos respecto a la gestión de los directivos docentes?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La globalización, la descentralización, la sociedad del conocimiento, la tecnología, la nueva economía, exige una manera distinta de administrar, una manera distinta de ser directivo. El escenario mundial ha cambiado la manera de asumir la gestión escolar, es un problema de todos, se hace pertinente indagar en este aspecto.

La investigación sobre los procesos de gestión y el rol que asumen los directivos docentes, constituye hoy día un campo valioso para la investigación y reflexión pedagógica, dado que la gestión en las distintas áreas de la institución, son base para la acción pedagógica de maestros y directivos en la búsqueda de la calidad educativa, como objetivo misional de la institución.

El problema de las representaciones sociales sobre gestión escolar es complejo, porque los sentimientos, las apreciaciones, las actitudes y las referencias que tienen las personas u organizaciones determinan los comportamientos, las acciones y las motivaciones de cada uno en la cotidianidad de la vida escolar; la

investigación permitirá realizar una descripción sobre los procesos de gestión al interior de la institución escolar y comprender el papel de los actores educativos, especialmente de los directivos docentes.

El colegio con motivo de cumplir 30 años de fundado evalúa lo hecho hasta ahora y busca proyectarse a la comunidad de manera significativa acorde con los retos que se le plantea a la educación de cara al siglo XXI, buscando transformarse en un centro cultural que lidere procesos comunitarios y de promoción de sus integrantes. Ante el cambio de directivas la investigación contribuirá a formular políticas de gestión a seguir durante los próximos años en la comunidad educativa; a plantear acciones concretas para responder a las necesidades prioritarias; replantear estrategias de administración, búsqueda de eficacia y eficiencia en los procesos y planes operativos.

Respecto al conocimiento pedagógico, contribuirá a profundizar en la relación de la gestión escolar en sus diferentes áreas y la búsqueda de calidad educativa, a comprender el rol pedagógico del directivo docente y demás actores educativos ante los retos institucionales y sociales.

### **1.3. OBJETIVOS.**

#### 1.3.1 General:

Caracterizar el ser y querer ser de la gestión escolar del directivo docente de un colegio rural del municipio de Girón.

#### 1.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar las representaciones sociales que tienen los actores pertenecientes al gobierno escolar sobre la gestión escolar de los directivos.
- Determinar los factores que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión escolar.

- Describir cuál es el querer ser de los actores educativos respecto a la gestión de los directivos docentes.

#### **1.4. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESCENARIO.**

La presente investigación tiene como escenario la sede A del colegio Llano Grande del municipio de Girón que cuenta aproximadamente con 350 estudiantes desde primaria hasta secundaria.

El colegio agro ecológico Llano Grande se encuentra ubicado a 7km, en la vía Girón-Zapatoca en la zona rural del municipio de Girón y es un colegio que pertenece al sector oficial. La comunidad educativa está conformada por las personas que habitan las veredas de Llano Grande, Barbosa; Chocoa, Chocoita; Las Palmas, El corregidor, Peñas y Palogordo. Actualmente el Colegio se encuentra en remodelación, con aportes de la gobernación de Santander y de la alcaldía del municipio de Girón con los cuales se está adecuando la planta física e infraestructura..

Por lo general las familias de los estudiantes pertenecen a estratos 1 y 2, la gran mayoría son agricultores que viven en arriendo, hay pocos propietarios, el P.E.I hace énfasis en el manejo de proyectos de investigación sobre el agro.

La población estudiantil en la actualidad es de 350 estudiantes en la sede A desde el grado preescolar hasta el grado undécimo; su edad de permanencia en la institución oscila entre los 4 y los 19 años; el nivel educativo de la mayoría de los padres es básica primaria; Los docentes en un alto porcentaje son profesores que han sido nombrados por concurso, sólo un 25% de ellos están en concesiones con otras entidades; Los directivos docentes llevan 10 años en promedio de ejercer estas funciones.

El colegio Integrado Llano Grande mantiene convenio con entidades privadas y gubernamentales quienes esporádicamente realizan campañas de capacitación

con docentes, padres de familia y estudiantes, entre ellas sobresalen: Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Servicio de Enseñanza Nacional de Aprendizaje (SENA), Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Plan de Atención Básico (PAB) del municipio de Girón, Universidad Industrial de Santander (UIS) con el programa PROINAPSA, entre otras.

### **1.5. DISEÑO METODOLÓGICO**

Dada la naturaleza del problema a investigar se asumió un enfoque de Investigación cualitativa. En palabras de Gregorio Rodríguez: *“Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”*<sup>2</sup>.

En la perspectiva cualitativa de investigación se eligió la perspectiva etnográfica, porque la etnografía, más que un método de investigación, es un conjunto de posibilidades teóricas y metodológicas que permite comprender la escuela desde sus múltiples dimensiones: académicas, administrativas, afectivas, valorativas, organizativas, etc.

Nohora Patricia Duarte escribe un artículo en el libro titulado: “La memoria escolar, identidad y producción de sentido”, en el cual manifiesta: *“En la investigación etnográfica, el papel del investigador se torna complejo: no se trata de ver la realidad desde una teoría predeterminada y foránea. Por el contrario, se trata de*

---

<sup>2</sup> RODRIGUEZ, Gregorio. Metodología de la Investigación Cualitativa. UNIVERSIDAD DEL PACIFICO. Cali, 1996.

*observar la realidad, comprender sus dinámicas, ubicar los núcleos problemáticos que determinan la forma de ser de una institución y aprender desde las estructuras conceptuales en que se desenvuelven los actores de la escuela. El investigador mira la escuela y construye categorías conceptuales desde la cultura de la misma. Esto exige una profunda capacidad de observar, de entender la escuela desde los propios actores, desde sus rutinas, desde las formas que emplean para resolver sus conflictos. Se trata de comprender para construir desde allí campos conceptuales que permitan a los actores de estos procesos conocerse más profundamente y hacer conciencia de sí mismos, de sus intereses, de sus relaciones y de las consecuencias de sus acciones en ese contexto. Esta toma de conciencia es la base para iniciar un proceso de transformación”<sup>3</sup>.*

*Dice Peter Woods: “En el quehacer docente, los maestros pueden utilizar las herramientas de los etnógrafos, pues interactúan con sus estudiantes y se convierten en destacados observadores y entrevistadores, su trabajo les permite ser parte del grupo, pero siempre mantener su función de maestro; falta añadirle un poco de tiempo de reflexión y análisis, para que esa experiencia pueda convertirse en "un trabajo etnográfico fructífero”<sup>4</sup>.*

La etnografía se asume como una forma de acceder a la cotidianidad de la escuela: emplea técnicas como la observación participante o no participante, facilita el desarrollo de diálogos fluidos, posibilita que los diversos actores manifiesten sus puntos de vista sobre los hechos que ayudan a configurar su vida escolar y permite comprender las representaciones sociales y visiones que tienen sobre el mundo los actores participantes en el proceso educativo.

---

<sup>3</sup> DUARTE AGUDELO, Nohora. HERNANDEZ CASTELLON, Alvaro. "Capítulo 2" La memoria escolar. En: Colombia. Editorial: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, 2003.

<sup>4</sup> WOODS, Peter. Investigar el arte de la Enseñanza. Paidós, 1998, p 151

### 1.5.1. Escenario y Participantes

El escenario es el colegio Llano Grande km 7 vía Girón-Zapatoca, zona rural del municipio de Girón, sede A; los participantes integrantes del gobierno escolar porque son ellos los llamados a liderar los procesos de gestión dentro de la institución educativa. El cuadro 1 muestra los participantes de la investigación.

Cuadro-1. Relación total de Participantes.

<b>REPRESENTANTES</b>	<b>NUMERO DE PARTICIPANTES</b>
Docentes Directivos	3
Consejo académico (Docentes)	11
Consejo Estudiantil (Estudiantes de primaria)	3
Consejo Estudiantil (Estudiantes de básica bachillerato)	10
Consejo Estudiantil (Estudiantes de media vocacional)	3
Administrativo	1
Consejo directivo	4
Padres de familia	4
<b>Total</b>	<b>39</b>

El tamaño de la muestra alcanza el 11% de la población total; la clave de la muestra en un estudio etnográfico no se mide por la cantidad de personas, sino cómo la muestra elegida representa de manera general la población y es pertinente para nuestro caso, los actores educativos son los representantes elegidos por sus compañeros como voceros para apoyar los procesos de gestión escolar.

### 1.5.2. Proceso de la investigación

La investigación cualitativa de corte etnográfico se desarrolló a través de procesos y momentos claves: De reflexión, de planteamiento, de recolección, de registro, análisis e interpretación.

De reflexión: La metodología de investigación diseñada tiene como punto de partida la de conocer, valorar, describir y analizar el ser y querer ser del directivo

docente a partir de las representaciones sociales que sobre gestión escolar tienen algunos actores del gobierno escolar de esta comunidad educativa.

De planteamiento: Investigación cualitativa de corte etnográfico de desarrollo descriptivo-interpretativo, Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica; identificar aspectos relevantes de la realidad. Pretende comprender e interpretar la realidad, los significados y las intenciones de las personas donde el investigador se implica. Según el proceso fue particularista, De esta manera el autor suma un elemento más al objetivo que originalmente se había planteado, el de iluminar aspectos de la vida doméstica de la institución. Un caso particular lo lleva a esclarecer aspectos generales. O en otras palabras el cruzar las dimensiones psicológica y sociológica lo ayuda a comprender fenómenos específicos. Sin duda, el autor se mueve guiado por un interés etnográfico y según el alcance fue micro-etnográfica.

De Recolección: Para recolectar información se aplicaron técnicas como: cuestionario etnográfico de tipo descriptivo, para ahondar en las representaciones sociales de los actores educativos; observación no participante; con los directivos docentes se aplicó la técnica de entrevista semi estructurada para ahondar en la situación problémica y plantear alternativas de solución; igualmente, se realizó análisis documental. Además, se llevó un registro de la investigación donde se analizó los pros y los contras de los procesos de gestión realizados por los estudiantes, padres de familia, administrativos, docentes y directivos docentes.

Las personas seleccionadas para la aplicación del cuestionario etnográfico representan los diversos entes educativos: En la básica primaria sólo se escogió tres estudiantes de los grados superiores cuarto y quinto que se caracterizan por ser niños con actitud crítica, en los otros grados por la dificultad para entender el concepto, no se aplicó el cuestionario.

De Registro: Las observaciones se registraron a través del diario de campo, en las entrevistas el instrumento fue el registro magnetofónico de las mismas, para el

análisis documental se utilizó el instrumento fichas documentales en el caso educativo (PEI, actas, circulares, organigrama, autoevaluación institucional, entre otros). Para la recolección de datos el docente aplicó los cuestionarios a algunos de los representantes de los estamentos educativos.

En el proceso de análisis, se incluye el momento descriptivo e interpretativo de la información recolectada. La fase descriptiva, se dió a lo largo de la investigación; para ello se realizó la transcripción y análisis de las entrevistas, y observaciones, se realizó la lectura de la información obtenida, y se sistematizó los datos a partir de categorías emergentes, desde los testimonios de los participantes.

Claves de Codificación. Es necesario mostrar la relación que cada sub categoría presenta con las evidencias o los códigos “in vivo”, para determinar de que fuente originaria procede, porque este es un punto clave en el análisis de los datos. La codificación de la fuente se realizó de la siguiente manera:

F1. Estudiantes de Primaria.

F2. Estudiantes de Básica Bachillerato.

F3. Estudiantes de Media Vocacional.

F4. Personal Administrativo.

F5. Docentes.

F6. Docentes directivos.

F7. Consejo directivo.

F8. Padres de Familia.

La fuente de donde se origina el dato recolectado corresponde a los actores educativos pertenecientes al gobierno escolar del colegio integrado Llano Grande. Para el análisis de contenido se tuvo en cuenta las expresiones más frecuente,

matices de una palabra, la fuente de información, la edad, el sexo, el nivel cultural, entre otras.

Por otra parte en la fase de interpretación la triangulación planteada parte del hecho de contrastar la información obtenida mediante el empleo de técnicas como el cuestionario, con la opinión de un grupo de entrevistados, con técnicas cualitativas (entrevistas semi estructuradas personales) y observaciones tomadas en el diario de campo lo que permitió establecer relaciones de coherencia del proceso, entre teoría y práctica. La validez interna está garantizada en la veracidad y confirmación de los datos obtenidos, en la triangulación de técnicas y confrontación de los procesos.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

“Hay espíritus que enturbian sus aguas  
para hacerlas parecer profundas”.  
(F. Nietzsche).

En el Marco de Referencia se presenta los principales antecedentes investigativos relacionados con el problema de investigación en el orden internacional, nacional, regional y local; igualmente los referentes legales y planteamientos teóricos que fundamentarán el proyecto de investigación.

### 2.1 ANTECEDENTES

Hay muchas investigaciones en el campo de la gestión escolar, se relacionan a manera de reseña algunas del orden internacional, nacional, regional y local pertinentes con el objeto de estudio que son relevantes y dan luces sobre las concepciones, sobre la claridad en la formulación del problema, aportes al diseño, y el reconocimiento de algunos planteamientos teóricos.

A **nivel internacional**, la Organización de Estados Iberoamericanos, a través de su revista sobre educación, está preocupada por los movimientos de renovación de la institucionalidad escolar en los que múltiples elementos políticos, ideológicos, conceptuales y técnicos de los modelos fundacionales ceden paso a nuevas ideas y estrategias, y se constituye en una especie de aceleración histórica de los procesos “naturales” de cambio propios de toda institución que se vuelven explícitos, en particular, en las dimensiones colectiva y organizativa de la práctica escolar.<sup>5</sup>

Existen cuatro supuestos, entre otros, para interpretar la situación de crisis de los maestros y la gestión escolar en América Latina según la investigación de Cecilia

---

<sup>5</sup> ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS. Revista de educación. 2000.

Braslavsky: “el primer supuesto afirma que la crisis tiene un punto de partida coyuntural y estructural; el segundo plantea que la crisis está ligada a la estructura de la escuela y de los sistemas educativos modernos; el tercero hace referencia a la idea de homogeneidad de las escuelas, pero en realidad son heterogéneas entre sí; el cuarto presupone que los programas de formación y capacitación están estructurados a partir de las necesidades o demandas de los profesores y no de los usuarios”<sup>6</sup>.

Alvariño, C., en Chile, escribe un artículo resultado de la investigación titulada: “Gestión escolar: un estado del arte de la literatura”. Publicado en la *Revista Paideia*, 29, junto con otros autores como: S. Arzola, J.J. Brunner. Quienes tienen por objetivo principal reconocer la importancia que la gestión escolar está jugando en el desarrollo de las instituciones escolares donde señala que una visión compartida, el trabajo en equipo, los planes consensuados, mejoran el clima organizacional de las instituciones escolares.

M.O. Recart y R.Vizcarra, han hecho un estado del arte de la gestión escolar con la Universidad Católica de Chile y ha tenido su réplica en República Dominicana titulada: Reporte sobre Estado de la Investigación en Gestión Escolar, Práctica Pedagógica y Calidad Educativa realizada por Fernando A.Ogando, Ph.D. Esta investigación de corte cuantitativo, tuvo como objetivo central analizar la gestión que los directivos docentes realizan en las instituciones escolares y encontraron elementos comunes en aquellas instituciones que logran sus metas institucionales.

---

<sup>6</sup> BRASLAVSKY, Cecilia. Ponencia para el "I Seminario Taller Regional de Formación de Formadores en Planificación y Administración de la Educación", OREALC, REPLAD, Santiago, Chile, 1989 (12 pp.).

ALVARIÑO, C. Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Publicado en la revista *Paideia*. 29. 2000. pp15-43.

RECart, M. O. y VIZCARRA R. Estado del arte de la gestión escolar. UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE. 2004.

tales como: El trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, el clima organizacional, metas y compromisos con la institución, entre otros.

En Nicaragua, la Universidad Católica tiene estudios de doctorado en ciencias de la educación y una línea de investigación se titula gestión escolar, donde subrayan los principales problemas que subyacen al exterior de la escuela y la transforman, como son: la descentralización financiera y administrativa del estado, la globalización, políticas de autogestión, entre otras.

En países de la comunidad europea, como España e Inglaterra, bajo el nombre de direccionamiento escolar y administración educativa crece una corriente que habla sobre gestión escolar, tema muy actual debido a los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que ha sufrido la escuela en los últimos 20 años. Existe un gran interés por parte de los estados de controlar la autonomía escolar en aquellos lugares donde hay bajos resultados, basados en los resultados de las pruebas nacionales, experiencia que fue expuesta por Luis Crouch en el foro de gestión educativa 2007, Santafé de Bogotá

**A nivel nacional** se encontraron otras investigaciones que dejan ver la preocupación actual sobre la manera como se organizan las escuelas en su interior y su relación con el contexto donde se encuentra, se cita algunos casos relevantes:

El programa RED de la Universidad Nacional, que dirige Carlos Miñana, ha reflexionado sobre el quehacer del directivo docente y las incidencias de sus acciones en el direccionamiento escolar de las instituciones educativas. Participaron cerca de 22 directivos docentes de Colombia; en una investigación cualitativa de corte etnográfico; planteó el autor como conclusión, que la gestión escolar es un proceso mediador en función de la calidad educativa y de vida, e

identificó algunas falencias como el problema de convertir al directivo docente en un simple administrador o funcionario, que llena formatos y escribe informes.<sup>7</sup>

El año 2007 fue declarado por el Ministerio de Educación Nacional el año de la Gestión Educativa, realizándose el foro nacional de gestión educativa, donde se presentaron ponentes como: Mario Uribe directivo del grupo Fundación Chile; Pilar Pozner en materia de gestión y liderazgo, participó en el proceso de la reforma educativa en Argentina; Luís Crouch catedrático de la Universidad de Harvard, Rosa Ávila, teórica de la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia sobre Gestión educativa y Directora de la revista de Educación, Eliana Ianini, investigadora pedagógica, entre otras, quienes presentaron una panorámica de la gestión escolar en el ámbito mundial y nacional, aspectos claves como los modelos de organización aplicados en Latinoamérica, sus aciertos y falencias, conceptos de calidad manejados por diversas instituciones latinoamericanas; además, se compartieron experiencias significativas de otras regiones del País.

El foro abrió un espacio de interlocución importante sobre hechos que están ocurriendo en nuestro país a nivel de gestión escolar. Algunas experiencias como: pensar el proyecto educativo institucional desde la comuna nororiental en Medellín, el rescate de un dialecto en San Jacinto Bolívar, los colegios técnicos en Guaviare y Caquetá y los INEM, donde se imparte bases sobre: computación, promoción social, gestión empresarial, agropecuaria, electricidad, metalmecánica, ebanistería, forja, fundición, electrónica, hongos comestibles, artesanías, abono orgánico, proyecto frutales, cultivos tradicionales, apicultura, bovino, avícola, viveros, compostaje, campañas ecológicas, alfarería, dulcería, reparación de electrodomésticos, Serigrafía, turismo, entre otros. Todos tienen un común denominador la gestión y el trabajo en equipo de los integrantes de la comunidad educativa.

---

<sup>7</sup> MIÑANA, Carlos. Programa RED. Universidad Nacional de Colombia. 1999.

**A nivel departamental**, en las instalaciones de la Universidad, Industrial de Santander se desarrolló el foro departamental sobre Gestión Educativa en Julio del 2007, en el cual se compartieron experiencias significativas de Charalá, Málaga, Sabana de Torres, Simacota, Socorro, Suratá, entre otras. La experiencia significativa en el departamento de Santander fue Charalá, quien se basó en una administración sistémica-holística, asumida como mecanismo para lograr una gestión educativa visionaria que permita cumplir la misión institucional, la cual responde a los retos de una comunidad cambiante.

La caracterización del colegio, el mantenimiento de las fortalezas y la corrección de las oportunidades de mejora, posibilita un proceso administrativo que integra las gestiones institucionales en beneficio del crecimiento de cada uno de subsistemas definidos y estructurados en el PEI y fundamentados en un modelo de gestión humanista, movida por el liderazgo de su equipo de gestión, acogiendo la cultura de la auto evaluación con base en indicadores de calidad y propósitos de una mejora continua que están sirviendo de pretexto para llegar a la excelencia.

La experiencia del municipio de Simacota fue significativa porque la alcaldía, logró unificar políticas comunes para la creación de un plan de desarrollo a través de un consenso entre los habitantes de Simacota baja y Simacota alta que tienen características muy distintas para resolver los problemas de su entorno, esto en medio de una situación conflictiva de orden público en esta región del Magdalena Medio.

En el Plan Decenal de Santander, aparecen explícitamente los problemas sobre gestión escolar, en una de las líneas de investigación sobre estructuras de gobierno, decisión y participación enuncia que: “las actuales estructuras de administración y gestión de la Educación en Santander son de corte burocrático, con un ejercicio vertical de la autoridad, donde no se promueve la investigación y el conocimiento de la realidad”, plantea también como principal problema: “los procesos de gestión administrativa que se desarrollan a nivel departamental,

municipal e institucional parecen carecer de concepción, enfoque, metodologías, y uso de tecnologías que promuevan una educación atendiendo a procesos, a la generación y producción de conocimientos y desarrollo de la investigación educativa”<sup>8</sup>. Este plan de la educación para Santander fue fruto de un proceso de construcción social de investigación pedagógica.

Otra experiencia enriquecedora fue la expedición pedagógica (1999-2001), una propuesta investigativa regional que resaltó la importancia de planear y diseñar una carta de navegación para el departamento de Santander, el investigador del presente proyecto participó junto con la Dra Rosana Merlano de la Universidad Pontificia Bolivariana. quien dirigió una ruta de expedición. Se identificaron y Valoraron experiencias significativas en esta región del país como las plantas medicinales de Zapatoca, Los convenios interinstitucionales para el entrenamiento deportivo en Girón, la biblioteca de producción escrita de los estudiantes de Vélez, entre otras. Todas nacen de la gestión hecha por un Maestro.

En la línea Calidad Educativa y Gestión Escolar de la Maestría en Pedagogía, y del grupo de investigación del mismo nombre, categoría D COLCIENCIAS, perteneciente a la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander existen investigaciones locales sobre el problema de las diversas concepciones de gestión escolar, referenciadas en el estado de arte de este colectivo de investigación, una de ellas se titula: Concepciones y Prácticas Predominantes en la Gestión Escolar, de Yamile Durán Pineda. Quien además de identificar las concepciones predominantes, plantea algunos desafíos de la gestión escolar para el mundo de hoy; esta investigación es de corte etnográfico. Otras investigaciones que pertenecen a este colectivo de investigación son: RAVELO R, Genny, ORDUZ T, Alba Milena, MORALES V, Heydi Carolina. Incidencia de la estrategia de fusión

---

<sup>8</sup> Plan decenal de Santander 1996-2006. Bucaramanga, Sep29-Oct 1 de 1996. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Grupo de Investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar. Proyecto: “**Perfil de Formación Inicial y Permanente de Maestros que Generen Procesos Autónomos de Gestión Escolar**” 2005-2006

en la Gestión Escolar de la Institución Educativa INEM de Bucaramanga. Y VILLAMIZAR V, Sandra Milena, ALDANA P, Rocy Lizeth, SUAREZ M, Sandra Patricia. Los Procesos de Gestión Escolar y su relación con la Formación inicial y Permanente de Maestros. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

**A nivel del municipio de Girón**, fue escogida por la Secretaría de Educación como una experiencia significativa en la Gestión Educativa, la realizada por el Colegio Llano Grande titulada: Gestión desde la agroecología, donde con un equipo de trabajo mostró evidencias de lo realizado y posteriormente fue invitado a participar en el foro nacional.

## **2.2 MARCO LEGAL**

Se refiere a la normatividad vigente en materia educativa, pertinente al proyecto. La Constitución Nacional, establece como derecho la educación **Artículo 67.** *“La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.*

*La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.*

*El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como la educación es gratuita.”<sup>9</sup>*

La Constitución Nacional en los artículos 67 y 68 habla del compromiso de las instituciones educativas, la familia, el estado y la sociedad en materia educativa; la gestión enmarcada en un modelo de mejoramiento continuo es tarea de todos los actores educativos. La Ley General de la Educación 115 de 1994 cuando define los fines de la educación habla en materia de gestión educativa de facilitar la

---

<sup>9</sup> COLOMBIA. Constitución política. Santafé de Bogotá. 1991.

participación de los actores educativos en las decisiones de la institución educativa. En el artículo 6 reglamenta quienes componen la comunidad educativa y cual es su principal función y el artículo 7 habla de los deberes de la familia en materia de educación, textualmente dice:

*“ARTICULO 6o. Comunidad educativa. De acuerdo con el artículo 68 de la Constitución Política, la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos de la presente Ley.*

*La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.*

*ARTICULO 7o. La familia. A la familia como núcleo fundamental de la sociedad y primer responsable de la educación de los hijos, hasta la mayoría de edad o hasta cuando ocurra cualquier otra clase o forma de emancipación.”<sup>10</sup>*

En el decreto 1860 de 1994 se reglamenta la organización del gobierno escolar como un espacio de participación de los actores educativos, al igual que la participación de los mismos en la elaboración, desarrollo y actualización del PEI. La ley 715 de 2001 establece otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación.

El Ministerio de Educación Nacional a través de las guías 11 y 34, con el fin de orientar a las instituciones en este proceso de gestión, pone a disposición de la comunidad educativa la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional que consolida la gestión educativa. Estas guías buscan el mejoramiento progresivo de las instituciones en aspectos tales como: La autoevaluación

---

<sup>10</sup> COLOMBIA. Ley general de educación 115 . Santafé de Bogotá. Febrero 1994.

institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

El interés de la educación por alcanzar sus fines planteados en la Constitución Nacional, Ley General y normatividad posterior, al igual que los Planes Decenales, dejan ver la importancia de dos conceptos claves: La gestión escolar y la calidad educativa, como elementos fundamentales para la política educativa y social. La educación cumple un papel estratégico para cerrar la brecha social, y crear las condiciones humanas y sociales que orienten al país hacia el desarrollo humano, equitativo-solidario y sostenible.

El conocimiento es cada día más complejo y la educación permite tomar decisiones más acordes al mundo cambiante. El plan de desarrollo Santander Incluyente, reconoce seis nexos posibles de la educación con el crecimiento económico, así:

- *“La educación es fundamental no solo para inventar nuevas tecnologías, sino para que su potencial usuario las adopte.*
- *La productividad media de la fuerza de trabajo, depende esencialmente de su nivel educativo.*
- *El espíritu empresarial, se alimenta en buena parte del nivel y contenido de la educación recibida.*
- *La racionalización social que necesita el crecimiento y que la educación asegura.*
- *La ventaja competitiva de las naciones esta estrechamente asociada con la eficacia de sus sistemas educativos.*

*La inteligencia social o capacidad racional para adaptarse a un mundo que cambia y sacar el mejor provecho de las oportunidades, depende en gran parte de la educación”<sup>11</sup>.*

Este análisis permite contemplar la importancia de la educación con respecto al crecimiento económico de un país, lo que debe implicar: mejores condiciones de vida, porque la economía no es la finalidad del ser humano, es el medio por el cual el ser humano se sirve para gozar del placer de la equidad, de la justicia, de la paz, de la promoción de la dignidad humana.

En cuanto a la planeación estratégica son varias las iniciativas emprendidas por el Ministerio de Educación Nacional para ampliar la cobertura, fortalecer la calidad y mejorar la pertinencia y eficiencia del sector educativo colombiano.

Entre ellas: Seguimiento a la política educativa, La primera infancia, Educación preescolar, básica y media, Educación superior y Gestión del sector educativo. En materia de gestión dos líneas interesan particularmente al proyecto, éstas son: El seguimiento de la política educativa y la gestión del sector educativo.

Un ejemplo es la política educativa de Cobertura, los indicadores numéricos de la política social de mayor acceso a la educación, de igualdad de oportunidades, son alentadores. A continuación se presenta el cuadro 2 donde se muestran los datos de cobertura según el D.A:N.E: para tres municipios del área metropolitana de Bucaramanga, teniendo en cuenta el censo 2005: Es pertinente aclarar que los datos de la población existente son del censo realizado en el año 2005, mientras los de cobertura son los dados por las Secretarías de Educación de la zona metropolitana del año 2007:

---

<sup>11</sup> *PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2008 – 2011. Santander Incluyente. Horacio Serpa Uribe – Gobernador de Santander, 2008.*

MUNICIPIO	POBLACION EN EDAD ESCOLAR DE 5 A 17 AÑOS	POBLACION ATENDIDA OFICIAL					MATRICULA OFICIAL SUBSIDIADA SAT	POBLACION NO OFICIAL					TOTAL POBLACION ATENDIDA OFICIAL	DIFERENCIA ENTRE LA POBLACION ATENDIDA Y LA POBLACION NO ATENDIDA	% DE COBERTURA
		PREESCOLAR	BASICA PRIMARIA	BASICA SECUNDARIA	MEDIA	TOTAL		PREESCOLAR	BASICA PRIMARIA	BASICA SECUNDARIA	MEDIA	TOTAL			
B/MANGA	117430	5766	37348	30265	11457	8483	134	533	890	8204	436	26804	125076		106.51%
F/BCA	60968	2477	16753	13454	4438	3712	175	377	593	3575	128	14568	53449	7519	87,67%
GIRON	27.089	2051	12370	7865	2232	2451	97	105	988	392	133	2571	27186	97	100,38%

Cuadro N°2. Datos sobre la política de cobertura en Bucaramanga.

Fuente: Secretarías de Educación Municipal (La población en edad escolar corresponde al censo DANE año 2005).

Se observa que el nivel de cobertura en los municipios de Girón y Bucaramanga, supera el 100%, porque los datos de la población son del censo del 2005 y los datos de la secretaria corresponden al 2007, teniendo en cuenta el sesgo no se está lejos de la meta de cobertura total, pero no así en Floridablanca que apenas llega al 87,67%.

En materia de Calidad de la educación, aunque en Santander los resultados del ICFES, se encuentran entre los mejores del país, para nadie es un secreto que estos resultados los obtienen en su gran mayoría los establecimientos privados y no los públicos, que tienen condiciones mas favorables en el ambiente de aprendizaje. Los resultados de las pruebas en materia internacional que presenta Colombia son preocupantes. La meritocracia en los concursos docentes 2005, 2006, 2007, vislumbra un cambio generacional y un cambio de actitud frente a la profesión docente. Los procesos de valoración en el desempeño de los docentes y los directivos docentes traen consigo procesos de planeación, ejecución y valoración de las estrategias. El cuadro 3. Muestra la manera como se aplica la política educativa en Colombia.

Cuadro 3. Aplicación de la política educativa en Colombia.



La política educativa sobre calidad hace énfasis con respecto a los docentes donde presenta el Ministerio de Educación Nacional criterios para la valoración del desempeño laboral, reglamentados según decreto 3782 del 2007,

- Ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades del cargo
- Valoración del logro de resultados, a través de la **gestión del docente o directivo docente**
- Proceso permanente para verificar el quehacer profesional de los educadores
- Permite identificar fortalezas y aspectos de mejoramiento
- Implica la valoración de competencias funcionales y comportamentales.

En estos criterios ya aparecen las palabras gestión del docente inmersas en la política educativa. Además, el término Gestión escolar es un término que utiliza el Ministerio de Educación Colombiano; en la guía N°11 lo plantea, en sus cuatro dimensiones (Gestión directiva y horizonte institucional, gestión académica, gestión administrativa y gestión de la comunidad), no obstante, se hace consciente estos procesos de gestión a través de, planes de mejoramiento adecuados a las necesidades de las comunidades.

En materia de gestión educativa el proceso de gestión sobre la deserción escolar que se presenta en las instituciones escolares, se muestra escasamente como una cifra y no hay estrategias de gestión para brindar el apoyo necesario, ni conocer las razones de la misma.

En Colombia han aumentado los suicidios según datos del D.A.N.E. entre 2000 y 2008, especialmente en la población de 18 a 30 años, lo que hace pensar en los proyectos de vida que tenían estas personas, y el nexo que hay entre educación y calidad de vida. Al interior de las instituciones escolares es muy poco el análisis que se hace en cuanto a la formación para el trabajo, la vida de los egresados y sus proyectos de realización personal, no hay procesos de

gestión frente a esta problemática. En materia legal no hay nexos explícitos entre educación, calidad de vida y productividad.

### **2.3 HORIZONTE TEÓRICO**

Este análisis de referentes teóricos, necesariamente lleva el horizonte en que se utiliza cada concepto, la manera propia como cada autor elige las perspectivas y posibilidades semánticas, con las cuales aborda un tema en particular.

Por citar un ejemplo: Para fundamentar el tema de las representaciones sociales en esta investigación, durante el proceso se encontraron otros conceptos que tienen similitudes semánticas, como son las percepciones planteadas por D. Hume, los modelos mentales de Peter Senge, las representaciones colectivas de Durkheim, las concepciones de Giordan, los programas culturales de Max Weber, las teorías intuitivas cotidianas de Brunner; se elige como planteamiento teórico al estudio etnográfico las representaciones sociales de Moscovici; cada uno de ellos conlleva una serie de implicaciones en el manejo de la teoría, que tiene sus pro y sus contra con respecto a la finalidad de la investigación.

Los conceptos eje que fundamentan teóricamente el proyecto son: representaciones sociales, calidad educativa, el rol del directivo docente, práctica pedagógica y gestión escolar.

Cabe de decir que los términos escuela, colegio, institución educativa, centro educativo, aunque tiene sus diferencias semánticas, se utilizan con un sentido similar, apelando al sentido laxo de la palabra; de igual modo sucede con los vocablos docente, profesor, maestro, tutor; y con los términos educando, alumno y estudiante.

El término actor educativo no es tan explícito para abordar lo creativo, lo imaginativo que tiene que ser frente al término autor educativo, razón por las cuáles en algunos casos se hace énfasis en este aspecto.

### 2.3.1 Abordando las representaciones sociales

La representación puede ser considerada, en sentido amplio, como un modo de organizar nuestro conocimiento de la realidad que está construida socialmente, pero no es la realidad misma, éste es el principal problema de los esquemas y las representaciones.

Este conocimiento se elabora a partir de los propios códigos de interpretación, culturalmente marcados, y en este sentido constituye en sí un fenómeno social, es decir, cada uno tiene una serie de vivencias y de experiencias que interpretan el conocimiento producido socialmente.

Desde este punto de vista, el proceso de representación introduce un carácter de diferenciación en las lógicas sociales y en los rasgos individuales. Da lugar a una reconstrucción de la realidad, integrando de manera específica la dimensión psicológica y la dimensión social.

Admitir la hipótesis de un pensamiento social, implica no solamente la asunción de un pensamiento que es colectivo o comúnmente compartido, cosa que bien podría sostenerse desde los trabajos de la cognición social, implica sobre todo admitir que ese pensamiento es socialmente constituido en su forma, su contenido y su evolución.

*“Por ello, las representaciones sociales designan una forma de conocimiento específico, que es el saber de sentido común, en el que los contenidos remiten a procesos generativos y funcionales, y designan una forma de pensamiento social”<sup>12</sup>.*

Analizar el conocimiento social conduce a un planteamiento en el que lo social no puede ser un hecho estático dado, como pretendía Durkheim con *“las representaciones colectivas”<sup>13</sup>*, ni los individuos están constituidos por mecanismos compartidos de distorsión perceptual de la realidad como propugnaría la cognición social.

---

<sup>12</sup> ELEJABARRIETA, F. Representaciones Sociales. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. 1991.

<sup>13</sup> DURKHEIM, E.: *Sociología y Filosofía*. Miño y Dávila Editores. Madrid. 2000.

Al contrario de cualquier planteamiento cognitivo estricto, las representaciones sociales no pueden situarse en la cabeza de los sujetos que aprehenden colectivamente el mundo social, se encuentran, en el continuo e incesante intercambio entre individuos que explica la vida cotidiana, que permite conocer y comunicar. Son por tanto, un medio entre los individuos y entre los sujetos y los objetos.

De esta manera, no puede desligarse el carácter simbólico de las representaciones sociales, porque entonces se reducirían a unas estructuras cognitivas más, y al mismo tiempo, tampoco puede olvidarse su carácter cognitivo, porque se desestimaría la adquisición de conocimientos que suponen.

En este campo de investigación que se encuentra en plena evolución, se obtienen resultados cuyo carácter convergente contribuye a esclarecer, en diversas relaciones, los fenómenos representativos. Estos resultados pueden alinearse dentro de un modelo teórico que desarrolle el concepto de representación social, la cual ha sido objeto de diversas definiciones a mencionar:

Piaget citado por Fischer dice: "*la representación social prolonga en un sentido la percepción, introduce un elemento nuevo que le es irreductible: un sistema de significaciones que incluyen una diferenciación entre el significante y el significado*"<sup>14</sup>.

Para Moscovici la representación social es: "*Un sistema de valores, de nociones y de prácticas relativas a objetos, aspectos o dimensiones del medio social, que permite, no solamente la estabilización del marco de vida individuos y los grupos, sino que constituye también un instrumento de orientación de la percepción de situaciones y de la elaboración de respuestas*"<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> FISHER; R. J., "Psicología Social. Conceptos fundamentales". Editorial Narcea S.A., Madrid, España, 1990.

<sup>15</sup> MOSCOVICI, S. *Social Representations - Explorations in Social Psychology* (G. Duveen, Trans.). Cambridge: Polity Press. 2000.

Según Herzlich en Fisher, a partir de un estudio sobre la representación social de la salud y la enfermedad, este autor la define como un proceso de construcción de lo real. *"El acento puesto sobre la noción de representación tiende a reintroducir el estudio de los modos de conocimiento y de los procesos simbólicos, en su relación con las conductas"*<sup>16</sup>.

Según Jodelet. *"El concepto de representación social designa una forma de conocimiento específica, el saber del sentido común, cuyos contenidos manifiestan la operación de procesos generativos y funcionales socialmente marcados. En sentido más amplio designa una forma de pensamiento social. Las representaciones sociales son modalidades de pensamiento práctico, orientadas hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal. En cuanto tales, presentan caracteres específicos en los planos de organización de contenidos, así como de las operaciones mentales y de la lógica. La marca social de los contenidos o de los procesos de representación ha de referirse a las condiciones y a los contextos en los cuales surgen las representaciones, a las comunicaciones por las que circulan, a las funciones que sirven en la interacción con el mundo y con los demás"*<sup>17</sup>.

En esta definición, los aspectos más importantes se remiten a la concepción de sistemas de pensamiento que nos relacionan con el mundo y con los demás, a los procesos que permiten interpretar y reconstruir significativamente la realidad, a los fenómenos cognitivos que aportan direcciones afectivas, normativas y prácticas y organizan la comunicación social, y finalmente, dotan a los sujetos de la particularidad simbólica que le es propia en los grupos sociales. En este último sentido, las representaciones sociales constituyen una forma de expresión que refleja identidades individuales y sociales.

Fisher propone la siguiente definición: *"La representación social, es un proceso de elaboración perceptiva y mental de la realidad que transforma los objetos*

---

<sup>16</sup> FISHER, R. J. Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 1993, 303-315.

<sup>17</sup> JODELET, D. La representación social: fenómeno, concepto y teoría. En: Moscovici, S. (Ed.). *Psicología Social II. Pensamiento y vida social. Psicología Social y problemas sociales*, Buenos Aires: Paidós. 1984.

*sociales (personas, contextos, situaciones) en categorías simbólicas (valores, creencias, ideologías) y les confiere un estatuto cognitivo que permite captar los aspectos de la vida ordinaria mediante un remarque de nuestras propias conductas en el interior de las interacciones sociales"*<sup>18</sup>.

Según Jodelet los principales aspectos a considerar en la noción de representación social son:

- Conceptualizar las representaciones sociales, quiere decir que están siempre referidas a un objeto. No hay representación en abstracto. La representación para ser social, siempre es representación de algo.
- Las representaciones sociales mantienen una relación de simbolización e interpretación con los objetos. Resultan por tanto de una actividad constructora de la realidad (simbolización) y también de una actividad expresiva (interpretación).
- Las representaciones sociales adquieren forma de modelos que se superponen a los objetos, los hace visibles y legibles, e implican elementos lingüísticos, conductuales o materiales. Tiene un carácter de imagen y la propiedad de poder intercambiar lo sensible y la idea, la percepción y el concepto.
- Las representaciones sociales son una forma de conocimiento práctico, que conducen a preguntarse por los marcos sociales de su génesis y por su función social en la relación con los otros en la vida cotidiana.
- Tiene un carácter constructivo.
- Tiene un carácter autónomo y creativo.

Jodelet define unas características generales de la Representación Social, que corresponden tanto a su estructuración, como a su contenido:

A nivel de estructuración:

---

<sup>18</sup> FISHER, R. *Teaching Children to Think*, Cheltenham: Nelson Thornes. 2 nd ed. 2005.

1) En tanto que proceso, la representación es, en primer término, la transformación de una realidad social en un objeto mental. Desde este punto de vista, no es jamás un simple calco, no restituye en su integridad los datos materiales, sino que los selecciona y los distorsiona, en función del puesto que ocupan los individuos en una determinada situación social y de las relaciones que mantienen con los demás.

2) La representación es asimismo un proceso relacional. Es una elaboración mental que se desarrolla en función de la situación de una persona, de un grupo de una institución de una categoría social, en relación con la de otra persona, grupo o categoría social. Es por tanto un mediador de la comunicación social, en la medida en la que ésta se apoya sobre los objetos sociales así transformados, para inscribirlos en el sistema social como elementos de intercambio.

3) Se trata también de un proceso de remodelado de la realidad, en cuanto tiene como finalidad la de producir informaciones significativas. No es ya, pues, la adecuación a lo real la razón principal, aún cuando se la busque, sino la recreación de la realidad. La representación aparece así como una elaboración dinámica: está inacabada y al mismo tiempo está producida por el individuo o el grupo que la enuncia. A este nivel se presenta como una nueva captación y una interiorización de los modelos culturales y de las ideologías dominantes que actúan en una sociedad.

4) La transformación operada por las representaciones se manifiesta como un trabajo de naturalización de la realidad social, ya que interpreta los elementos sociales sesgándolos. En estas condiciones puede aparecer como el inventario de un conjunto de evidencias. La representación se impone, a fin de cuentas, como un "dato perceptivo"<sup>19</sup> (Herzlich). Funciona como una reducción elaborada de la realidad, que tiene como fin efectuar de ella una presentación revisada y corregida, aligerando el carácter ambiguo. La evidencia hace de la realidad una cosa simple; refiere la representación a un modelo implícito de

---

<sup>19</sup> HERZLICH, Cl: La representación social: sentido del concepto. En Moscovici. Introducción a la Psicología Social. Barcelona: Ed. Planeta. 1975.

funcionamiento mental, que se supone lógico, es decir, racional y en consecuencia no parasitado por elementos no posibles de dominar.

A nivel de contenido.

1) El contenido de la representación es en primer lugar cognitivo, se trata de un conjunto de informaciones, relativas a un objeto social, que pueden ser más o menos variadas, más o menos estereotipadas, más o menos ricas.

2) Luego, el contenido de la representación viene marcado por su carácter significativo: está definida por una relación figura/sentido que expresa una correspondencia entre estos dos polos. Así, las significaciones pasan por imágenes y estas imágenes producen significaciones. “En una representación, el carácter significativo nunca es independiente de su carácter figurativo<sup>20</sup>”.

3) Finalmente, la representación tiene un contenido simbólico directamente relacionado con el aspecto precedente. El símbolo constituye un elemento de la representación, en la medida en que, por una parte, el objeto presente designa lo que está ausente de nuestras percepciones inmediatas y, por otra, lo que está ausente adquiere significación apoyándose sobre él y confiriéndole cualidades que le dan sentido. Desde este punto de vista, el contenido simbólico de la representación se refiere a la estructura imaginaria de los individuos y constituye uno de sus modos de expresión en que la realidad, según la interpretación psicoanalítica, es construida por los deseos, las expectativas y los sentimientos que proyectamos sobre ella.

En este sentido las representaciones no se transmiten, sino que son construcciones cognitivas que se llevan a cabo al interior de un grupo social, vale decir, el individuo construye su conocimiento en entornos sociales y durante la realización de prácticas culturales. En estas prácticas no se recibe un conocimiento ya elaborado por el grupo, lo que hace el individuo es elaborar el conocimiento por si mismo, a partir de patrones de experiencias obtenidas en su entorno psicosocial. La síntesis individual del conocimiento se ve propiciada

---

<sup>20</sup> MOSCOVICI, S. y HEWSTONE, M. De la ciencia al sentido común. En Moscovici (comp.) : Psicología Social. Tomo II. Barcelona: Paidós, 1986.

por las prácticas y la red de relaciones interpersonales que constituyen la manifestación de la cultura. Es así como se asume que el individuo es un constructor activo del conocimiento pero que requiere, un marco experiencial e interpersonal.

Después de analizar desde los teóricos los pros y los contras, la representación social es la noción más adecuada para el estudio etnográfico, porque del sentido común de los actores educativos, emergen categorías que permiten profundizar elementos teóricos construidos socialmente.

En todas las personas se encuentran supuestos que el individuo tiene sobre lo que es el mundo y cómo funciona, esto le permite interpretar lo que sucede y actuar en consecuencia con lo que piensa. Cada uno es influido, consciente o inconscientemente, por su propia forma de concebir las cosas, diría el texto evangélico de la abundancia del corazón hablan las palabras.

Jodelet considera que: *“la noción de representación social involucra lo psicológico o cognitivo y lo social, fundamentando que el conocimiento se constituye a partir de las experiencias propias de cada persona y de las informaciones y modelos de pensamiento que recibimos a través de la sociedad”*.<sup>21</sup>

Vistas desde este ángulo, las representaciones sociales surgen como un proceso de elaboración mental e individual en el que se toma en cuenta la historia de la persona, su experiencia y construcciones personales propiamente cognitivas.

Jodelet, coincide con esta idea cuando define las representaciones sociales como: *“Una forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido, orientado hacia la práctica y que concurre a la construcción de una realidad común a un conjunto social”*<sup>22</sup>. Lo social se puede interpretar de varias maneras, por medio del contexto concreto en que se sitúan las personas, por la

---

<sup>21</sup> JODELET, D. "La representación social: fenómenos, concepto y teoría", en Serge Moscovici. *Psicología social II*. Barcelona: Paidós, 1993. pp. 469-494.

<sup>22</sup> ----- Représentations Sociales: un domaine en expansion. In D. Jodelet (Ed.), *Les Représentations Sociales*. Paris: PUF. 31–61. 1989.

comunicación que se establece entre ellas, y por los marcos de aprehensión de valores, culturas, códigos e ideologías relacionadas con el contexto social en que se encuentran inmersas.

Según Jodelet, *"El concepto de representación social designa una forma de conocimiento específica, el saber del sentido común, cuyos contenidos manifiestan la operación de procesos generativos y funcionales socialmente marcados. En sentido más amplio designa una forma de pensamiento social. Las representaciones sociales son modalidades de pensamiento práctico, orientadas hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal. En cuanto tales, presentan caracteres específicos en los planos de organización de contenidos, así como de las operaciones mentales y de la lógica. La marca social de los contenidos o de los procesos de representación ha de referirse a las condiciones y a los contextos en los cuales surgen las representaciones, a las comunicaciones por las que circulan, a las funciones que sirven en la interacción con el mundo y con los demás"*.<sup>23</sup>

En esta definición, los aspectos más importantes se remiten a la concepción de sistemas de pensamiento que nos relacionan con el mundo y con los demás, a los procesos que permiten interpretar y reconstruir significativamente la realidad, a los fenómenos cognitivos que aportan direcciones afectivas, normativas y prácticas y organizan la comunicación social, y finalmente, dotan a los sujetos de la particularidad simbólica que le es propia en los grupos sociales. En este último sentido, las representaciones sociales constituyen una forma de expresión que refleja identidades individuales y sociales.

En Jodelet las representaciones se presentan como una forma de conocimiento social, un saber del sentido común constituyéndose para él en "...modalidades

---

<sup>23</sup> JODELET, D. Représentation Sociale: phénomènes, concept et théorie. In S. Moscovici (Ed.), Psychologie Sociale. Paris. 1984: PUF. 357–378.

*de pensamiento práctico orientado hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno laboral, social, material e ideal...*<sup>24</sup> .

Estas representaciones permiten a los actores laborales interpretar, dar sentido a lo inesperado, clasificar las circunstancias, los fenómenos y los individuos, permitiendo actuar en consecuencia, plantear teorías que permiten establecer hechos sobre ellos; a menudo, cuando se los comprende dentro de la realidad concreta de nuestra vida social las representaciones sociales son todo ello junto.

Las representaciones tienen que ver con la forma como los trabajadores, actores laborales, aprehenden los acontecimientos de la vida diaria, lo que sucede en el ambiente laboral, las informaciones que circulan. Son conocimiento que se constituyen a partir de nuestras experiencias, pero también de las informaciones, conocimientos y modelos de pensamiento que recibimos y transmitimos a través de la tradición, el saber la experiencia y la trayectoria laboral y de vida. Dichas representaciones, sin embargo, no ejercerían de manera absoluta la determinación empresa-trabajador, en tanto que no se trata simplemente de una reproducción, sino más bien de una reconstrucción o recreación mediada por la experiencia laboral del actor en un ámbito de trabajo determinado.

Para decirlo en otras palabras, son ese conocimiento espontáneo, ingenuo, intuitivo, que generalmente se denomina sentido común, distinto entre otros al conocimiento científico. Por su importancia en la vida laboral, por el esclarecimiento que aporta a los procesos cognitivos y a las interacciones laborales, las representaciones sociales han sido consideradas como un objeto de estudio tan legítimo como el del conocimiento científico.

Como argumenta Denise Jodelet, una de las voces más reconocidas dentro del campo de las representaciones: *“toda representación es representación de algo y de alguien.”*<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> JODELET, D. Folies et representations sociales. Presses Universitaires de France. París. 1990.

### 2.3.2 Calidad aplicada a la educación

La educación no es distinta a otros servicios sociales, aunque, es compleja en si misma porque abarca la realidad humana y es difícil determinar el producto en educación; puede fácilmente comprenderse la dificultad de establecer criterios y métodos para determinar su nivel de calidad.

El término calidad aunque nace en el contexto empresarial es aplicable en materia educativa; en cuanto a lo empresarial, hay un cliente y una prestación del servicio, en una institución educativa de cierto modo, todos podemos ser clientes internos o externos, y podemos emitir criterios de calidad en cuanto a la eficacia y eficiencia de los procesos y los resultados de esos procesos.

La calidad no es sólo la característica de un producto o servicio, es el resultado de un proceso integral que abarca toda la organización. La calidad comienza en el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en el proceso productivo para satisfacer las necesidades, demandas y expectativas de los consumidores o clientes.

Un concepto clave a tener en cuenta sobre calidad educativa es el planteado en el año 1994 por la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo:

*“Por calidad se entiende la coherencia de todos los factores de un sistema educativo que colma las expectativas de una sociedad y de sus más críticos exponentes. Por lo tanto incluye la calidad de los INSUMOS materiales y financieros que entran a él; la de los AGENTES involucrados en él, entre los cuales los educandos y los educadores son los más importantes, aunque no los únicos; la de los PROCESOS que ocurren día a día; la de los AMBIENTES en los que ocurren esos procesos y la de los PRODUCTOS del sistema, medidas de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimiento académico”<sup>26</sup>.*

---

<sup>25</sup> JODELET, D. En: Moscovici, S. Psicología Social II. Pensamiento y Vida Social. Psicología Social y Problemas Sociales. Ed. Paidós. Barcelona. 1984.

<sup>26</sup> Colombia al filo de la oportunidad. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL COLCIENCIAS. TERCER MUNDO EDITORES. SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D.C., 1996

Esta definición es amplia e integral porque implica todos los aspectos a tener en cuenta en el proceso de calidad. Los recursos materiales y financieros, compromiso de los agentes implicados (profesores, padres de familia y estudiantes), mejoramiento de los procesos al interior de la comunidad educativa, unos ambientes adecuados y el producto final que es el aprendizaje.

Morris dice refiriéndose a la eficacia en la educación: “*se puede ganar en eficiencia y economía a expensas del desarrollo del pensamiento reflexivo, de las actitudes sociales y de la creatividad*”<sup>27</sup>; lo cual, implica que la sola eficacia no es garantía de calidad.

Una de las alternativas para contextualizar el concepto de calidad de la educación es considerar como unidad básica a la escuela, con sus actores, su historia, su estructura organizacional y su sentido de misión. La escuela permite conectar el concepto de calidad con los de equidad y pertinencia al ser la unidad básica de referencia. Esto significa cambiar el foco de la noción de reforma educativa: ahora la reforma educativa se basa en la transformación de las escuelas, escuela por escuela, o no hay reforma.

Tanto la gestión escolar como la calidad educativa implican una tarea para cada uno de los actores educativos, siguiente el concepto eje de este proyecto, pero se habla especialmente de la tarea que el directivo docente debe liderar en la institución educativa.

En palabras de Covey, calidad conlleva a pensar en mejorar no sólo lo externo, sino también lo interno, “*de dentro hacia fuera es el proceso de mejoramiento. Primero, mejorar como persona y después las instituciones, como equipo de trabajo*”<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> MORRIS Charles G. & MAISTO, Albert A. Psicología. Duodécima Edición. México, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. 2005.

<sup>28</sup> COVEY, Stephen. Los 7 Habitos De Las Familias Altamente Efectivas. Ed Giron Spanish Books Distributors. Belfast Irlanda. 1999.

### 2.3.3 En escena los protagonistas de la escuela.

Todos son protagonistas de la escuela, el estudiante, el padre de familia, el docente, el portero, el representante del sector productivo, los líderes comunales, los empleados administrativos, la asociación de padres, pero la responsabilidad de los procesos de gestión recaen en un mayor porcentaje en la labor que ejerce el directivo docente.

En un primer momento se define las características de estos actores educativos de manera general y en un segundo momento más específico las características del directivo docente y su liderazgo en los procesos de gestión.

Como se dijo anteriormente todos los actores de la comunidad educativa tienen un rol importante en el desarrollo y vida de la institución educativa, pero hay unas características muy propias para cada actor educativo. En este ámbito cita Bernardo F. Báez de la Fe, hablando sobre estas características que deben tener los actores educativos y que él las planteó en un movimiento llamado escuelas eficaces:

- *“Los directivos deben ser líderes académicos reconocidos, especialmente por los docentes y padres de familia, por la visión de cumplimiento de logros de los estudiantes; son capaces de crear consensos y acuerdos tanto con los profesores como con la comunidad y la burocracia educativa; transforman al grupo de docentes en un equipo de trabajo abierto, democrático y con capacidad de autocrítica; siguen un plan de mejoramiento académico, priorizando las materias instrumentales, especialmente la Lectura, Escritura y Matemáticas.*
- *Los profesores manejan amplios repertorios de estrategias de enseñanza, de donde seleccionan los más pertinentes dependiendo de las características de sus estudiantes y de los recursos disponibles; tienen disposición para aprender de otros y de sus propias experiencias; supervisan el trabajo de los estudiantes en el aula y encargan tareas que revisan con detenimiento; y configuran su aula como un espacio agradable para el aprendizaje.*

- *Los padres de familia asisten a reuniones escolares y apoyan a sus hijos en las tareas; supervisan el trabajo de los docentes y de los directores, tienen voz en la vida de la escuela; y, altas expectativas sobre la capacidad de sus hijos para aprender.*
- *Los estudiantes deben centrarse en su rendimiento escolar y su formación integral, con alto sentido de pertinencia como aproximaciones operativas de cualquier sentido de calidad educativa y a responder por lo que hay que hacer para transformar nuestras escuelas”<sup>29</sup>.*

Las escuelas que aprenden de si mismas son organizaciones eficaces y eficientes, donde todos los actores educativos cumplen un papel activo en el clima organizacional, el alcance de los objetivos predeterminados, la vida y desarrollo de la institución educativa.

### **Características del directivo docente.**

La ley 115 de 1994 define los directivos docentes como: *“Aquellas personas que desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas y son responsables del funcionamiento de la organización escolar. Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador. El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos. El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias*

---

<sup>29</sup> BÁEZ, B. F. *Evaluación psicoeducativa de centros escolares: Estrategias docentes, contexto organizativo y productividad*, Secretariado de Publicaciones de la Universidad de La Laguna, 1987.

*de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas*<sup>30</sup>.

Estas palabras refuerzan lo dicho anteriormente, los directivos docentes son los principales responsables del funcionamiento de la organización escolar, sin embargo, es frecuente encontrar directivos docentes sumidos en la gestión operativa, entrega de informes a las secretarías, llenando formatos, esclavizados por el día a día y cuyas instituciones educativas apenas si subsisten.

Marcelo Fuentes un investigador argentino que dirige una página web llamada Educar define al directivo como –“conductor de la institución escolar-.... aquel que tiene como tarea fundamental *coordinar esfuerzos*”<sup>31</sup>.

La conducta democrática que instala el directivo docente le permite fijar los límites de las responsabilidades de cada miembro del grupo. Puesto que los grupos de trabajo tienen la necesidad de ser dirigidos, de conocer las normas que los rigen y de recibir gratificación por la labor realizada.

Según Marcelo Fuentes estas son algunas de las tareas del Director:

- Delimitar áreas de responsabilidad
- Delegar autoridad
- Informar sobre cambios de formas de trabajo y responsabilidades.
- No interferir en las normas emanadas de un Jefe.
- No aceptar críticas de subordinados acerca de los Jefes.

El rol docente se enmarca dentro de la convivencia democrática, participativa y responsable. Es necesario evitar las conductas contradictorias por ejemplo en el vínculo docente-alumno con actitudes autoritarias y distantes, puesto que estas circunstancias conducen a la crisis institucional escolar. Se busca, por lo

---

<sup>30</sup> COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 115 de 1994, por la cual se expide la Ley General de Educación. Bogotá: El Congreso, 1994.

<sup>31</sup> Disponible en Internet: [www.educar.org](http://www.educar.org).

tanto, un sistema abierto, flexible y estimulador de la creatividad en la adquisición del conocimiento.

*“El perfil docente será el de un profesional especialista en educación y como un trabajador consciente de sus derechos y obligaciones; abierto, ágil, reconstructivo, autocrítico, con un bagaje suficiente de información y capaz de ser continente ante las dificultades”<sup>32</sup>.*

### **El liderazgo de los directivos en los procesos de gestión.**

Los nuevos conceptos de dirección dan mayor importancia al contexto y a la definición con más claridad de cuáles son las áreas prioritarias que trabaja, también se da importancia a la previsión de las exigencias que acompañan la descentralización y la autonomía institucional.

Entre las características de los directores de las escuelas eficaces<sup>33</sup> se pueden mencionar:

- Visión clara de lo que quieren obtener y la transmiten al personal con actitudes de ejemplo y compromiso.
- Expectativas elevadas respecto tanto del papel de la instrucción como del rendimiento de profesores y alumnos.
- Observar e interactuar con el Profesor en el aula para el mejoramiento de la calidad.
- Crear clima escolar ordenado y seguro y un uso eficaz del tiempo real de aprendizaje.
- Preocupación por los resultados académicos de los alumnos -individual y grupal- a través del seguimiento y evaluación de la información como guía de la planificación docente.
- Utilizar en forma creativa los recursos materiales y humanos.

---

<sup>32</sup> Disponible en Internet: [www.educar.org](http://www.educar.org).

<sup>33</sup> DAVIS Gary A. Effective Schools and Effective Teachers, Allyn & Bacon. 1989.

El líder es promotor de una cultura organizacional basada en la potenciación de la colaboración, la comunicación, el compromiso y la institucionalización de las acciones.

Se conceptualiza al liderazgo como "el compromiso efectivo de los cuadros directivos de la organización y del presidente o director general con la calidad".

Se señala asimismo que el 85% de los problemas de calidad en las organizaciones son problemas de la dirección y deficiencias en el liderazgo en alguna de las características ya mencionadas.

El liderazgo abarca facetas muy diversas:

- Técnica: capacidad para planificar; organizar, coordinar y programar.
- Humana: creación y mantenimiento de la moral del grupo, fomento del crecimiento y la creatividad, implicación del personal en la tarea.
- Educativa: capacidad de trabajo en colaboración para detectar necesidades y proporcionar supervisión.
- Simbólica o cultural.

Esta complejidad de tareas implica un reparto de responsabilidades entre los directivos y especialización en la función -liderazgo instructivo-, el director como educador y líder institucional, es decir el ejercicio de un liderazgo pedagógico.

María Teresa González define al liderazgo instructivo *"Como el conjunto de actuaciones desarrolladas para conseguir un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores y condiciones y resultados de aprendizaje deseables para los alumnos"*<sup>34</sup>.

A este concepto cabe agregar los de Gairín y Armengol en el sentido de que *"no obstante, la dificultad no estriba en definir teóricamente el rol de estos*

---

<sup>34</sup> GONZALEZ, María Tera. Artículo titulado: Diversidad e Inclusión Educativa: Algunas Reflexiones sobre el Liderazgo en el Centro Escolar (2008)

*directivos, sino en analizar las posibilidades reales de ejercer ese rol. Las disfunciones entre lo que se hace, lo que está asignado y lo que se debe hacer son muy altas y muchas veces sirven de justificación para no hacer nada de lo que se debiera*<sup>35</sup>. A lo que se agrega la consideración de la capacidad real, que tienen con referencia al nivel de formación y al tiempo de que disponen para ello.

En conclusión, los cambios del mundo generan una nueva forma de asumir la dirección de las instituciones educativas, la planeación debe partir y ser fruto del consenso, de crear mecanismos que valoren los procesos de gestión, la ejecución de estrategias deben ser valoradas para asumir aciertos y falencias en plantear planes de mejoramiento.

Un directivo docente debe tener tacto y prudencia en la toma de decisiones, en las palabras que emite, en leer los signos de los tiempos; por ello, el siguiente concepto clave es el lenguaje y como en el sentido común encontramos latentes categorías y representaciones sociales que dejan ver los supuestos y en coherencia las acciones que los actores educativos tienen en cuenta para el desarrollo de su labor diaria.

#### 2.3.4 Relación lenguaje y prácticas escolares

El lenguaje permite comunicar concepciones, expresar creencias, ya sea evocándolas o bien representándolas; cuando se hace referencia al lenguaje se puede hacer de diferentes puntos de vista, en este proyecto se hace énfasis en su uso; cuando se habla de “uso” esta categoría quiere decir a la forma como se utiliza, pero no cualquier forma, específicamente el lenguaje coloquial, el lenguaje cotidiano, el sentido común, el conocimiento vulgar, que es un insumo para el estudio etnográfico.

En el uso corriente de las conversaciones entre los diversos actores educativos, padres, docentes, estudiantes, directivos, se expresan pensamientos, sentimientos y hechos que son en realidad fruto de las

---

<sup>35</sup> GAIRIN SALLÁN, Joaquín; Goikoetxea Piérola, Javier La investigación en organización escolar. *Revista de Psicodidáctica*, Vol. 13, Núm. 2, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vitoria-Gazteis, España. 2008, pp. 73-95

experiencias vividas y las representaciones sociales que alimentan nuestras concepciones y maneras de percibir el mundo.

Los supuestos que circulan en el entorno generan prácticas y las prácticas a su vez generan concepciones. La representación social media entre la percepción y la concepción, retomando a Jodelet es el saber del sentido común. Estas representaciones sociales se hacen explícitas a través de la etnografía porque se pueden describir, interpretar y analizar, para hallar la esencia de las concepciones que son reflejo de sus prácticas.

Cuando se hace referencia a prácticas se está hablando de prácticas pedagógicas, puesto que no son lo mismo, ni tampoco se habla de prácticas educativas; la diferencia radica según Armando Zambrano Leal *“en que cuando se habla de práctica se habla en un sentido muy amplio, pues toda teoría implica unas prácticas, unos discursos y unos saberes. Tampoco son prácticas educativas que son las prácticas propias del ejercicio docente, mientras las prácticas pedagógicas son aquellas que tienen como punto de partida la reflexión sobre la educación”*<sup>36</sup>.

Ahora bien, las prácticas pedagógicas deben ser sistematizadas, en palabras de Marcos Raúl Mejía, *“como fotografía de la experiencia, como obtención de conocimiento a partir de la práctica misma, como recuperación de los saberes de la experiencia vivida, como dialéctica, es decir, debe regresar a ella y transformarla, logrando comunicabilidad y replicabilidad con situaciones afines, como praxis recontextualizada, como comprensión e interpretación de la práctica, como mirada de saberes propios sobre la práctica”*<sup>37</sup>

La práctica no es simplemente hacer cosas porque sí, tiene una lógica, es praxis, es el fundamento de la teoría y la teoría implica unas prácticas. Las prácticas de los procesos de gestión escolar las ejercen los actores educativos desde sus representaciones sociales que se deben hacer explícitas, para que a partir de ellas, la reconstrucción social del significado se haga consciente en los

---

<sup>36</sup> ZAMBRANO. Armando. Didáctica, Pedagogía y Saber. Bogotá: Editorial Magisterio, 2005.

<sup>37</sup> MEJÍA, Marcos RAÚL. La Sistematización. Bogotá. Editorial desde abajo, 2008.

individuos y regresen mejorándolas y transformándolas, este es el objetivo central de este proyecto. Las prácticas al igual que los elementos teóricos tienen un nacimiento, es decir, llevan consigo una carga espacio-temporal arraigadas en su ser. Por esta razón, en el siguiente ítem se aborda la gestión escolar desde la cartografía, desde el contexto originario y la connotación teórica que entraña.

## **2.4 GÉNESIS DE LA GESTION ESCOLAR**

El siguiente concepto eje del proyecto es gestión escolar. Se aborda desde tres elementos: Primero, historia e introducción del concepto gestión en las políticas mundiales en educación y el por qué se hace; Segundo, evolución del concepto gestión en el aspecto administrativo y su relación en materia educativa, tercero un análisis sobre cómo se asume la gestión y de qué manera opera en Colombia como política educativa.

La gestión siempre ha estado presente en la Historia de las instituciones, desde que exista una organización social hay algo que gestionar; en un primer momento se entendió ésta como administrar, ha habido en la Historia numerosos ejemplos de administración como el supervisor del trabajo en la sociedad esclavista, en el feudalismo el administrador de la servidumbre, en la época primitiva el jefe de la tribu que coordinaba esfuerzos para la caza, la recolección, la defensa del territorio, entre otros.

Sin embargo, como ciencia la administración nace en el siglo pasado con los planteamientos de *Frederick. W. TAYLOR (1856 – 1915)*. “*Quien empieza a analizar la incidencia del factor recurso humano en la administración*”<sup>38</sup>. Me llama poderosamente la atención una definición clásica de la administración de José A. Fernández Arena quien dice que: “*es una ciencia social que persigue la*

---

<sup>38</sup> WREGGE, Charles D. y Bosque verde, Ronald G. "teoría de organización y Taylor Frederick." Revisión Mayo/junio De 1993 De la Administración Pública: 270-272.

*satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo coordinado*<sup>39</sup>.

La administración tiene líneas de fuerza en lo productivo y en lo organizacional, pues debe optimizar los recursos y sacar el mejor provecho de ellos. La gestión es un término que existe desde los tiempos romanos procede del vocablo *gestio-onis*, que significa según su etimología una acción realizada por un sujeto (unitario o plural) que implica una creación y una carga, y que lleva a cabo un proyecto o una acción, pero según Halal hay una era en la administración que es el resultado de tres revoluciones paralelas: *“la revolución tecnológica, la revolución en las estructuras organizacionales y la revolución en las formas de dirigir”*<sup>40</sup>.

Aunque este enfoque es netamente administrativo, también aplica al contexto educativo, porque allí hay una organización social. Hoy aparece otro factor productivo que genera riqueza: el conocimiento. Sí, las estrategias de un conocimiento pleno y actualizado sobre los procesos de gestión en el hoy, permite tomar decisiones más acertadas y tener una visión más amplia del funcionamiento y clima organizacional.

Estas revoluciones hicieron que el rector de un colegio pasará de ser un administrador de recursos a ser gestor escolar de los recursos, donde el recurso se mide per cápita, se eligen planes de mejoramiento y una búsqueda permanente de estrategias para priorizar necesidades y cambiar el modelo directivo autoritario por uno más democrático.

#### 2.4.1 Aproximaciones a la evolución del pensamiento administrativo

Las tendencias mundiales indican que cada vez más son las personas que laboran en la industria de servicios la cual genera productos intangibles como lo son la educación, la salud, servicios bancarios, seguros, etc. Mientras que

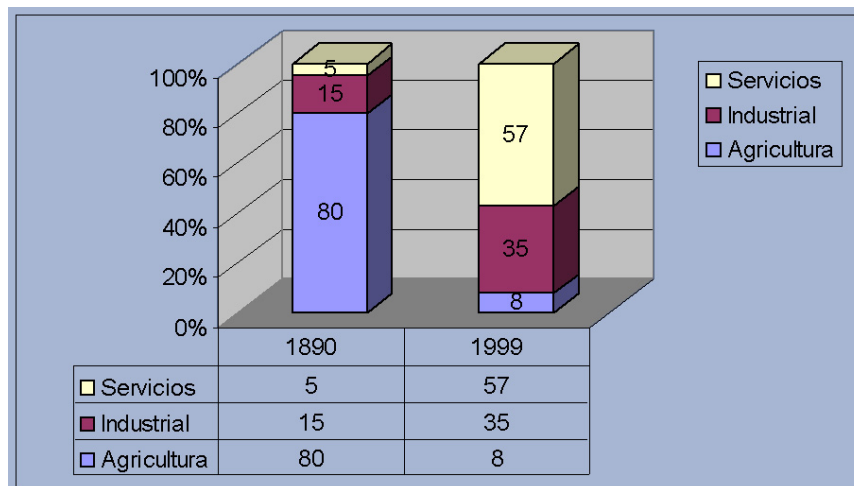
---

<sup>39</sup> FERNANDEZ, José Antonio. El proceso administrativo. México, MX: Editorial DIANA.- NI. 8849.- ISBN.: 1987.

<sup>40</sup> HALAL, William. The rise of the knowledge entrepreneur. The Futurist, november-december 1996. pp.13-16.

las fábricas y granjas producen productos tangibles como lo son zapatos, madera, frutas, etc. Esta tendencia tiene sentido cuando se observa el incremento del valor de los intangibles. El siguiente cuadro 4 muestra el incremento del valor de los intangibles.

Cuadro 4. Dato estadístico sobre el incremento del valor de los intangibles.



Fuente: Value Based KM, 1999

Estos servicios han incrementado los valores intangibles que ven en la revolución tecnológica cómo se supera un obstáculo de espacio y tiempo, para producir riqueza. Pues, la tecnología ofrece herramientas que permiten administrar eficientemente el conocimiento, pero ninguna herramienta será la solución si no hay un análisis previo sobre cuál es el conocimiento clave de la organización y quién es el proveedor y beneficiario de dicho conocimiento.

El medio de difusión del conocimiento ocupa un papel importante, pero secundario en las iniciativas de administración del conocimiento. El énfasis debe estar en entender las necesidades de conocimiento clave en la organización.

La nueva economía, según Marcelo Torres Arango requiere que las organizaciones y las personas replanteen sus estrategias para optimizar su desempeño.

*-“La administración del conocimiento es un enfoque que considera la visión de competencias y colaboración que se requiere en la nueva economía.*

*-La administración de l conocimiento ha sido abordada por las organizaciones y personas desde diferentes enfoques, los cuales diferencian las iniciativas que se llevan a cabo en los proyectos para administrar el aprendizaje.*

*-El común denominador podría ser la visión de competencia basado en conocimiento y las nuevas formas de colaboración requeridas para participar en la nueva economía.*

*-El comportamiento de las personas que integran las organizaciones es guiado por la cultura organizacional, la cual es el reflejo de las normas y creencias organizacionales.*

*-La cultura organizacional es un factor importante para hacer posible la administración del conocimiento, ya que: -Motiva o inhibe el que los empleados compartan su conocimiento. -Ayuda o dificulta el tener un mejor entendimiento de los beneficios de administrar el conocimiento.-Promueve o disipa los espacios y tiempo para administrar el conocimiento”<sup>41</sup>.*

En el ámbito educativo reconocer los procesos de gestión y la sistematización que se tenga de ellos va a ser prioritario en los establecimientos educativos, porque de ellos depende en gran parte la política educativa del estado, (A nivel nacional, departamental y municipal), y en el contexto institucional las políticas educativas del directivo docente en su institución.

Estas políticas inciden en la toma de decisiones, en la forma de trabajo como se planea, en la prioridad de las necesidades e intereses, que optimicen los costos operativos y valore las estrategias más pertinentes para cada proceso de gestión.

---

<sup>41</sup> GÉLINIER, Octave y PATEYRON, Emmanuel La Nueva Economía del Siglo XXI. Las 28 reglas del juego. Paidós. 2002.

Cuando se tiene en cuenta esta recomendación en un establecimiento educativo se lleva un control de datos sobre los procesos de gestión que se examinan para determinar políticas en estrategias de acción produciendo estas informaciones un conocimiento más amplio de la realidad y donde la comunicación es clave en el clima organizacional que genera.

A continuación se presentan las cinco disciplinas propuestas en el modelo de Senge y los aspectos culturales de la organización que infieren directamente sobre el aprendizaje organizacional:

*“Disciplinas individuales: Dominio personal y Modelos mentales*

*Disciplinas grupales: Construcción de una visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento sistémico”<sup>42</sup>.*

Es claro que la gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

En el ámbito escolar la gestión es una labor de todos los integrantes de la comunidad educativa, es decir, de los actores educativos. Que al interior de ella deben crear una cultura participativa de planeación, ejecución y evaluación que favorezca el aprendizaje individual, grupal y organizacional.

La construcción de una visión compartida en educación puede estar explícita en el horizonte institucional a través de su visión y la misión, pero tiene que concretarse año a año, a través de los planes de acción, en los planes de mejoramiento, y en el compromiso personal y grupal.

El trabajo en equipo no es delegar funciones, sino construir a partir de los aportes de cada individuo. El pensamiento sistémico obliga a que se relacionen todas las fases del proceso administrativo con coherencia de las mismas, con los aspectos internos y externos que determinan la institución; que existan dispositivos que prendan las alarmas cuando existan vacíos en algún proceso.

---

<sup>42</sup> SENGE, Peter. “La quinta disciplina”. Buenos aires. Ed. Granika, 1993.

#### 2.4.2. La gestión Escolar y su modus operandi

En los últimos veinte años ha habido una preocupación grande por la manera como se asume la problemática educativa y las consecuencias que esto puede traer para nuestro País, fruto de esta reflexión la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo plantea la necesaria transformación del Sistema Educativo con miras a garantizar las condiciones para el cumplimiento de sus fines: *“La inmediata reestructuración del sistema educativo dará a Colombia la oportunidad óptima para un futuro mejor en un mundo que discriminará a las personas según sus capacidades cognitivas, culturales y organizacionales. Sin un sistema educativo que promueva la autoestima, la dignidad humana, el respeto a la vida y el acceso equitativo a ella, la creatividad y el racionalismo científico y que abra la posibilidad de incorporar nuevas conceptualizaciones. Colombia sacrificará el potencial mental, físico, cultural y científico, así como las riquezas que posee. El patrimonio más importante de los colombianos son sus vidas y sus mentes y la posibilidad de recrear su historia y su memoria: este patrimonio actualmente se desaprovecha: es necesario encontrar mecanismos que permitan canalizarlo hacia el mejoramiento cuantitativo y cualitativo de la vida en Colombia”*<sup>43</sup>.

La palabra *Gestas* en latín tiene una singular impronta de acción y movimiento. En el ámbito histórico se utiliza la expresión *res gestas* para referirse a los acontecimientos que marcan el espíritu de un pueblo, y *rerum gestarum* a las historias ya realizadas; en otras palabras, lo subjetivo y objetivo de la historia. Esta idea nos remite a los cantores de gesta, aquellos hombres que cantaban las hazañas de sus héroes y sus aventuras, en la época medieval.

Gestión proviene del verbo *gero*, que tiene por supino *gestum* que significa llevar a cabo algo. De esta palabra derivan otras como *gestionar*, *gestor*, y aun del participio presente (*gerens-gerentis*) obtenemos *gerente*, *gerencia*, como el que gestiona.

---

<sup>43</sup> Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo. Colombia: al filo de la oportunidad. Informe conjunto. Presidencia de la República et. al., Bogotá, 1994.

El sustantivo de 'gestión' es (*gestio-gestionis*), en latín, *gestar*, en tanto "lleva encima" – Riquísimo secreto del término que nos pone frente al hecho de que toda gestión implica una creación y una amorosa carga, frente al asombro de que la palabra gestión encierra, metafóricamente hablando, una maternidad.

Gestión deriva del sustantivo latino *Gestio-gestionis*, que significa según su etimología una acción realizada por un sujeto (unitario o plural) que implica una creación y una carga, y que lleva a cabo un proyecto o una acción.

Gestión nace en las toldas de la administración, pero adquiere nuevas interpretaciones con los nuevos modelos de organización sistémica y organizaciones que aprenden. Hacia los años 80 irrumpe en el sector educativo *reconceptualizando* su quehacer específico en la educación.



La experta en gestión curricular, Julia Mora M., plantea dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: "*Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado*"<sup>44</sup>. Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial, la gestión es planteada como "*una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización*". En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

---

<sup>44</sup> MORA, Julia; GALINO, Angeles. Artículo titulado: La calidad de la educación docente: la escuela y el docente. Reflexiones sobre la modernización educativa. Panamá: Ministerio de Educación, 1999.

En palabras de Cesar Roa, *“La Institución Escolar, por excelencia, es la organización que social y culturalmente tiene la misión exclusiva de contribuir al compromiso colectivo de educar a través de una cualificada, planificada y flexible acción de enseñar acorde con las necesidades de sus actores, exigencias y demandas del contexto.*

*Para realizar esta misión con pertinencia y vigencia social, es preciso y connatural a ella que esté abierta a aprender. En La Institución Escolar existe un doble vínculo con los procesos de aprender: en primer lugar, el aprender constituye el proceso primario de la organización educativa, es decir, inherente a su naturaleza, busca propiciar ambientes y procesos que favorezcan el aprendizaje en sus estudiantes; en segundo lugar, el aprender está presente en la acción e interacción de sus estructuras organizativas y demás actores educativos, es decir, a nivel de los maestros, directivos, padres de familia y comunidad del entorno escolar”<sup>45</sup>.*

La articulación de estos niveles de aprendizaje, que tienen lugar en la escuela, es la clave para que ésta se reconozca y reinterprete como organización que aprende transformadora y creativamente.

En el desarrollo de una gestión es necesario conocer la estructura organizativa de la institución, fortalecer los procesos que ayudan a conseguir las metas planeadas, identificar los instrumentos que generan las acciones para evaluar resultados y facilitar los recursos que posibiliten la ejecución de las políticas. La planeación, ejecución y evaluación de estrategias es la esencia de la gestión.

Cualquiera que sea nuestra profesión utilizamos el término gestión en diversos tópicos, se habla por ejemplo de: gestión ambiental, gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, gestión cultural, gestión pedagógica, gestión comunitaria, entre otras. Pero todas tienen un denominador común: “Llevar a cabo acciones concretas”, este es el meollo de gestionar. En

---

<sup>45</sup> ROA, Cesar. Gestión escolar y formación para maestros, un desafío para transformar la cultura escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander (Por publicar 2010).

cualquier profesión, si se quiere ser competente debe realizar una excelente gestión.

Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo (2005), quien es un teórico del tema administrativo, realizó un paralelo entre la empresa y la institución educativa, teniendo en cuenta las clases de gestión que se realizan al interior de esta organización social.

Distingue este autor, tres formas de gestión agrupadas de la siguiente manera la gestión estratégica, la gestión táctica y la gestión operativa.

*“Se entiende por **gestión estratégica** el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente<sup>46</sup>”*. En materia educativa está el gran plan estratégico, el P.E.I.

La **gestión táctica** involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas y al decir internas me refiero, más que a aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la empresa, a todas aquellas que componen la cadena del valor interna, tal como la propone Michael Porter en “Competitive advantage”, The Free Press, New York, 1985. En la gestión educativa la táctica sería los planes de mejoramiento por áreas de gestión, los procesos de planeación e integración curricular, de los proyectos pedagógicos, entre otros, al igual que la evaluación y seguimiento permanente de los mismos.

La gestión escolar tiene su clímax en las obras, **la gestión operativa** es fruto de la planeación, la ejecución y la valoración de estrategias; es la meta de la gestión, la acción. Y la acción se concreta en actividades, en educación pueden ser curriculares o extracurriculares.

---

<sup>46</sup> BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. “Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad”.. 3R Editores. 1999, página 24.

Ahora bien, surge la pregunta por el ¿Cómo?, ¿Cómo funcionan estos procesos de gestión en el estado colombiano y en las políticas educativas?, ¿Cómo llegan a las instituciones y cómo operan al interior de las mismas? y en concreto ¿Cómo lo desarrolla el directivo docente?

Respecto al **modus operandi** de las políticas educativas en el país han tenido un recorrido desde lo moralizante, virtuoso, normativo, adaptativo de otras políticas en contextos tan heterogéneos al nuestro, hasta la ruptura de los cambios políticos y económicos que transforman la vida de la escuela, según lineamientos del Banco mundial.

Estos cambios políticos y económicos generados por los avances de la era tecnológica, la globalización, la descentralización, los modelos de organización en torno a la instrumentalización del conocimiento, producto de nuevas formas de neocolonialismo, de controles que mantienen la dependencia con los países industrializados, producen crisis en el sistema educativo.

La forma como se introduce en el quehacer docente o directivo docente la gestión escolar es haciendo seguimiento de la política educativa de parte del Ministerio a las secretarías, de las secretarías de educación llega a manos de los directivos docentes como la panacea y se transmite al docente para que cumpla con lo ordenado, como exige la ley. Sin embargo, paralelo a este proceso hay otro de evaluación de desempeño laboral que ha generado el afán de las evidencias y llenar carpetas de registro.

Cabe mencionar que si se toma la gestión escolar como el quehacer del docente hay unos factores que ayudan a ser posible el mejoramiento. Entre ellos: el poder de organización al interior de la institución educativa, el interés de la comunidad por velar sus intereses, la valoración que hacen algunos docentes de las políticas educativas, el liderazgo de los actores educativos, la buena voluntad para el desarrollo de actividades escolares, la reflexión pedagógica de algunos docentes, los convenios con otras instituciones, la realización profesional en el trabajo como docente, los deseos de superación de los estudiantes, el mejoramiento de las condiciones de estilos de vida más

saludables y los valores que ponen en juego los actores educativos en el diario vivir (responsabilidad, compromiso, solidaridad, justicia, etc ).

Este concepto gestión escolar opera si hay una visión compartida en los actores educativos como se decía en los antecedentes investigativos, si hay una cultura de planeación, ejecución y valoración de estrategias de gestión, si hay un control y registro de los procesos de gestión, de esta manera la calidad planteada como proceso de mejora es posible y más que posible, probable, en palabras de Peter Senge una organización inteligente que aprende.

Para concluir el Ministerio de Educación Nacional define cuatro áreas de gestión a realizarse en la institución escolar<sup>47</sup>. La gestión directiva y horizonte institucional, la gestión académica, la gestión administrativa y financiera, y gestión de la comunidad.

**La gestión directiva:** orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional en los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario. Con la formulación Participativa del PEI, en cada aspecto se pueden crear oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional y de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo.

**La gestión académica:** se refiere a la consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, de articulación de grados, niveles y áreas, y de aula. Los referentes para su caracterización son los resultados de las evaluaciones internas y externas, y los estándares de competencia. Las oportunidades de mejoramiento se crean con la integración curricular, el establecimiento de acuerdos pedagógicos, el diálogo entre grados, áreas y niveles, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la consolidación de un sistema de evaluación interna, el uso de los resultados y la utilización pedagógica de los recursos.

---

<sup>47</sup> COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional, Guía 11 sobre Autoevaluación para el mejoramiento Institucional, No.1 Febrero – Abril 2004, pp. 9.

**La gestión administrativa y financiera:** apoya y existe en función de los componentes académico, directivo y de comunidad, además del logístico (biblioteca, laboratorios, inventario de bienes); el ofrecimiento de servicios complementarios y la administración de los recursos humanos. Las normas, procesos y procedimientos son insumos para determinar cómo se comporta este componente institucional, y crear las oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios internos. La reingeniería permite actuar por procesos, con actividades, indicadores y equipos responsables de cada política.

Finalmente, con **la gestión comunitaria:** se promueve la participación, prevención, convivencia, inclusión y permanencia dentro del colegio. Los referentes para su análisis son el Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución. Algunas actividades para crear las oportunidades de mejoramiento son la formación, el establecimiento de acuerdos de convivencia, la exploración y el apoyo a los proyectos de vida de los estudiantes y la utilización de su tiempo libre.

### 3. HALLAZGOS

*“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”  
(A. Einstein)*

Al iniciar la exploración de la investigación sobre el ser de la gestión escolar en los directivos docentes, se encontraron diversas expresiones, fruto de las representaciones sociales que tienen los actores educativos, lo cual determinó el camino elegido del diseño etnográfico. La etnografía permite identificar, describir y analizar las representaciones sociales e interacciones a que dan lugar en la cotidianidad escolar.

A continuación, se narra paso a paso el desarrollo de la investigación realizada, donde puede el lector: complementar con los anexos la forma cómo se aplicaron las diversas técnicas de recolección de información y cómo se hizo el análisis e interpretación, en palabras de Lofland *“Del amoroso detalle”*<sup>48</sup>.

#### 3.1 PROCESO DESCRIPTIVO

A partir de la recolección de información y proceso de análisis de la misma se caracterizaron las representaciones sociales que tienen los actores educativos pertenecientes al gobierno escolar sobre la gestión escolar de los directivos, este proceso implicó:

Codificación de los cuestionarios según actor educativo para mostrar y facilitar la identificación de diferencias y semejanzas entre ellos, en el caso de las entrevistas a los directivos docentes hubo doble codificación, para distinguir la técnica de recolección con las respuestas que se codificaron de los demás cuestionarios. Un ejemplo 1C3.23; Significa aplicación del primer cuestionario 1C tercera pregunta y 23 es la persona interrogada; en el caso de los directivos, la Codificación 1E, por ejemplo: 1E1 es la entrevista a un directivo en particular y el 1 posterior primera pregunta aplicada.

---

<sup>48</sup> LOFLAND, John, *Analyzing Social Settings*. Belmont: Wadsworth Publishing, 1971.

Se identificaron y constituyeron las categorías y sub categorías emergentes a partir del análisis de los códigos “in vivo” de los sujetos seleccionados, las que dejaron ver un abanico de posibilidades y de formas acerca de cómo se asume y debe asumir la gestión escolar; en el anexo 4 se presentan los datos y las sub-categorías que emergieron; para el análisis se tuvo en cuenta el actor educativo, la frecuencia de los datos y las características de los mismos; en lo que corresponde a la finura del análisis éste se hizo de la lectura cuidadosa de las frases para contextualizar la idea de manera general, precisándose en consecuencia las categorías y sub categorías, procediéndose finalmente a confrontar lo investigado a la luz de los postulados teóricos que fundamentan el proyecto, lo cual permitió la interpretación y construcción de sentido.

La estructuración del eje matriz de la investigación y de la presentación de resultados giró en torno a la descripción del ser y del querer ser de la gestión escolar. El ser de la gestión del directivo docente se caracterizó teniendo en cuenta las representaciones sociales de los actores educativos pertenecientes al gobierno escolar; se describió posteriormente los procesos de gestión que se realizan al interior de la institución educativa, para identificar sus fortalezas y sus obstáculos. El querer ser de la gestión escolar se caracterizó a partir de lo que manifestaron los actores educativos pertenecientes al gobierno escolar, sobre el futuro de esta institución educativa. A continuación se presenta el esquema general de categorización.

Cuadro 5. Esquema general de categorización.

EL SER DE LA GESTIÓN ESCOLAR		
EJE TEMÁTICO	CATEGORÍA	SUB CATEGORÍAS
REPRESENTACIONES SOCIALES	Acción permanente en la mejora de procesos	-Acción permanente para resolver problemas. -Mejora de procesos. -Procesos y actividades con el fin de buscar beneficio del educando.
	Mecanismo de Participación	-Tarea de todos los entes de la comunidad escolar. -Apoyo institucional para promover iniciativas. -Organización de la institución.
	Lo esencial es el obrar	-Mejorar el mantenimiento de los recursos. -Doble acción: Interna y externa -Sinónimo de administrar. -Trabajar por la institución para su desarrollo. -Búsqueda de recursos.
PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR	A nivel externo.	-Trabajar con el gobierno municipal, departamental y nacional. -Convenios interinstitucionales. -Captación de recursos.
	De apoyo al proyecto educativo institucional	-Proyectos de área y aula. -Parte integral del estudiante. -Metodología unificada. -Horizonte institucional debe conducir al desarrollo del estudiante. -Campañas para mejorar el ICFES.
	Relacionados con el gobierno escolar.	-Consejo directivo -Asociación de Padres de familia. -Consejo de Padres. -Consejo Académico. -Que mejore la disciplina. -Consejo estudiantil. -Conducto regular ante una observación. -Comité de conciliación.
	Bienestar social del educando.	-Restaurante escolar. -Portería.
	FACTORES QUE FAVORECEN	FACTORES QUE OBSTACULIZAN
	-Espíritu de servicio y responsabilidad. -Actitud de escucha y diálogo. -Evidencias de los hechos. -Toda acción indica formación, aprendizaje. -Profesionalismo docente. -Iniciativa, creatividad y liderazgo. -El trabajo colectivo. -Proyecto de vida. -Valores de los actores. -El gobierno escolar.	-Falta de recursos y no facilitar los pocos que hay. -Que no haya solución a los conflictos. -Irresponsabilidad. -Pocas oportunidades para participar. -Indiferencia y apatía frente a las actividades. -Falta liderazgo directivo. -Normas descontextualizadas. -Activismo extra clase. -Abandono estatal. -Cultura de la Pobreza. -Falta de compromiso del padre de familia para con su hijo.
QUERER SER DE LA GESTIÓN ESCOLAR		
QUERER SER DE LA GESTIÓN ESCOLAR	Educación con el ejemplo.	-El cumplimiento de las normas. -Sentido de pertenencia. -Logros en la vida escolar. -Valores personales. -Iniciativa y Liderazgo. -Responsabilidad de los actores educativos.
	Trabajar juntos por el colegio.	-Trabajar en equipo por la institución. -Buena convivencia entre los actores educativos. -Colaboración y apoyo con la gestión. -Participación Activa.
	Proyectando ideas se gestiona el desarrollo.	-Mantener el orden y aseo. -Visionar un mejor futuro. -Educar y formar a los estudiantes.

El primer eje temático Identifica las representaciones sociales que tienen los actores pertenecientes al gobierno escolar sobre la gestión escolar de sus directivos. Se enmarca este eje en tres categorías: la gestión como una acción permanente en la mejora de procesos, la gestión como mecanismo de participación y la gestión donde lo esencial es el obrar.

El segundo eje temático corresponde al ser de la gestión, relaciona los procesos de gestión escolar que se dan al interior de la institución educativa: a nivel externo, de apoyo al proyecto educativo institucional, relacionados con el gobierno escolar y con el Bienestar social del educando. Terminando con la identificación de los factores que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión escolar.

El tercer eje temático es el querer ser de los actores educativos respecto a la gestión de los directivos docentes, cada actor educativo expresó las expectativas que tienen frente al compromiso de ser representantes del gobierno escolar y cuál es el nivel de compromiso frente a la gestión. En este eje se presentaron tres categorías: Educar con el ejemplo, Trabajar juntos por el colegio y Proyectando ideas se gestiona el desarrollo.

### **3.2 PROCESO INTERPRETATIVO Y DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO.**

El proceso interpretativo se orienta a partir de la investigadora Dennise Jodelet quien al momento del análisis de las representaciones sociales hace hincapié en: *“El análisis del contenido a partir de las fuentes de información; la interpretación y construcción de sentido, resultado de confrontar los hallazgos a la luz de la fundamentación teórica”*<sup>49</sup> y la mirada del investigador configurando así el proceso de triangulación.

---

<sup>49</sup> JODELET, D (en prensa). “Interconnections between social representations and intervention”, en A.S. de Rosa (ed.), *Social Representations in the “Social Arena”: the Theory in Contexts faced with “Social Demand”*, New York.London, Routledge. 2007.

3.2.1. Representaciones sociales sobre la gestión escolar de los directivos.  
Las categorías encontradas sobre las representaciones sociales que tienen los actores educativos sobre la gestión escolar de los directivos, fueron: La gestión como una acción permanente en la mejora de procesos, la gestión escolar como un mecanismo de participación y la gestión escolar donde lo esencial es el obrar.

3.2.1.1. La gestión como una acción permanente en la mejora de procesos.

*“Implica la gestión escolar, acciones permanentes, no solamente con los entes del gobierno, sino dentro de la misma institución buscar recursos”*

Se define en esta categoría la gestión escolar como un proceso continuo, donde debe haber seguimiento y control para alcanzar los objetivos propuestos. La gestión escolar es acción, con una finalidad concreta que definen los actores educativos enmarcados en uno de los modelos de la búsqueda de calidad: el mejoramiento continuo.

Este apartado tiene tres sub categorías la acción permanente para resolver problemas, la mejora de procesos y cómo estos procesos y actividades se hacen con el fin de buscar beneficio del educando. El hilo conductor de esta categoría es el aspecto teleológico: En el ámbito educativo las acciones no deben ser acciones de cumplimiento enmarcadas en un sistema operativo, sino por el contrario tienen un sentido a nivel social para resolver problemas, enmarcados en un modelo de mejoramiento continuo; a su vez, su razón de ser se cristaliza en la formación del educando, cuando se dice formación se admite la idea que el ser humano es un ser en permanente construcción.

Un enfoque de mejoramiento continuo implica definir una o varias estrategias para alcanzar la calidad, que no se dan con cambios abruptos, sino generando acciones más relevantes para determinar los alcances y límites de cada uno de los procesos de gestión que desarrollan los actores educativos.

### **Acción permanente para resolver problemas.**

*“Es estar atento, si hay un problema entenderlo, colaborar, explicar las razones y llegar a una conciliación”.*

Un representante de los estudiantes de bachillerato manifiesta que: *“la gestión es una acción permanente para resolver problemas”*, se llama aquí problemas, a la falta de recursos para desarrollar actividades o proyectos, a los conflictos de convivencia escolar que suceden entre los actores educativos, a la mala organización de una actividad, a la comunicación poco asertiva entre los miembros de la comunidad escolar, entre otras.

Y una de las expresiones que utilizaron especialmente los adultos pertenecientes al gobierno escolar fue *“la resolución de conflictos”*, que mediante el comité de conciliación promulga la sana convivencia y aplica el principio ético de la beneficencia, promocionar, hacer el bien, de una situación de menor grado de dignidad a una de mayor grado de dignidad. Es esto posible si se mejoran los procesos.

### **Mejora de procesos.**

*“Son lo que uno hace por la institución para que seamos mejores y sigamos colaborando con lo social y educativa”.*

Un estudiante de bachillerato coincide con uno de primaria en decir que: *“la gestión es concebida como la mejora de procesos”*, mejor planeación, mejor organización, mejor desarrollo de alguna actividad, mejores resultados, entre otros.

La gestión escolar no se desarrolla a través del activismo, tiene una razón lógica que opera por procesos dentro de una institución educativa. Estos procesos tienen que ser ágiles, que respondan a las necesidades e intereses de la comunidad educativa en general. Para ello, es clave la cultura de la planeación y evaluación participativa, reflexionar sobre estos procesos en la

manera como se planean, se desarrollan y si alcanzan los logros previstos y en que porcentaje.

El fin último del mejoramiento es la apuesta que se hace a la búsqueda de la realización personal en la profesión como Maestro, la formación integral de los educandos, la satisfacción del padre de familia por el servicio prestado, el desarrollo de las potencialidades del educando.

Estos fines que son loables se aterrizan en procesos dentro y fuera del aula, dentro y fuera de la institución, implica compromiso del padre en el ámbito familiar, del maestro en su lugar de trabajo, de las políticas educativas del gobierno que favorezcan a los educandos, un engranaje sincronizado, donde si falla alguno de estos elementos no se alcanzarían debidamente los fines propuestos.

### **Procesos y actividades se hacen con el fin de buscar beneficio del educando.**

*“Es toda actividad realizada que propende por el mejoramiento escolar que se manifiesta en beneficios para toda la comunidad”.*

Se deja ver claramente el principio ético de la beneficencia, en palabras de Emmanuel Kant: *“Actúa y obra de tal manera que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin y nunca como un medio”*<sup>50</sup>. En pocas palabras, hacer el bien, actuar para pasar de una condición menos favorable a una condición más favorable.

Se escucha el eco de un Maestro cuando define la gestión como: *“las diversas actividades que se desarrollan durante un periodo de tiempo, encaminadas a facilitar los procesos académicos, buscando el desarrollo armónico de los educandos con calidad humana profesional y pedagógica”*. Otro docente definió la gestión como: *“Procesos educativos que se llevan a cabo para conseguir los elementos necesarios para la buena marcha de la institución al igual que la organización de la misma”*.

---

<sup>50</sup>KANT, Immanuel. *Crítica de la Razón Pura*, Losada, Buenos Aires 1960, pp. 61-62.

Algunos docentes expresaron el énfasis en los procesos, pero uno en particular se refirió a la manera como se realiza la gestión: *“Cuando se desarrolla o mejor se reúnen aquellas personas para sacar algunas inquietudes para el mejoramiento escolar”*; Los padres de familia y los directivos a través de estas expresiones: *“Es todo lo que hacen profesores y rectores para el beneficio de nuestros hijos”*, *“promover una actividad al colegio”*, *“estamos gestionando para el agua potable del colegio Llano Grande, mejorar el agua potable”*, *“estamos promoviendo que se dé lo del agua y que el descanso que sea suficiente”*, dejan ver que son parte activa de la gestión escolar.

Al confrontar las tres categorías con las que se caracterizó las representaciones sociales sobre la gestión, con la fundamentación teórica, el pensamiento de Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, ayuda a la comprensión de las mismas. El autor distingue, tres formas de gestión: estratégica, táctica y operativa.

La categoría *“Acción permanente en la mejora de procesos”*, se corresponde en la propuesta teórica de Beltrán Jaramillo con la Gestión Estratégica. La escuela como organización social determina unas estrategias claves porque el contexto de cada institución es muy particular. La **gestión estratégica** en la institución educativa se explicita actualmente en el plan de mejoramiento, fruto del consenso de los actores educativos, donde se han priorizado las necesidades de la institución y definido las estrategias y plan de acción para su mejoramiento; con base en el plan de mejora, se organizan gestiones para que la institución alcance los objetivos propuestos. En palabras de un estudiante de 10<sup>o</sup>-2, *“la gestión promueve iniciativas a un proyecto en beneficio de la institución”*.

A esta gestión estratégica también pertenece la toma de decisiones que se hace en los diversos entes del gobierno escolar, decisiones que implican unas tareas muy propias a desarrollar. Como dice una estudiante de 11<sup>o</sup>-2 *“Es trabajar en pro de la institución, para un buen desarrollo de la misma, elaborando proyectos que ayuden a una buena gestión”*.

En la institución educativa el estudiante es lo más importante, la gestión estratégica debe tener en cuenta sus necesidades, una estudiante de 9º-1 decía: *“Es colaborar con los estudiantes de todo un establecimiento ya sea ayudándoles en algún problema o ayudando en alguna actividad lúdica, que beneficie a la institución e integrantes que la componen”*.

La gestión estratégica es el punto de partida, donde se identifican las necesidades de los actores educativos, debidamente contextualizadas, de manera que las acciones sean pertinentes, que transformen la realidad y respondan a las expectativas propuestas por los miembros de una determinada comunidad, que analice posibles variables, ajustes y flexibilidad en sus planes, entre otras son las metas de esta gestión.

#### 3.2.1.2. La gestión como mecanismo de participación.

*“La gestión escolar es un mecanismo de participación no solamente de los directivos docentes sino de toda la comunidad educativa”*.

Se resalta en esta categoría que el proceso de gestión es tarea de todos, no sólo es tarea de los directivos, sobre ellos recae una gran responsabilidad, pero la comunidad educativa y su máxima representación el gobierno escolar debe liderar estos procesos a través de los equipos de gestión o comités de calidad. Cuando se analiza la palabra mecanismo hace referencia a que se conoce una estructura básica en la cual todos convergen, para nuestro caso las diversas comisiones, consejos, asociaciones, que componen el gobierno escolar que imprimen liderazgo en la solución de las necesidades de los diversos estamentos de la comunidad educativa.

De esta categoría se desprenden tres sub categorías: Tarea de todos los entes de la comunidad escolar, apoyo institucional para promover iniciativas y organización de la institución.

Mecanismo de participación lo expresan los directivos y tiene muy buena acogida en los estudiantes de bachillerato; sin embargo, todos los estamentos

deben manifestar esta realidad, lo cual deduce falta de compromiso en algunos estamentos de esta comunidad o visiones menos democráticas y más pragmáticas o idealistas.

### **Tarea de todos los entes de la comunidad escolar.**

*“Es como cuando al colegio le hace un favor a un profesor o le hace falta algo al colegio y alguien lo consigue, uno también puede decirle o proponerle algo a la coordinadora”.*

Esta opinión de un estudiante deja ver que el colegio como institución brinda la posibilidad de servir y ser servido, de cómo un bien para el colegio es un bien para los educandos y comunidad educativa; la cercanía y liderazgo de cada educando con la coordinación hace posible un mecanismo de participación en las decisiones que se toman y cualquiera puede hacerlo.

Los estudiantes se sienten actores activos al manifestar que la gestión escolar: *“Son aquellas reuniones que hacen los docentes, o representantes del salón que son para proponer ideas para el colegio o reuniones de padres de familia”.* Los directivos manifiestan como anhelo: *“Lo importante es que se apoye a los directivos a los docentes en el ejercicio de su desempeño con recursos de buena calidad”.*

Se participa de diversas formas valiéndose de los mecanismos existentes de participación, comunicando propuestas, puesto que la libre expresión y los derechos de los estudiantes son plenamente respetados en el ejercicio de su liderazgo.

La forma ideal de participar es liderando procesos, pero la sola participación no asegura el liderazgo, se puede participar sin comprometerse, se necesitan líderes; el liderazgo puede definirse, según Pilar Pozner, como: *“el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la*

*capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en equipo*<sup>51</sup>.

### **Apoyo institucional para promover iniciativas.**

“.....promover iniciativas dentro de una institución para agilizar los trámites...”

Todos los estamentos apoyan este enunciado, pero se ve reflejado aun más en, docentes, padres y administrativos. Los estudiantes observan el proceso, no son plenamente conocedores de su participación activa o la viven como obligación. Un estudiante de bachillerato manifiesta: *“Una gestión escolar es promover iniciativas dentro de una institución para agilizar los trámites que debe poseer determinadas propuestas y puedan realizarse con su respectivo orden y seguimiento, y lo más esencial con las autorizaciones pertinentes de acuerdo al conducto regular de la institución y parte de sus directores”*; Otra voz de un estudiante hace énfasis en la planeación, siendo sólo una parte de la gestión y dice: *“Elaborando proyectos que ayuden a una buena gestión”*.

En los Maestros, la respuesta que tuvo más frecuencia fue: *“la gestión es promover iniciativas a un proyecto en beneficio de la institución”*, *“Todos aquellos proyectos que se realizan en la institución en pro de toda la comunidad educativa”*, *“Es cuando, se elaboran proyectos, planos y otros, estrategias para mejorar la educación o la dignidad de los alumnos o, para mejorar la planta física del establecimiento educativo, o implementar algo en ella”*, *“Todas aquellas acciones y planes que se realizan en pro de mejoramiento de la comunidad y ambiente escolar”*. En cambio un padre de familia manifiesta no tener participación activa porque expresa: *“Es lo que hacen rector y profesores para llevar a cabo proyectos”*.

---

<sup>51</sup> Disponible en: [www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co) Diapositivas sobre gestión educativa vía hacia la calidad en Colombia. Perteneciente a la línea de investigación sobre gestión educativa y escolar. Pilar Pozner. 2007.

Cuando se habla de apoyo a la gestión se exige más compromiso de los actores educativos para con su contorno, con su comunidad, con su familia, pues son los beneficiarios de primer orden. Llamados a liderar inmersos en su cultura.

*“Liderar una cultura significa crear una cultura de cambio, no solo una estructura. No significa adoptar una innovación tras otra; significa generar la capacidad de buscar, de valorar, críticamente y de incorporar selectivamente nuevas ideas y prácticas, todo el tiempo, tanto dentro como fuera de la organización.”*

*Re culturizar implica un trabajo duro e intensivo, tiempo y en realidad nunca acaba. Por eso los líderes necesitan energía, entusiasmo y esperanza. Por eso necesitan un entender el proceso de cambio; desarrollar relaciones; crear y compartir conocimiento; y generar coherencia”<sup>52</sup>.*

Estas iniciativas y proyectos se deben apoyar porque velan por los intereses y las necesidades de las comunidades, de los sectores productivos, de las instituciones políticas y de la misma familia.

### **Organización al interior de la institución.**

*“Son los diversos aspectos que se promueven dentro de una institución para lograr aspectos para el bien de una comunidad”.*

Una docente hace énfasis en el carácter simplificado de una buena gestión que ahorra tiempo, aprovecha al máximo los recursos y busca el beneficio del educando: *“Trabajar con la comunidad educativa en búsqueda del mejoramiento del desempeño y el quehacer dentro de una institución educativa para que se facilite las diferentes labores”:*

---

<sup>52</sup> FULLAN, Michael. Liderar en una cultura de cambio, Barcelona, Octaedro. 2002

Cuando se habla de organización se hace referencia al clima institucional, a la coordinación en la planeación, ejecución y evaluación de las actividades; a la agilidad, eficacia y eficiencia de los procesos; a la estructura organizativa, sus líneas de poder y participación; la forma cómo se gestiona y participa en la institución.

Estas tres últimas sub categorías se relacionan con la **gestión táctica**, pues de nada sirve la estrategia espectacular, sino hay un continuo seguimiento para en cualquier momento dar razón de cómo va cada proceso. De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica, ya que los objetivos de ésta se desprenden directamente de la primera gestión y deben estar con ella.

La gestión escolar después de una buena planeación, de crear un excelente plan estratégico o ruta de navegación, debe tener un acompañamiento hasta su puesta en marcha. Este momento clave lo definen los actores educativos en su participación institucional para que se ejecuten las acciones concretas.

Un directivo docente se pronunció al respecto, diciendo que la gestión es "*Coordinar actividades*". En una institución educativa la coordinación implica un proceso de gestión articulador e integrador donde la relación costo-beneficio debe ser óptima para los actores educativos e integra el esfuerzo limitado de la participación para que se alcancen las metas propuestas. Esto conlleva la necesidad que haya control y registro de los procesos de gestión para que las decisiones que se tomen no afecten a ninguno de los actores educativos, por citar un ejemplo: el registro de llegadas tarde a la clase; buscar e indagar las razones por las cuales sucede este fenómeno, y plantear estrategias de gestión para mejorar en este aspecto;

Al interior de las organizaciones sociales se utilizan unas tácticas para mejorar el ambiente de trabajo y valorar los sujetos que en ella están. En el colegio es muy importante el clima de trabajo porque si hay mejoras, se propiciará en los actores educativos mayor disposición para realizar las actividades.

La gestión escolar táctica es característica de una organización inteligente, que aprende como equipo: Lo expresa Peter Senge a tener una construcción

de una visión compartida, que tenga pensamiento sistémico. Dice en su libro la quinta disciplina: *“Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”*<sup>53</sup>.

### 3.2.1.3. Lo esencial es el Obrar

*“la gestión la podemos ver como conseguir cosas para un establecimiento”*

En un ambiente donde los problemas sociales, económicos, políticos han tocado a la escuela hay un afán desmedido por reducir la gestión al activismo, a la materialización, al hacer. El hacer tiene su razón de ser si es reflexionado, planificado, con objetivos concretos y que tenga presente el principio de mejoramiento y calidad.

De nada sirve la consecución de bienes, sino hay una cultura del cuidado, sino hay un interés en utilizar de la manera más óptima tales recursos, no es crear una cultura del paternalismo, sino una cultura de la pro actividad, de ser diligentes y tomar un lugar activo en la solución de problemas. De nada sirve tener los bienes, sino se les saca el máximo provecho. De nada sirve los materiales si el dinamizador que es el Maestro es paquidérmico en su accionar. De nada sirve tener los mejores recursos si hay educandos poco reflexivos, sin motivaciones hacia los nuevos aprendizajes, sin una actitud crítica de su papel.

Esta categoría tiene como sub categorías Mejorar el mantenimiento de los recursos, Doble acción: Interna y externa, Sinónimo de administrar, Trabajar por la institución para su desarrollo y la Búsqueda de recursos.

---

<sup>53</sup> SENGE, Peter. “La quinta disciplina”. Buenos Aires. Ed. Granika, cap. 3 visión compartida. 1993

## **Mejorar el mantenimiento de los recursos.**

*“La gestión debe de mejorar el mantenimiento, la planta física...”*

Esta es una preocupación que sólo la manifestó un directivo docente, de cuidar los recursos existentes, pero ningún otro estamento lo menciona lo que deja ver el concepto de lo público, de todos y de nadie, no hay compromiso con el cuidado de los materiales.

La cantidad de infraestructura, los equipos e instalaciones de las instituciones educativas públicas, hacen que el mantenimiento deje de ser un ente abstracto, para llegar a ser una organización definida con reglas y métodos de aplicación propios, que requieren de conocimientos de "Gerencia", tacto y amplia experiencia en la Administración. Es así que la Oficina de Mantenimiento debe ser la encargada de asegurar el funcionamiento eficiente y continuado de los ambientes, las instalaciones, los equipos, mediante la predicción y la prevención, la conservación y el mejoramiento de los mismos, a fin de lograr una mayor vida útil, seguridad de operación y economía en costos.

El Mantenimiento llega a tener connotación, cuando se conserva en operación continua, confiable, segura y económica para la totalidad de las instalaciones, inmuebles y equipos que la institución tiene, para la prestación de un mejor servicio a la comunidad.

Cuando se habla en el planteamiento del problema que el nivel de apropiación del PEI es deficiente, porque aunque es un colegio agroecológico falta en los estudiantes cultura ecológica y cuidar más su entorno natural. Se percibe en el ambiente un desarraigo por el cuidado y mantenimiento de los recursos, una filosofía del usar y destruir, de la inmediatez, de vivir el presente, no hay una filosofía o cultura del construir, del futuro, de cuidar lo que nos pertenece.

## **Doble acción: Interna y externa.**

*“Implica la doble acción permanente no solamente con las entes del gobierno sino dentro de la misma institución buscar esos recursos”.*

Lo dice la rectora del colegio que tiene una visión amplia de la gestión, no se le escuchó a ningún otro actor educativo. La gestión es del padre de familia que con sus actividades resuelve problemas concretos; la gestión es del estudiante que expresa lo que siente, dice, participa, promociona, lidera procesos, expectativas; la gestión es del Maestro que busca recursos, que realiza actividades, que cumple responsabilidades, la gestión es también tarea de los directivos no sólo del rector sino de su equipo directivo.

La gestión implica doble acción interna y externa significa que cualquier persona perteneciente a la comunidad educativa está en el compromiso de brindar oportunidades para el mejoramiento de los procesos internos y externa porque en diversas ocasiones los convenios, el sector productivo necesita de una institución que le aporte beneficios a la comunidad en general, donde el centro educativo se convierte en el promotor de la cultura y progreso de la comunidad.

Los procesos a nivel externo tienen que ver con los recursos destinados por el gobierno nacional, departamental y municipal, por diversas leyes para la instituciones educativas que dependen en gran proporción de la gestión que especialmente hagan sus directivos, la búsqueda de recursos es una nueva tarea del directivo docente y su equipo de trabajo

## **Sinónimo de administrar.**

*“Es gestionar o administrar algo que se desea para el grupo o la institución”.*

Lo manifiesta un niño de primaria quien concibe la gestión como sinónimo de administrar. A través de la investigación lo que se clarifica entre otros aspectos

es precisamente el sentido amplio, dinámico y transformador de la gestión; las implicaciones de los términos traen diferencias muy amplias y difíciles de conciliar con el concepto administrar; nacen en contextos históricos distintos y tienen consecuencias en el actuar de la escuela hoy.

Hay diferencias entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones productivas y de servicios.

La gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el valor e importancia de las competencias humanas es más representativo.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española, presenta la Gestión "*como la acción y efecto de administrar*<sup>54</sup>". De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; ó

---

<sup>54</sup> Real Academia Española: *Diccionario de la Lengua Española* (2 Vols.), R.A.E. - Espasa Calpe, Madrid. 2001.

simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

### **Trabajar por la institución para su desarrollo**

*“Es trabajar por una institución, realizar actividades en beneficios de la institución, y recurrir a personas para obtener buenos resultados”*

Nada en educación se puede lograr solo, se requiere de otros, de una comunidad de trabajo, de intencionalidades compartidas, porque eso reúne esfuerzos y posibilita que se continúe aprendiendo para enseñar con potencia. Se necesita del aporte individual de cada uno de nosotros y la capacidad de trabajar con otros en colaboración, en redes, y con otros agentes sociales.

Se aprende que todos los niveles del sistema evolucionan dinámicamente en la misma dirección. Visión y sentido compartido y condiciones para avanzar con coherencia y responsabilidades compartidas... por eso se amplía la autonomía interdependiente.

Según Peter Senge: *“La cooperación de varias personas permite llegar a mejores resultados, el grupo se abre al método del diálogo y en este sentido puede introducirse a un flujo de interacción más amplia, al mejor modo dialéctico”*<sup>55</sup>.

La gestión es la labor diaria de trabajar por la institución para su desarrollo. Manifiesta el espíritu de servicio propio del portero quien extralimita sus funciones y logra realizar acciones y gestiones que favorecen a todos los estamentos educativos. Los maestros regalan tiempo, trabajo, hasta dinero y realizan gestiones para que sea una realidad tantos proyectos.

---

<sup>55</sup> SENGE, Peter. “La quinta disciplina”. Buenos Aires. Ed. Granika, cap 3 visión compartida. 1993

## **Búsqueda de recursos.**

“Debe ser una acción permanente de búsqueda de recursos...”

Cuando se escucha esta frase hay una brecha entre la realidad y lo que en verdad debería ser, acción permanente indica todos los días, en todo momento, en cualquier circunstancia, como una meta a cumplir. Esta sub categoría es relevante para los actores educativos, sin recursos no hay gestión, sin resultados no tienen sentido los procesos, es el culmen de la gestión

Los recursos son insumos claves para el colegio. Una estudiante del grado 6º-1 en la expresión: *“Son todas las ayudas que dan para la institución”*. Quería decir que la gestión se define especialmente por la obtención de recursos, logro de convenios interinstitucionales, ayudas didácticas, mejoramiento de la infraestructura por parte del gobierno ya que esta es una entidad oficial, es decir, ayudas que mejoren las condiciones del ambiente de aprendizaje.

La rectora hace eco a lo planteado anteriormente y amplía la gestión escolar a todos los actores educativos cuando define la gestión escolar como *“Una acción permanente que implica doble movimiento tanto a nivel interno en la organización del colegio como a nivel externo en la consecución de recursos”*.

Cuando se habla en tercera persona implica que no hace parte de este proceso manifiesta un estudiante: *“Son todas las ayudas que dan para la institución”*. Hay un sentido pragmático de la gestión por parte de un docente cuando dice: *“Conseguir lo que se necesita”*, la rectora declara que la gestión: *“ Debe ser una acción permanente de búsqueda de recursos, de apoyo institucional en la instancias del gobierno municipal, departamental, nacional en fin; de los entes que del gobierno que nos rodea con el fin de mejorar los... de mejorar el mantenimiento, la planta física”*.

La categoría: “Lo esencial es el Obrar” que contiene las cinco sub categorías anteriores se relaciona estrechamente con lo que llama Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo la **gestión operativa**. Una expresión eco de este ítem es la

expresada por un actor educativo: *“Es trabajar en pro de la institución, para un buen desarrollo de la misma elaborando proyectos que ayuden a una buena gestión”*<sup>56</sup>.

La gestión escolar tiene su clímax en las obras, fruto de la planeación, la ejecución y la valoración de estrategias; es la meta de la gestión, la acción. Y la acción se concreta en actividades. En toda institución educativa hay un cronograma de actividades donde se explicita en el tiempo todos los procesos de gestión que existen al interior de ella.

Explica un Maestro del área de agro ecología *“la gestión son las diversas actividades que se desarrollan durante un periodo de tiempo, encaminadas a facilitar los procesos académicos, buscando el desarrollo armónico de los educandos con calidad humana, profesional y pedagógica”*.

Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo expone que: *“El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, gestión financiera, etc. De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico”*<sup>57</sup>.

Para nuestro caso en la escuela son los procesos de la gestión, los que se hacen estrategia aplicándola con táctica para que se den las obras y las obras se valoran para dejar un registro que permita mejoras en el proceso de gestión para su nuevo plan.

Al analizar globalmente las diversas representaciones sociales, fue posible identificar las siguientes relaciones:

---

<sup>56</sup> BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión*. 3 R editores. Bogotá. 2007.

<sup>57</sup> BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores. Bogotá. 1998

La sub-categoría que tenía que tenía mayor frecuencia entre los actores educativos fue aquella que considera la gestión como todos aquellos procesos y actividades con el fin de buscar beneficio del educando; la de menor frecuencia fue la que consideró La gestión escolar propende mejorar el mantenimiento de los recursos.

En el análisis palabra por palabra la más utilizada fue proyecto, que significa que son conscientes del proceso de planeación como preámbulo al desarrollo de actividades; sólo un maestro tiene una visión general de la gestión, pero pragmática o utilitarista “*conseguir lo que se necesita*”.

Sólo los estudiantes de primaria equiparan la gestión escolar con administrar; Todos los actores educativos tienen en común la búsqueda de recursos como algo primordial, incluso desde la dirección de grupo para mejorar el bienestar de los educandos.

Para concluir, se presenta un cuadro general de las representaciones sociales expresadas por los actores educativos desde los referentes teóricos expuestos por Beltrán Jaramillo. En este cuadro 6 aparece en primer orden las expresiones que con mayor frecuencia fueron manifestadas. Según los datos se muestra una relevancia de la gestión operativa, sobre la gestión estratégica y táctica, no es el orden más adecuado, porque la gestión operativa debe ser planeada y reflexionada.

Cuadro N°6. Cuadro general de las representaciones sociales sobre gestión escolar.

---

## **REPRESENTACIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO ESCOLAR SOBRE GESTIÓN ESCOLAR EN EL COLEGIO LLANO DEL MUNICIPIO DE GIRÓN**

---

### **GESTIÓN OPERATIVA**

Búsqueda de recursos

Trabajar por la institución para su desarrollo

Doble acción: Interna y externa.

Sinónimo de administrar.

Mejorar el mantenimiento de los recursos.

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Acción permanente para resolver problemas

Mejora de procesos.

Procesos y actividades con el fin de buscar beneficio del educando.

### **GESTIÓN TÁCTICA**

Mecanismo de participación de todos entes de la comunidad escolar.

Organización al interior de una institución

Apoyo institucional para promover iniciativas.

---

La gestión que sobresale en los actores del gobierno escolar es la gestión operativa, se conoce los procesos que existen al interior de la institución educativa, pero faltan respuestas y soluciones concretas a los problemas, cansados de tantas promesas, de tantos proyectos echados al aire, se opta por lo práctico, obras son amores y no buenas razones. Y están ordenadas por

nivel de frecuencia, siendo la búsqueda de recursos la más mencionada por los actores educativos. Mientras la menos mencionada fue la de mejorar el mantenimiento de recursos. No hay que desconocer la importancia de los recursos, sin embargo, si estos recursos no se adecuan a las necesidades, no se utilizan de una manera optima, sería conseguir infraestructura sin ninguna finalidad específica.

### 3.2.2. Procesos de gestión escolar.

El segundo eje titulado Procesos de gestión escolar, busca identificar los procesos de gestión que los actores educativos reconocen en la institución. Al escuchar a los actores educativos, estos reconocieron que hay unos procesos que relacionan la institución con otras a nivel externo, otros procesos como apoyo al desarrollo del proyecto educativo institucional, otros hicieron hincapié en los principales mecanismos de participación del gobierno escolar y finalmente algunos hablaron sobre procesos que mejoran el bienestar de los educandos.

Se empezó por los procesos de gestión que permiten articular la institución educativa con las políticas del estado colombiano a nivel internacional, nacional, departamental y municipal y de esta forma desarrollar el Proyecto Educativo Institucional. La forma cómo se organizó fue de lo general a lo particular de los procesos de gestión universales y globales para terminar en la institución educativa; Posteriormente se identificaron los factores que favorecen y obstaculizan los procesos de gestión.

#### 3.2.2.1. A nivel externo

*“Conocimiento de los entes gubernamentales a donde se puede acudir para gestionar”.*

En la institución educativa se llama procesos de gestión a nivel externo cuando no pertenece este proceso a la organización interna de la institución, sino a

todos los agentes que desde su quehacer interceptan en intereses y necesidades con la comunidad educativa. Un colegio público puede estar en un proceso de generación colectiva de su proyecto educativo como organización, dentro del contexto de una comunidad con un determinado gobierno municipal que puede proveer estructuras y sistemas que promuevan o no los procesos de empoderamiento del colegio. Es decir, el contexto puede o no dar oportunidades de acceder a recursos municipales, influir en políticas locales, etc.

Estas características del contexto organizacional aparecen descritas implícitamente en el nivel comunitario de la teoría de Zimmerman en lo que éste denomina *comunidad empoderadora*. Una comunidad será un contexto empoderador de una organización cuando aquélla genere las estructuras de participación y las condiciones para organizaciones y sistemas de representación que desarrollen procesos de empoderamiento de las organizaciones, solas o en redes y coaliciones.

Algunos ejemplos de procesos de gestión son: los proveedores de empresas en las cooperativas escolares, las editoriales con la venta de libros, el sector productivo interesados en procesos de investigación, la alcaldía que gira recursos para determinados fines en la institución educativa, las secretarías de educación que hacen explícitos algunos proyectos estratégicos impartidos por el ministerio de educación nacional, programas de auxilio o beneficio para los educandos, convenios entre instituciones, entre otras.

Esta categoría “A nivel externo” se manifestó a través de tres sub categorías: Trabajar con el gobierno municipal, departamental y nacional; Convenios interinstitucionales, y Captación de recursos.

### **Trabajar con el gobierno municipal, departamental y nacional.**

*“Nosotros hemos trabajado permanentemente con las instancias del gobierno municipal, departamental y, nacional”*

En materia de educación el gobierno nacional a través de la Revolución Educativa busca dar respuesta a las necesidades de cobertura y calidad que requiere el país para alcanzar mejores condiciones de desarrollo social y económico, y mejorar la calidad de vida de la población. Para cumplir este objetivo, el Plan de Desarrollo Educativo ha definido como políticas educativas básicas: Ampliar la cobertura educativa, Mejorar la calidad de la educación, Mejorar la eficiencia del sector educativo. Pertinencia laboral, Capacitación técnica e Investigación científica.

La educación es un factor primordial, estratégico, prioritario, y condición esencial para el desarrollo social y económico de cualquier conglomerado humano. Asimismo, es un derecho universal, un deber del Estado y de la sociedad, y un instrumento esencial en la construcción de sociedades autónomas, justas y democráticas; de su cobertura y calidad dependen las posibilidades que tiene un país de competir en el concierto de las naciones. A pesar de los esfuerzos realizados, Colombia esta lejos de abarcar a la totalidad de los niños y jóvenes con una educación básica de calidad. Los indicadores de cobertura, eficiencia y calidad de nuestro sistema educativo señalan que los avances han sido lentos e insuficientes.

Es necesario trabajar de la mano con las entidades del gobierno nacional, no sólo para alcanzar recursos, sino llevar a cabo las políticas públicas en materia de educación, hay proyectos que pueden aportar un mejor bienestar a los educandos. La comunidad también es un factor determinante porque puede generar proyectos en bien de los educandos, a la vez que se puede beneficiar de procesos de gestión que tengan que ver con la promoción de la comunidad. Además, la responsabilidad de la familia es clave en este proceso porque es allí donde se educa al ser humano, la mayor parte del tiempo permanece en casa, brindarle al educando el tiempo necesario para colaborar las actividades de clase, y estar pendiente de la educación del hijo.

Al respecto, el Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, aparece explícito en la constitución política 1991, artículo 67: *“porque la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección con el ambiente”*<sup>58</sup>.

### **Convenios interinstitucionales.**

*“Los convenios con otras instituciones”.*

Es clave en el concierto de los tiempos contemporáneos que la institución educativa se relaciona con otras instituciones para realizar convenios que favorezcan el desarrollo del P.E.I. Por un lado la escuela ya no es un sitio más del barrio, a través de la tecnología se abre espacios al mundo en general, coincide con los objetivos de otras instituciones que tienen las mismas necesidades, las instituciones educativas son escuelas que aprenden de sí mismas y de otras.

Los convenios interinstitucionales que favorecen el andamiaje de los procesos de gestión son claves para la consecución de recursos y realización de programas que favorezcan el clima organizacional, la comunicación, los procesos pedagógicos, un evento en particular, entre otros. En palabras de la rectora: *“ la gestión implica la doble acción permanente; no solamente con los entes del gobierno sino dentro de la misma institución buscar esos recursos, lo importante es que se apoye a los directivos a los docentes en el ejercicio de su desempeño con recursos de buena calidad, con planta física, con mobiliario de buena calidad”*.

---

<sup>58</sup> COLOMBIA. Constitución Política. Santafé de Bogotá. Editorial LEYER. 2004.

*“Conviene conocer la visión sistémica porque nos ayuda a entender, dice Peter Senge por qué se ha organizado el mundo tal como se conoce, en fragmentos, buscando especialización”<sup>59</sup>. También ayuda a pensar en integralidades, en volver a unir las partes de los rompecabezas que se ha creado. Este nuevo paradigma tiene su propio campo de conocimientos y se nutre desde otras disciplinas: antropología, sociología, psicología, pedagogía, todas las cuales aportan a una visión más amplia.*

### **Captación de recursos**

*“Conseguir, buscar, lograr beneficios para el colegio, para la institución, los promueve la rectora para buscar una mejor educación y un mejor colegio”.*

El equipo directivo debe liderar procesos de gestión para la obtención de recursos que el gobierno nacional, departamental y municipal, por ley 21, por ley de transferencias u otras disposiciones presupuestales destinan para la solución de los problemas al interior de las instituciones educativas como: infraestructura, asesoramiento en la ejecución de planes, apoyo a algunas actividades concretas, para el mejoramiento de procesos, del ambiente de aprendizaje, del clima organizacional, entre otras.

No sólo la actitud paternalista de recibir recursos, sino brindar programas de extensión, investigación, para satisfacer las necesidades del sector productivo y de la comunidad en general. Si se exige derechos, lleva implícito el cumplimiento de los deberes

Mencionan los actores educativos algunos logros en materia de captación de recursos como: *“El arreglo de la segunda planta”, “Encerramiento de la*

---

<sup>59</sup> SENGE; Peter. La Quinta Disciplina. Buenos Aires. Ed. Granika, cap 4. visión sistémica. 1993

*institución para tener más control del alumnado”, “La rampa”*. Que se gestionaron con el gobierno departamental y municipal.

Pero se escucha de manera recurrente quejas referidas a algunas necesidades *“Una de ellas es el acueducto potable, ya que el colegio no cuenta con ella”*; *“Mejorar procesos de gestión en cuanto a dotaciones para el proceso de aprendizaje”*. Se cumplen algunos como, buscar recursos económicos, material didáctico y técnico por parte de padres de familia, directivos y algunos docentes. Estos están encaminados a concienciar estos entes de las diferentes necesidades que hay en cada sección y los diferentes estamentos, no hay luz en los salones nuevos. Convenios con otras instituciones que no hubo en el 2008.

Las actividades y recursos de la institución educativa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Carlos Vasco expresa la importancia de los recursos en materia de educación. *“Por la cuantía de este tipo de inversión y para subrayar su necesidad y su importancia, quiero terminar con una adaptación castellana de una famosa frase de Groucho Marx: “Si usted cree que la educación nos está saliendo muy costosa, piense cuánto nos está costando la ignorancia”*.<sup>60</sup>

#### 3.2.2.2. De apoyo al proyecto educativo institucional

*“Gestiones para volver el colegio técnico y Gestiones para realizar la semana cultural”*.

---

<sup>60</sup> El Informe de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo hace particular énfasis en sus análisis y recomendaciones sobre el significado que tienen los recursos en el concepto de calidad. Colombia: Al filo de la oportunidad Presidencia de la República/Consejera Presidencial para el Desarrollo Institucional Colciencias. Colección documentos de la Misión. Tomo 1. Santafé de Bogotá. 1995

Los procesos de gestión en una institución educativa tienen como primer elemento orientador el proyecto educativo institucional, donde se plasma:

- Los principios y fines del establecimiento
- Los recursos docentes
- La estrategia pedagógica
- Reglamento para docentes
- Reglamento para estudiantes
- Sistema de gestión
- Recursos didácticos disponibles y necesarios

El Decreto 1860 de 1994, artículo 14; en un sentido más amplio señala que *"Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica, con la participación de la Comunidad Educativa, un Proyecto Educativo Institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio"*<sup>61</sup>.

En la categoría los "procesos de gestión de apoyo al proyecto educativo institucional" se presentaron las siguientes sub categorías: Proyectos de área y aula, Parte integral del estudiante, Metodología unificada, Horizonte institucional debe conducir al desarrollo del estudiante y Campañas para mejorar el ICFES.

### **Proyectos de área y aula.**

*"Planes de área y mejoramiento, actividades de recuperación"*

---

<sup>61</sup> COLOMBIA. Presidencia de la República. Decreto 1860 de 2003, Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Bogotá: La Presidencia, 1994.

En cuanto a los proyectos de área más relevantes varios docentes y estudiantes manifestaron la revisión del PEI, donde se ha nombrado una comisión técnica para que analice la modalidad de la institución y de que manera se va a desarrollar dicho proyecto.

Se expresa lo anterior en la voz de un estudiante de 4º de básica primaria: "*Gestiones para volver el colegio técnico*". Esto es definir su rumbo y las implicaciones de esta decisión para toda la comunidad educativa.

Otros estudiantes se refirieron a los Proyectos pedagógicos del día a día. Por estos días Como señala el mismo estudiante: "*Gestiones para realizar la semana cultural*".

Otros estudiantes se refirieron a algunos Proyectos de aula. En agro ecología por ejemplo: "*Jornadas de limpieza que realizan los que llegan tarde y separación de residuos sólidos que realizan los grados*", en artística elaboración de arte a partir de material de reciclaje.

Un estudiante manifestó preocupación por las Recuperaciones, de cómo iban a desarrollarse, qué tiempo había disponible, y qué criterios se iban a tener en cuenta. Este proceso es clave si se hace de una manera responsable y se atiende de una manera atenta a las indicaciones hechas por el docente; Otro estudiante expresó la importancia de la Dirección de grupo, donde se hace la orientación escolar y se lidera proyectos para alcanzar objetivos a nivel de grado y se reparte algunas responsabilidades

En el estamento docente primó la importancia de los Planes de Área y de mejoramiento, de esta manera se apunta al mejoramiento continuo. Es una estrategia que lleva a interrogar su quehacer y el perfeccionamiento del área.

El mejoramiento, materializado a través del Plan de Mejoramiento de la Calidad, es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica.

El mejoramiento necesita del convencimiento y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, grande o pequeña, rural o urbana, privada o pública.

La planificación es indispensable para que toda organización social pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. La formulación de la estrategia debe partir de la definición de qué va a ser la organización social y de cuál va a ser su misión. Ello lleva a la fijación de metas y objetivos específicos.

### **Parte integral del estudiante.**

*“Al interior de la institución siempre se está buscando que haya una organización en cuanto a la parte académica y la parte integral del estudiante”.*

Un docente directivo manifestó la preocupación por la formación que se imparte a los educandos y si en realidad, se responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad educativa y su entorno. Su preocupación parte de la tesis que para realizar una formación integral se debe realizar una serie de actividades que abarca al hombre en sus diversas dimensiones. Los valores culturales se manifiestan en una izada de bandera, se aprende a convivir a través de los parámetros del Manual de convivencia, se acerca a la familia a través de la escuela de padres, se hacen actividades extra curriculares y lúdicas, para re significar el aprendizaje, una misa para expresar el aspecto religioso, entre otras.

Lo resume una estudiante de 5<sup>o</sup> primaria, quien escribe: *“Los procesos de gestión son aquellos que se desarrollan en la jornada académica como son: proyectos de aula, actos culturales, izadas de bandera, escuelas de padres y actividades extra escolares que se presentan en la institución”.*

La formación integral tiene que ver necesariamente con una primera dimensión el aspecto personal que tiene dos componentes, uno está ligado a las

relaciones con los demás actores educativos, su trato, la comunicación, y el proporcionar un servicio de la mejor manera posible; tratar al estudiante no sólo en lo académico y sus posibles deficiencias cognitivas, sino también la parte emocional y todos los aspectos de la vida humana.

El otro componente está relacionado con los valores que deben de caracterizar a un buen ciudadano y a un buen profesional. Valores como la honestidad, la sinceridad, la puntualidad, la responsabilidad, para aplicar y vivenciar no sólo en su profesión sino en su vida diaria.

La segunda dimensión de formación integral para un estudiante tiene que ver con saber de todo un poco, que le permita entender un problema desde diversos ángulos. Si se suman perfiles distintos para abarcar un problema se tiene una visión más comprensible del problema.

La tercera dimensión de formación integral está enfocada en la relación de la teoría con la práctica y cómo estas dos actividades se pueden interrelacionar entre sí.

Un ejemplo de la vivencia de los valores como desarrollo de una formación integral es el comité de conciliación, donde la aplicación de conducto regular por falta grave o leve en varias oportunidades. (La disciplina). Es una excusa para fomentar los valores.

Hasta una Entrega de Boletines se puede convertir en un espacio de formación, toda acción pedagógica debe ser edificante, el maestro es maestro a tiempo y a destiempo; En cuanto al proceso de gestión entrega de informes debe ser comprensible a los padres y estar de acuerdo con las directivas del Ministerio de Educación Nacional.

En palabras de Cesar Roa es necesario replantear el concepto tradicional de educar, lo cual nos llevaría a un concepto pertinente e integral del ser humano: *“El enfoque integrado y ecléctico que concibe al ser Humano pluridimensionalmente, permite a Maestros y educadores tener conciencia activa de la complejidad, integralidad y dialéctica de la naturaleza humana;*

*comprender que el niño(a), joven y adulto son personas, como nosotros-sujetos educables, es decir, que poseemos diversas capacidades y potencialidades que podemos desarrollar tanto cuanto nos lo proponamos y nos lo posibiliten adecuados ambientes y procesos educativos; capacidades, potencialidades o dimensiones constitutivas de todos los seres humanos como son: intelectual, moral, afectiva, sexual, estética, física, psíquica, trascendente, y socio-cultural.”<sup>62</sup>.*

### **Metodología unificada.**

*“Desarrollo de proyectos en las diferentes áreas que involucran cada uno de los componentes educativos; especialmente los que tienen que ver con la profundización de la institución (agroecología)”.*

Un directivo docente manifestó la unificación de planes de área, especialmente en primaria para que en las distintas sedes pertenecientes al colegio se unifiquen criterios teniendo en cuenta las directivas impartidas por el ministerio de educación nacional. Los indicadores de desempeño, las competencias para cada área sean las mismas y cada sede las adecúe a su contexto.

Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares que se realizan por el personal de la organización.

En la actualidad "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revelo que la mayoría de las "visiones" son de una persona (o un grupo de personas) y se imponen sobre la organización. Estas visiones a lo sumo exigen acatamiento, más no compromiso. Entonces se dice que una visión compartida logra despertar el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

---

<sup>62</sup> ROA, Cesar. En el Artículo titulado: ¿Educar o Enseñar?, UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Escuela de Educación, 2005.

Una visión compartida ayuda a modificar la relación de la gente con la compañía. Dicho de otra manera ya no es la compañía "de ellos" sino la "nuestra". Una visión compartida es el primer paso para lograr que gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos comience a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común.

Unificar, no es uniformar permite el desarrollo de la diversidad. Una visión compartida trae algunas ventajas propuestas por Peter Senge: *“La Visión Compartida eleva a las personas sobre lo personal y lo mundano para modificar la relación de la gente con la compañía: ya no es la empresa "de ellos" sino la nuestra y, creando una identidad común, es el primer paso para que personas que se profesaban desconfianza mutua comiencen a trabajar en equipo”*<sup>63</sup>.

### **Horizonte institucional debe conducir al desarrollo del estudiante.**

*“En la parte ya del educando como persona se debe tener en cuenta la filosofía, la misión, la visión, de la institución que conduzca de verdad al desarrollo de la personalidad del estudiante para que pueda desenvolverse mejor en su vida diaria”.*

La gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes, según promulga el Ministerio de Educación Nacional, en la guía 34: *“Las áreas de gestión son la directiva, académica, de la comunidad, administrativa y financiera. En la gestión Directiva hay un proceso llamado: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional allí está inscrito el PEI*

---

<sup>63</sup> SENGE; Peter. La Quinta Disciplina. Buenos Aires. Ed. Granika, cap 3. visión compartida. 1993

*como el gran plan estratégico y debe revisarse si está o no cumpliendo su misión”<sup>64</sup>.*

El PEI articula procesos de gestión como apoyo para hacer realidad lo plasmado en el horizonte institucional y que se concreta en la Misión y Visión. Es necesario tener en cuenta que los recursos para lograr las metas institucionales son limitados, hay que establecer prioridades, analizar la viabilidad del proyecto, planear las actividades. Lo importante de este ejercicio es que el grupo defina la alternativa más viable, haciéndose consciente de las condiciones que deben existir para que ese “sueño de institución” realmente se produzca. La redefinición de la institución se constituye en una especie de visión reformulada, más realista quizá que la consignada originalmente en el PEI.

Tanto el análisis de la auto caracterización como la definición del sueño deseable para la institución son elementos que direccionan la misión y visión de la institución educativa, esto implica que el equipo de gestión defina la misión, visión, los objetivos estratégicos de la institución integrada, reconociendo la historia, logros y limitaciones de cada una de las sedes. También es importante tener en cuenta el contexto que define las políticas nacionales, departamentales y municipales, los intereses y las necesidades de las comunidades.

### **Campañas para mejorar el ICFES.**

*“En cuanto a lo académico pues estamos haciendo campañas en que cada día mejorar más las pruebas ICFES”.*

A nivel de resultados las secretarías de educación evalúan las instituciones educativas por los resultados en la pruebas ICFES y SABER. Por ello, es importante este ítem manifestado por un directivo docente. Es necesario ser

---

<sup>64</sup> COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Guía No 34 sobre el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento, Santa Fe de Bogotá. 2004.

competente ante las exigencias hechas por el ministerio, clave es prepararlos en la forma de preguntar de estas pruebas, ya que un buen resultado asegura una posible vinculación a estudiar en una universidad pública.

Estos procesos de apoyo al P.E.I. son el día a día de las instituciones educativas, cada proceso tiene un fin específico, se ha planeado, se ejecuta y se revisa para su mejoramiento continuo.

Cuando se basa el educar sólo por los resultados cognitivos se está reduciendo el complejo humano a esta dimensión, generando en cuanto a los resultados políticas de competencias impuesta por el capitalismo salvaje segregando al hombre a una dimensión y no a su integralidad, competencias que den cuenta de la integralidad del ser humano.

En todos los países, las empresas reclaman el desarrollo de competencias básicas: comunicativas, matemáticas, científicas y ciudadanas. Concepto emanado de la guía de competencias del M.E.N.<sup>65</sup> De la misma manera, de competencias transversales: segundo idioma, facilidad de adaptación, capacidades para resolución de problemas, pensamiento crítico, manejo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y trabajo en equipo.

En las instituciones educativas se presentan proyectos pedagógicos que desarrollan en los estudiantes la capacidad para comunicarse comprensivamente de forma oral y escrita, resolver problemas lógico-matemáticos, desarrollar un pensamiento científico y ser ciudadanos democráticos que ejerzan sus derechos y respeten los de los demás. Es decir, personas que sepan aprender y saber hacer con lo que aprenden. Por su parte, en áreas rurales así como para poblaciones específicas, se han diseñado programas que buscan que los estudiantes desarrollen estas mismas competencias a través de metodologías flexibles y pertinentes que integran sus necesidades y contexto.

---

<sup>65</sup> COLOMBIA.Ministerio de Educación Nacional. Al tablero. Artículo: Competencias clave para el aprendizaje permanente.N|52. 2009.

### 3.2.2.3. Relacionados con el gobierno escolar.

*“Los procesos de gestión son los diversos comités que existen en la institución para lograr los diversos concursos para logra las metas propuestas”.*

Todos los actores educativos: alumnos, padres, maestros, directivos docentes manifestaron los nombres de los diversos entes del gobierno escolar, lo cual indica un nivel aceptable de conocimiento, pero falta apropiación con los procesos de gestión. Además, por esta razón el nivel de participación de los actores es bueno, pero a la hora del compromiso muchos huyen de sus responsabilidades, se nota cuando uno de los factores que desfavorecen los procesos de gestión es la falta de compromiso de la gran mayoría de los padres para con sus hijos, por ejemplo: se les cita y no responden las citaciones.

En esta categoría de los *“procesos de gestión relacionados con el gobierno escolar”* los actores educativos expresaron las siguientes sub categorías:

Consejo directivo. Asociación de Padres de familia. Consejo de Padres. Consejo Académico. Que mejore la disciplina. Consejo estudiantil. Conducto regular ante una observación. Y el Comité de conciliación.

#### **Consejo directivo.**

*“Promovemos al consejo directivo y demás actividades de la institución”.*

Como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento. Los actores educativos reconocen su autoridad y tienen presente los procesos de gestión, pero sin apropiación. Ya que, todos los estamentos lo reconocen, pero no se difunde las determinaciones que allí se toman, se observa poca comunicación con los demás estamentos educativos.

Este Consejo estará integrado por SIETE (7) miembros de la comunidad educativa de la siguiente manera:

- a. El Rector de la institución Educativa.
- b. Un docente de las áreas Académicas.
- c. Un docente de las áreas técnicas.
- d. El presidente de la Junta de padres de familia.
- e. un representante del sector productivo.
- f. un representante de los egresados y
- g. un representante de los estudiantes.

El rector convoca en una fecha dentro de las cuatro primeras semanas del calendario académico, sendas asambleas integradas por los estudiantes que cursan cada grado, con el fin de que elijan su representante por medio de una votación secreta, un vocero estudiantil para el año lectivo en curso.

Los estudiantes del nivel de preescolar y de los tres primeros grados de ciclo de básica primaria, son convocados a una asamblea conjunta para elegir un vocero único entre los estudiantes que cursan tercer grado.

En el manual de convivencia se referencia las funciones del consejo directivo con el fin de explicitar tanto al interior del estamento del gobierno escolar como al resto de la comunidad educativa para el conocimiento de sus responsabilidades.

Las funciones del consejo directivo están establecidas en el decreto 1860 Capítulo. IV, Artículo 23, como órgano máximo en la toma de decisiones de la institución:

- a. *“Tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución, excepto las que sean competencia de otra autoridad, tales como las*

*reservadas a la dirección administrativa, en el caso de los establecimientos privados;*

- b. Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del establecimientos educativo y después de haber agotado los procedimientos previstos en el reglamento o manual de convivencia;*
- c. Adoptar el manual de convivencia y el reglamento de la institución;*
- d. Fijar los criterios para la asignación de cupos disponibles para la admisión de nuevos alumnos;*
- e. Asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa, cuando alguno de sus miembros se sienta lesionado;*
- f. Aprobar el plan anual de actualización académica del personal docente presentado por el rector;*
- g. Participar en la planeación y evaluación del proyecto educativo institucional, del currículo y del plan de estudios y someterlos a la consideración de la secretaría de educación respectiva o del organismo que haga sus veces, para que verifiquen el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley y los reglamentos;*
- h. Estimular y controlar el buen funcionamiento de la institución educativa;*
- i. Establecer estímulos y sanciones para el buen desempeño académico y social del alumno que han de incorporarse al reglamento o manual de convivencia. En ningún caso pueden ser contrarios a la dignidad del estudiante;*
- j. Participar en la evaluación de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución;*
- k. Recomendar criterios de participación de la institución en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas;*

- l. Establecer el procedimiento para permitir el uso de las instalaciones en la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales de la respectiva comunidad educativa;*
- m. Promover las relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas y la conformación de organizaciones juveniles;*
- n. Fomentar la conformación de asociaciones de padres de familia y de estudiantes;*
- o. ñ. Reglamentar los procesos electorales previstos en el presente Decreto;*
- p. Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de los recursos propios y los convenientes pagos legalmente autorizados, efectuados por los padres y responsables de la educación de los alumnos, tales como derechos académicos, uso de libros de texto y similares, y*
- q. Darse su propio reglamento”<sup>66</sup>.*

### **Asociación de Padres de familia.**

*“pero también dentro de la misma comunidad, la asociación de padres de familia siempre ha mantenido el entusiasmo de desarrollar por lo menos dos proyectos de recaudo de recursos en el año quien ha visto los beneficios”.*

La asociación de padres de familia realiza al año dos actividades y los recursos obtenidos de dichas actividades son destinados a promover un proyecto específico como: dotar la sala de informática, realizar un aula-laboratorio para el área de agroecología, entre otras. Cuando se cita a reuniones muchas

---

<sup>66</sup> COLOMBIA. Presidencia de la República. Decreto 1860 de 2003, Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Artículo 23. Bogotá: La Presidencia, 1994.

personas asisten, pero cuando se les exige un compromiso, una colaboración se esfuman y son los mismos 10 o 15 los que se comprometen.

La asociación de padres se rige conforme a la Constitución Nacional, a la Ley general de Educación y a las normas que le sean aplicables, especialmente por el Decreto Nacional 1286 de 2005 y por las disposiciones que lo modifiquen, complementen y, de manera, expresa, por los estatutos vigentes.

Se enuncian para conocimiento de la comunidad educativa y su estamento del gobierno escolar para que haya veeduría y control sobre sus responsabilidades, tal como aparecen en el manual de convivencia.

*“Sus principales funciones son:*

- a. Cumplir primordialmente con las finalidades previstas en el Decreto 1286 de 2005.*
- b. Contribuir a la educación familiar y escolar y participar en la integración de la comunidad educativa compuesta por educandos, educadores y padres de familia.*
- c. A partir de la correcta educación familiar, contribuir para lograr el buen rendimiento académico y disciplinario de sus hijas, estableciendo verdaderos lazos de comprensión y cooperación con los educadores.*
- d. Desarrollar actividades culturales y de promoción social que permitan elevar el nivel cultural de los padres de familia y contribuir a crear en los mismos una firme actitud de cambio y participación en el destino de la sociedad, mediante conferencias periódicas y demás acciones que redunden en el mayor conocimiento de la comunidad educativa y de la sociedad en general”<sup>67</sup>.*

En general, apoyar los intereses de la comunidad educativa en la búsqueda de una formación integral según el proyecto educativo del Colegio, en el

---

<sup>67</sup> COLOMBIA. Presidencia de la República. Decreto 1286 de 2005, Por el cual se establecen normas sobre la participación de los padres de familia en el mejoramiento de los procesos educativos de los establecimientos oficiales y privados, y se adoptan otras disposiciones Bogotá: La Presidencia, 2005..

mantenimiento locativo del plantel, en la conservación de elementos, equipos de enseñanza, en la búsqueda de recursos de otras instituciones afines, y en los demás que demanda la comunidad

### **Consejo de Padres.**

*“Se reúnen algunos padres de familia para el embellecimiento y encerrar algunas partes de la sede”.*

En esta institución educativa se elige de cada grupo dos representantes al consejo de padres quienes participan activamente en las actividades del colegio, pero son pocas personas las que se comprometen; se observa apatía e indiferencia frente a los proyectos que se apoyan.

Sus principales funciones se encuentran estipuladas en el decreto 1860 de 1994, capítulo 4, sobre el gobierno escolar y la organización institucional en el artículo 31, y son:

- *“Canalizar, por conducto del Rector y los directivos del Colegio, las inquietudes de los padres de familia en relación con las diferentes actividades del Colegio y con el proceso pedagógico de los estudiantes.*
- *Presentar las propuestas de modificación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que surjan de los padres de familia, así como las propuestas de mejoramiento del Manual de Convivencia a través de los mecanismos establecidos para tal fin.*
- *Apoyar y enriquecer las distintas actividades que realicen los diferentes Departamentos del Colegio, el cual busca una formación integral de los estudiantes.*
- *Estimular el compromiso y la participación de los padres de familia en el proceso educativo de los hijos.*

- *Colaborar y enriquecer las distintas actividades o proyectos que planteen los estudiantes al Consejo de Padres. El Consejo de Padres podrá acoger o rechazar estas peticiones.*
- *Elegir a un representante de los Padres de Familia en el Consejo Directivo del Colegio, y su suplente”.*<sup>68</sup>

### **Consejo Académico.**

*“La planta de los profesores”*

El consejo académico se reúne para dirimir, discutir y construir colectivamente las normas del colegio, análisis de casos disciplinarios, correctivos, y si es necesario se toman decisiones y se designan responsabilidades. También hay espacio para tratar asuntos académicos y crear estrategias que velen por los intereses de los educandos.

El consejo académico lo conforman la rectora y los docentes jefes de área que siempre están abiertos y dispuestos a atender las necesidades de toda la comunidad, desde el diálogo y la conciliación. En varias oportunidades se discuten proyectos y se definen alternativas de solución, pero no se tienen en cuenta, los directivos arbitrariamente toman decisiones.

Las funciones del consejo académico definidas por la ley general de educación, y el decreto 1860 de 1994 en el capítulo 4 que habla del gobierno escolar y la organización institucional, artículo 24 son las siguientes:

a. *“Servir de órgano consultor del consejo directivo en la revisión de la propuesta del Proyecto Educativo Institucional.*

---

<sup>68</sup> COLOMBIA. Presidencia de la República. Decreto 1860 de 2003, Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Artículo 31. Bogotá: La Presidencia, 1994.

- b. Estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciéndolas modificaciones y ajustes, de acuerdo con el procedimiento previsto en la ley 115 de 1994.*
- c. Organizar el plan de estudios, la malla curricular por competencias y orientar su ejecución.*
- d. Participar en la evaluación institucional anual.*
- e. Integrar los consejos de docentes para la evaluación periódica del rendimiento de los educandos y para la promoción, asignarles sus funciones y supervisar el proceso general de evaluación.*
- f. El comité de evaluación recibir y decide los reclamos de los estudiantes sobre la evaluación educativa”<sup>69</sup>.*

### **Que mejore la disciplina.**

*“Que la disciplina mejore sustancialmente creo que es una gestión que a diario la estamos realizando en este establecimiento”.*

Es un llamado urgente de parte de los estudiantes quienes reconocen que hay deficiencias en el tratamiento de los casos disciplinarios, los directivos se escudan en el modelo pedagógico humanista, para no aplicar sanciones y castigos.

En materia de formación, a los educandos se les dan muchas oportunidades, pero incumplen los compromisos adquiridos con los diversos estamentos del gobierno escolar para que mejoren su actitud y comportamiento. Ejemplo: de los llamados de atención verbales, se pasa a llamados de atención escritos, posteriormente el director de grupo levanta un acta del proceso, si reincide el

---

<sup>69</sup> COLOMBIA. Presidencia de la República. Decreto 1860 de 2003, Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Artículo 24. Bogotá: La Presidencia, 1994.

comité de conciliación hace firmar compromisos para con la institución, si incumple el consejo académico sugiere matrícula en observación y el consejo directivo reitera el cupo o sugiere cambio de institución. Sin embargo, son pocos los que aprovechan en realidad estas oportunidades, porque los educandos que llegan a estas situaciones por lo general no cumplen los compromisos.

### **Consejo estudiantil.**

*“Colaborar con el representante estudiantil en todas las sedes”.*

En esta institución hay elecciones de los representantes al consejo estudiantil, pero sus reuniones son esporádicas, improvisadas y no saben cuáles son sus funciones. Se les escucha muy poco y no se comunican las decisiones, ni las deliberaciones que se toman en este consejo.

Este es conformado por el Personero estudiantil y por un representante por cada uno de los cursos que conforman la institución Educativa. El personero estudiantil será un alumno que se encuentre legalmente matriculado en la institución educativa y que se encuentre cursando entre los grados, noveno (9) y once (11), será elegido por votación popular, en la cual participarán todos los estudiantes legalmente matriculados, su periodo de gobierno será de un año lectivo y sus funciones serán:

Las funciones del personero estudiantil están definidas en el decreto 1860 de 1994 Capítulo. IV sobre el gobierno escolar y la organización institucional, Artículo. 28:

- a. *“Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes, para lo cual podrá utilizar los medios de comunicación interna del establecimiento, pedir la colaboración del consejo de estudiantes, organizar foros u otras formas de deliberación;*

- b. *Recibir y evaluar las quejas y reclamos que presenten los educandos sobre lesiones a sus derechos y las que formule cualquier persona de la comunidad sobre el incumplimiento de las obligaciones de los alumnos;*
- c. *Presentar ante el rector o el Director Administrativo, según sus competencias, las solicitudes de oficio o a petición de parte que considere necesarias para proteger los derechos de los estudiantes y facilitar el cumplimiento de sus deberes, y*
- d. *Cuando lo considere necesario, apelar ante el Consejo Directivo o el organismo que haga sus veces. Las decisiones del rector respecto a las peticiones presentadas por su intermedio”<sup>70</sup>.*

En palabras de Zimmerman “*El proceso de empoderamiento incluye acciones, pero además, cogniciones, motivaciones, sentimientos y por lo tanto, los resultados también*”<sup>71</sup>. Una persona puede estar realizando acciones. Pero, percibiendo resultados empoderadores a nivel de sus sentimientos, más que a nivel de hechos, las comunidades empoderadas son claves en el apoyo a los procesos de gestión. Un factor determinante y que a veces no se les da el lugar que merece, son los educandos.

### **Conducto regular ante una observación.**

*“El debido proceso y Correctivos disciplinarios”.*

Todos los estamentos de la institución educativa reconocen el conducto regular ante una falta considerada por el manual de convivencia como leve o grave; en muchas ocasiones no hay cumplimiento de sanciones porque se dan muchas oportunidades y no pasa nada ante el incumplimiento de compromisos.

---

<sup>70</sup> COLOMBIA. Presidencia de la República. Decreto 1860 de 2003, Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Artículo 28. Bogotá: La Presidencia, 1994.

<sup>71</sup> ZIMMERMAN M, Rappaport J. Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. Am J Community Psychol 1988; 16: 725-50.

Los estudiantes reconocieron este proceso de gestión como clave en su estadía en la institución educativa, mientras los docentes consideraron otros aspectos de los procesos de gestión y no éste aspecto, tampoco lo hicieron los directivos docentes y los padres de familia.

### **Comité de conciliación.**

*“Comités de disciplina estudiantil”.*

Este comité escucha a los implicados en la acción cometida (falta leve o grave), investiga cómo sucedieron los hechos, según las versiones de los actores, y al escuchar las partes propone varias opciones y alternativas de solución, se firman compromisos adquiridos y si hay incumplimiento pasa a la siguiente instancia del conducto regular. El consejo académico remite al consejo directivo, si es pertinente o no.

El Comité de Conciliación es una instancia perteneciente al gobierno escolar que actúa como sede de estudio, análisis y formulación de políticas sobre prevención y defensa de los intereses de la comunidad educativa. Igualmente, decidirá en cada caso específico sobre la procedencia de la conciliación o cualquier otro medio alternativo de solución de conflictos, teniendo en cuenta las normas del manual de convivencia.

El manual de convivencia más que un reglamento, es un texto para la vida, para la participación, para opinar, decidir y vivir en comunidad; busca crear las condiciones normativas para el óptimo desarrollo de la Misión y la Visión institucional, lo cual implica promover relaciones de calidad entre las diferentes personas que conforman la comunidad escolar, como base para lograr una convivencia armónica.

Aunque hay un manual de convivencia se presentan conflictos en las instituciones, pero en palabras de Marco Raúl Mejía *“Plantearse educativamente el conflicto es ante todo tener la profunda creencia de que es*

*posible darle un tratamiento de economía de la agresividad mediante el cual las personas, las instituciones, los grupos sociales pueden hacer un acto de intervención sobre ellos para producir con su dinámica una reorganización de la sociedad desde el manejo mismo de los conflictos en el reconocimiento de los intereses específicos de estos grupos que deben ser negociados”<sup>72</sup>.*

#### 3.2.2.4. Bienestar social del educando.

*“Yo creo que se debe mirar una necesidad, luego elaborar un proyecto y tratar de gestionarles”.*

Dentro de los procesos de gestión señalan los actores educativos el oficio de algunos administrativos como relevantes y la existencia de unos programas que directamente benefician a los estudiantes, donde se encuentra cierto nivel de apropiación y lo reconocen cómo importante en su dimensión humana.

En esta categoría de los Procesos de gestión para el “bienestar social del estudiante” se identificaron las siguientes sub categorías o procesos relacionados con: Restaurante escolar y Portería

#### **Restaurante escolar.**

El restaurante escolar sólo lo reconoció una estudiante de sexto grado, sin embargo el beneficio para la institución y los estudiantes es significativo, son cerca de 150 de los 350 que se benefician de este servicio social.

El cuidado y la educación de los niños y niñas del país desde su gestación y a lo largo de toda la vida deben ser considerados de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de competencias, y para que interactúen consigo mismo, con sus pares, adultos y con el ambiente físico y social que los rodea.

---

<sup>72</sup> MEJÍA, Marcos Raúl. En el artículo titulado: HACIA UNA PEDAGOGÍA DEL CONFLICTO. Haciendo educativo el encuentro con nuestra condición humana, CINEP-Fe y Alegría. Bogotá. 2005.

Es por esto que el Ministerio de Educación Nacional y la Corporación Niñez y Conocimiento han definido un marco de referencia conceptual sobre el desarrollo infantil y competencias para los niños y niñas menores de cinco años.

Esta ayuda del restaurante escolar es posible gracias al programa de nutrición desarrollado por El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), en las instituciones educativas públicas del país, especialmente en las zonas rurales donde se presenta con frecuencia altos niveles de desnutrición.

### **Portería.**

Reconocen los actores educativos en el portero su participación indirecta en los procesos de gestión y formación porque es muy servicial y dinámico, le colabora a los estudiantes, profesores y directivos docentes, extralimita sus funciones, a veces actúa como mensajero, como aseador, como coordinador, como jefe de mantenimiento de los recursos, hace favores, atiende la portería, ayuda en la cuestión disciplinaria; y es una situación nueva porque el colegio no tenía encerramiento de su planta física.

Toda persona se entiende como sistema, la organización se puede concebir como un sistema abierto, es decir, que está en constante interrelación y dinámica con todos sus miembros, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios. Mantiene propósitos y funciones múltiples que implican variedad de interacciones entre la organización y sus medios. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguir algunos de ellos; además, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo.

La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante. Las actividades de las organizaciones sociales se dinamizan con base en la sinergia que producen sus elementos,

por la interacción funcional entre cada uno de ellos. Para nuestro caso, el portero es clave para dinamizar los procesos de gestión, resaltando la pertinencia y el compromiso institucional.

### **Procesos de Gestión vistos de manera general**

El segundo eje temático pretende describir qué procesos de gestión al interior de la institución reconocen los actores educativos pertenecientes al gobierno escolar. Los actores manifestaron estos procesos de gestión y a través del análisis de los datos y del micro análisis de frases, palabras, frecuencia de los datos se categorizaron.

A la pregunta ¿Qué procesos al interior de la institución existen en cuanto a la gestión escolar? El proceso de gestión más reconocido por los actores educativos fue los procesos que apoyan el desarrollo del PEI con catorce procesos al interior. Sin embargo, los directivos docentes no ven en ellos un proceso de gestión.

La respuesta menos frecuente fue de un sólo directivo docente quien identificó el PEI como un proceso de gestión; algo paradójico en los docentes es que solo uno reconoció lo que él mismo hacía en su área, los demás fueron identificados por otros actores educativos en su trabajo.

Hay claridad de los procesos de gestión se reconocen la gran mayoría por parte de los diversos entes de los actores educativos, pero en una visión particular de los integrantes hay una y máximo dos o tres características que reconocen en los procesos de la gestión escolar. Lo que indica que en el fondo muy poco se conocen sus funciones y compromisos.

En el análisis palabra por palabra, la palabra consejo es la más utilizada y la interpretan los estudiantes como las reuniones para planear, dar aportes y hacer cosas, donde se toman decisiones que tienen que ver con el andamiaje de la institución educativa.

Existe en el colegio una obra que fue reconocida por una estudiante como un elefante blanco, “la rampa”, nadie la utiliza, es peligrosa, pero allí muchos estudiantes desarrollan sus diálogos en la hora del descanso.

#### 3.2.2.5. Factores que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión.

Se analiza a continuación la categoría sobre los factores que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión, que actúan de insumos para alcanzar los logros planteados por los actores educativos. De este análisis de fortalezas y debilidades que indican el presente de la institución educativa se partirá para afianzar el querer ser como proceso continuo de mejoramiento.

En esta categoría se ha querido mostrar con claridad qué elementos están favoreciendo la gestión escolar de esta institución educativa, como punto de partida de acciones de mejoramiento en torno a estos valores que son asumidos por los actores educativos pertenecientes al gobierno escolar.

Observando detenidamente los factores se identifican tres características particulares: la primera, hay unas fortalezas que mencionan las habilidades, valores, que poseen los actores educativos; la segunda, apunta a instituciones externas que tienen que ver con la vida del colegio, y en la tercera se nombran valores que tienen relación con la gestión particularmente.

Relacionando la manera de organización de los factores que favorecen u obstaculizan con la teoría al respecto, se encuentra una estrecha relación entre este planteamiento y la estrategia de análisis D.O.F.A. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; para **CRECER** tiene en cuenta las fortalezas o factores que favorecen, que según los actores educativos son evidentes; para **SABER APROVECHAR**, se refiere a las fortalezas u oportunidades que el contexto externo ofrece a la institución; y para **CAMBIAR**, se refiere a las debilidades o factores que obstaculizan.

## **PARA CRECER.**

Los factores que según los actores, favorecen los procesos de gestión, de mayor a menor frecuencia, son: Espíritu de servicio y responsabilidad, actitud de escucha y diálogo, evidencias de los hechos; toda acción indica formación, aprendizaje; profesionalismo de docentes; Iniciativa, creatividad y liderazgo; el trabajo colectivo, proyecto de vida, valores de los actores y el gobierno escolar.

### **Espíritu de servicio y responsabilidad.**

*“Profesores: Que colaboran con los estudiantes. Estudiantes: En cuanto con los representantes colaboran y hay Participación activa”.*

Un estudiante de sexto reconoce que los profesores colaboran en las actividades del colegio manifestando espíritu de servicio y responsabilidad en su trabajo; también observa la participación de los estudiantes en el gobierno escolar como una muestra de colaboración y esfuerzo.

Un Maestro manifiesta como un factor que favorece los procesos de gestión: *“El Grupo docente y directivo con vocación de servicio, creatividad y Trabajo colectivo”*, lo cual permite inferir su sentido de pertinencia y compromiso con la institución.

El espíritu de servicio es posible cuando hay facilidad de desprendimiento; esto significa ser de espíritu generoso y esta actitud produce un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad; es responsabilidad de todos, facilitar el proceso requiere trabajar la fortaleza interna, porque indica un esfuerzo permanente, una actitud frente a la vida y fuerza de voluntad para hacer las cosas.

Las personas serviciales viven atentas, observando y buscando el momento oportuno para ayudar a alguien, aparecen de repente con una sonrisa, dispuestos a hacer la tarea más sencilla; declara un estudiante: *“Favorece:*

*Disposición de docentes*". Las personas con espíritu de servicio tienen rectitud en sus intenciones y saben distinguir cuando existe una necesidad real.

Algunas veces la responsabilidad tiene que ver con nuestros deberes y obligaciones, pero se necesita pruebas, conscientes del deber. Es un valor ético, cada uno debe asumirlo. El tiempo para ser responsable habla de la eficacia y eficiencia, permite a la familia, vivir en armonía. En una institución educativa favorece el clima de trabajo, la organización de la institución. Ya que, cada uno sabe lo que tiene que hacer y responde por sus actos.

### **Actitud de escucha y diálogo.**

*"nos escuchan"*

Un estudiante de bachillerato manifiesta como respuesta a este ítem: *"Todos los miembros de la institución solucionan problemas por medio de diálogos"*, dado que observa una actitud de diálogo y respeto, cuando el maestro reconoce como interlocutor válido al estudiante.

La participación en los espacios del gobierno escolar es buena, se habla, se discute, se propone soluciones a los problemas que se presentan; en los comités de conciliación se escuchan las partes implicadas en los hechos disciplinarios y se firman compromisos, la rectoría escucha a los estudiantes y a veces lidera procesos de conciliación; los coordinadores son asequibles y en repetidas ocasiones hablan con los estudiantes sobre sus aciertos y dificultades.

Otro estudiante de bachillerato expresa: *"Los estudiantes, profesores y directivos se actualizan para solucionar un problema por medio del diálogo"*. A través del diálogo, los actores educativos se conocen mejor, conocen sobre todo sus respectivas opiniones y su capacidad de verbalizar sentimientos, pero nunca la información obtenida mediante una conversación será más amplia y trascendente que la adquirida con la convivencia, por esto, transmite y educa mucho más la convivencia que la verbalización de los valores que se pretenden

inculcar, es decir, vivenciar más los valores en la práctica que aprender información sobre los valores.

Todo diálogo debe albergar la posibilidad de la réplica. La predisposición a recoger el argumento del otro y admitir que puede no coincidir con el propio es una de las condiciones básicas para que el diálogo sea viable. La capacidad de dialogar tiene como referencia la seguridad que tenga en sí mismo cada uno de los interlocutores. Hay que tener presente que la familia es un punto de referencia capital para el niño y el joven: en ella puede aprender a dialogar y, con esta capacidad, favorecer actitudes tan importantes como la tolerancia, la asertividad, la habilidad dialéctica, la capacidad de admitir los errores y de tolerar las frustraciones.

Habermas a través de la teoría de la acción comunicativa hace una teoría universal de la sociedad y expresa: *“Reconstruir, mediante la expresión de los individuos, del lenguaje y la comunicación, un espacio de entendimiento y consenso, de aceptación y cooperación, como basamento de un nuevo pacto social.”*<sup>73</sup>

## **Evidencias de los hechos.**

*“Cuando hay evidencia de las cosas”*

Es conveniente mencionar primero, que evidencia es todo aquello dejado por el autor del hecho, como huellas, rasgos, en otras palabras esto significa signo patente y probable de que existe alguna cosa y a su vez es sinónimo de seña, muestra o indicación, según el diccionario. Es de primordial importancia aclarar, que la palabra "evidencia" ha sido integrada desde tiempo atrás para el orden principalmente penal, y en el orden técnico de la investigación Criminalística, se le conoce como evidencia física, evidencia material o material sensible

---

<sup>73</sup> HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus, Madrid. 1981.

significativo, pero para comprensión de todos se usa aquí la terminología consagrada de "indicio".

Un estudiante de noveno grado manifiesta como aspectos que favorecen los procesos de gestión: *“Cuando los profesores son mas escuchados y Cuando hay evidencia de las cosas”*. Lo que quiere expresar es el liderazgo de los docentes y en el contexto educativo es clave tener evidencia física de los proyectos que realizan los docentes, la materialización de los proyectos en realidades concretas, también sirve de base para posteriores análisis, eventos, y en una cultura de evaluación controlar y proponer unas variables que mejoren los procesos de gestión.

Blondel afirma que: *“el hombre se conoce verdaderamente en la acción porque allí se descubre; sin que la acción llegue a abolir el pensamiento, en cuanto lo influye en una prospectiva superior y lo potencia. También el conocimiento para Blondel, tiene un dinamismo esencial en virtud del cual pensar es ya obrar; no se trata de negar el valor del conocer, sino de descubrir al espíritu como vida viviente, afirmarlo en todo su dinamismo, en su fecundidad real como iniciativa y eficacia. En suma, el conocimiento está al servicio de la acción, pero no en forma pragmática, porque por medio de la acción el espíritu busca su finalidad suprema, su deber ser fundamental, imperativo anterior al conocer, su estímulo y guía<sup>74</sup>.*

**Toda acción indica formación, aprendizaje.**

*“Favorecen los profesores, dan aprendizaje”*

Esta expresión es de un estudiante de bachillerato que reconoce al docente como facilitador de aprendizajes, como el profesional de la educación, como el

---

<sup>74</sup> BLONDEL, Maurice. El punto de Partida de la Investigación Filosófica. Editorial Herder. Barcelona 1967.

que orienta los procesos pedagógicos para obtener informaciones, aplicar conocimientos o saber sobre algo en particular; otro estudiante valora la labor del docente cuando dice: *“Y los estudiantes aprenden nuevas cosas para la vida humana”*.

Los estudiantes valoran el aprender en la relación con sus maestros, por que les es significativo. Los aprendizajes son significativos cuando los contenidos: *“Son relacionados de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe. Por relación sustancial y no arbitraria se debe entender que las ideas se relacionan con algún aspecto existente específicamente relevante de la estructura cognoscitiva del alumno, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición”*<sup>75</sup>.

Esto quiere decir que en el proceso educativo, es importante considerar lo que el individuo ya sabe de tal manera que establezca una relación con aquello que debe aprender; proceso que tiene lugar si el educando tiene en su estructura cognitiva conceptos, estos son: ideas, proposiciones, estables y definidas, con los cuales la nueva información puede interactuar.

### **Profesionalismo de los docentes.**

*“Disposición de los profesores”.*

La planta docente es idónea, cada uno trabaja en su especialidad; el 70% de los maestros pertenece al nuevo régimen establecido por el Decreto 1278 de 2001, con grandes expectativas y sueños, para realizar en este sitio su proyecto de vida.

Un directivo docente reconoce el esfuerzo de las secretarías de educación por la capacitación de los docentes cuando dice: *“Se vive en constante capacitación de los docentes, se comunica todo lo que se está estructurando*

---

<sup>75</sup> AUSUBEL-NOVAK-HANESIAN. Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo .2º . México. Ed.TRILLAS.1983.

*entonces esto también beneficia que el proceso sea más dinámico y que la calidad de la educación sea mejor”.*

La formación permanente de algunos profesores, su idoneidad y maestría en su profesión, favorece que constituyan equipos de trabajo; se observa liderazgo en los directivos y en los maestros para realizar sus proyectos de área y de aula, con extralimitación de sus funciones, como mayor tiempo de trabajo, de gestión y recursos propios.

Hay una necesidad de procesos pertinentes y permanentes de formación de maestros, en el campo pedagógico, disciplinar, investigativo y didáctico; porque en ocasiones las capacitaciones pedagógicas se convierten en actividades aisladas y sin mucho interés para el maestro. Los maestros deben participar como actores de los procesos de gestión, y no sólo para responder a preocupaciones parciales del Ministerio de Educación, sesgadas por un concepto reducido sólo a la obtención de determinadas competencias en los estudiantes.

### **Iniciativa, creatividad y liderazgo.**

*“Creación de espacios para gestionar”*

Es una expresión de un docente para manifestar que es necesaria la creatividad para generar nuevos espacios si no los hay, es tener iniciativa para colaborar en los procesos de gestión. Un estudiante de bachillerato observa el liderazgo del directivo con respecto a los procesos académicos de los docentes cuando manifiesta: *“Los directivos ayudan a que los profesores tengan un buen aprendizaje y concepto del estudio”*; otro docente expresa: *“Iniciativa del docente para gestionar”*, identifica en su labor docente la importancia de colaborar en los procesos de gestión para alcanzar las metas institucionales y los proyectos que se planean.

Las expectativas de crear, liderar, tener iniciativa son características o competencias apreciadas en una organización social. Los problemas no se resuelven cuando está ausente la iniciativa personal; no se experimenta el crecimiento personal sin iniciativa y no se puede expresar las potencialidades a menos que se tenga autoconfianza psicológica y física; nada, absolutamente nada, puede tomar el lugar de la iniciativa en la vida de un individuo.

*“Se necesita de la creatividad, de modo que esté presente en todos nuestros actos; por esta razón suele suceder que la creatividad no es campo específico de nadie y por eso nadie hace nada. Nada sucederá en la creatividad si no hay alguien que la provoque. La creatividad no es magia, pero se le parece, por la manifestación que tiene, por la forma de aparecer, pero el previo a la iluminación es sueños, metas, trabajo, concentración, pruebas, errores, intentos, frustraciones, más trabajo y mucha motivación”<sup>76</sup>.*

Estas competencias o características son claves para formar instituciones educativas inteligentes, que aprenden de sí mismas y de las otras; son claves para liderar proyectos, crear soluciones, plantear alternativas ante un problema, se fija metas institucionales por cumplir, planea sueños en beneficio de los educandos, entre otros.

### **El trabajo colectivo.**

*“Que tanto estudiantes como profesores estén de acuerdo”*

Esta frase la expresa un estudiante de Bachillerato que ve en el acuerdo, en la conciliación y el diálogo una forma de llegar a la sana convivencia. Lo expresa como un factor que favorece los procesos de gestión, se infiere que en el gobierno escolar no hay un liderazgo autoritario sino democrático. Otra frase manifestada por un estudiante fue: *“Dar permiso para hacer actividades”*, en

---

<sup>76</sup> BACUS A. y ROMAIN, C. *Creatividad. Cómo desarrollarla?* Barcelona: Paidós, 1992.

ocasiones los directivos docentes por motivos legales, no dan permiso. Pero hay disponibilidad para colaborar en general.

El trabajo colectivo es clave en las organizaciones inteligentes. Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente. *“Es un camino ganador que las organizaciones inteligentes han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa”<sup>77</sup>.*

Tener una visión compartida, objetivos comunes, ayuda a que el trabajo en equipo se facilite, sea un disfrute el trabajo cotidiano; exista solidaridad y colaboración en cada uno de los proyectos que se emprendan, con satisfacción no sólo personal, sino como equipo de trabajo.

### **Proyecto de vida.**

*“La necesidad de educar y tener un buen proyecto de vida para los alumnos, son elementos que permiten a la comunidad educativa de nuestro plantel, los mejores resultados técnico-académicos hacia el logro de un educando con valores y deseos de emprendimiento”*

Una docente expresó la palabra proyecto de vida, con la cual deja ver su concepto de ser humano como ser inacabado y del trabajo como una oportunidad de realización personal; tiene en cuenta además el proyecto de vida de los estudiantes. Es una filosofía de vida realizar y visualizar a los educandos cumpliendo sus sueños.

En el ámbito educativo es importante el proyecto de vida porque siempre habrá sueños y metas por cumplir, hace que tenga significado el día a día; se asume

---

<sup>77</sup> MARTINEZ, Olman. Presidente, Universidad de las Ventas. Disponible en internet en [www.uventas.com](http://www.uventas.com).

el trabajo como la posibilidad para alcanzar esas metas, y cobra sentido la visión y misión formativa de la institución.

### **Valores de los actores.**

*“Bueno que hay buen comportamiento”, “Estudiantes: la puntualidad de la llegada a la institución”.*

Los actores educativos son conscientes que hay diversidad de valores en los actores que pertenecen al colegio y en su calidad humana, pero que es necesario a través de la educación fortalecer esos valores y desarrollar la calidad. Los estudiantes por pertenecer a un contexto rural valoran la posibilidad de educarse, son respetuosos, receptivos y cuando hablan manifiestan sus opiniones de una manera crítica y reflexiva, con argumentos. Hay muchos valores como la honestidad, el servicio, la solidaridad que se manifiestan en algunas actividades desarrolladas por los docentes.

Un factor determinante de la calidad educativa, entre otros, según la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo, es la calidad de “... *los agentes involucrados en él, entre los cuales los educandos y los educadores son los más importantes, aunque no los únicos.....*”<sup>78</sup>.

### **El gobierno escolar.**

*“Disponibilidad para pertenecer al gobierno escolar y conformarlo”.*

La existencia del gobierno escolar favorece la gestión, porque se conocen plenamente cuales son los diversos estamentos que actúan en él y constituye oportunidad para participación activa en ellos; en la institución se observa que

---

<sup>78</sup> El Informe de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo hace particular énfasis en sus análisis y recomendaciones sobre el concepto de calidad. Colombia: Al filo de la oportunidad Presidencia de la República/Consejera Presidencial para el Desarrollo Institucional Colciencias. Colección documentos de la Misión. Tomo 1. Santafé de Bogotá. 1995  
COLOMBIA. Presidencia de la República. la ley 115 de 1994, ley general de la educación. Artículo 142. Bogotá: La Presidencia, 1994.

hay apropiación del mecanismo, se elige, se vota, se expresa, en las distintas reuniones, pero a la hora del compromiso son muy pocos los que lo hacen. Sin embargo, de los pocos que se comprometen hay otro grupo que delega sus responsabilidades y no las asumen como propias.

En la ley 115 de 1994, artículo 142 se define cuál es el quehacer del gobierno escolar, *“En el gobierno escolar serán consideradas las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar”*.

Para una buena participación del gobierno escolar es necesario que como personas individualmente se aporte. Para ello, Peter Senge nombra dos Disciplinas individuales: *“Dominio personal y Modelos mentales, como oportunidades para crecer en una empresa, en una organización inteligente la primera habla: de aquellas personas que expanden continuamente su aptitud para crear resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espiral de auto superación.*

*“La fuerza de cualquier actividad es la gente. Si los empleados no están motivados no se obtiene mejora alguna. Es necesario que las organizaciones sociales trabajen para establecer políticas y estrategias de desarrollo del personal. El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, significa abarcar la vida desde una perspectiva creativa y generativa, en vez de meramente reactiva. Aprendizaje = expandir constantemente la tensión creativa. Expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de un aprendizaje generativo. Algunas características.*

- *son conscientes de su ignorancia, de sus incompetencias, sus debilidades y sus zonas de crecimiento.*
- *sienten una profunda confianza en si mismos.*

- *son comprometidos.*
- *poseen mayor iniciativa.*
- *Aprenden con mayor rapidez.*

*Y la segunda en lo referente a los modelos mentales son los modos de pensar, sentir y actuar; en las personas a veces limitan sus obras, su entusiasmo, sus ideas. Es por ello que se deben evaluar para mejorar Pueden ser generalizaciones, teorías, opiniones, paradigmas, en general son inconsciente por lo cual no se revisan.”<sup>79</sup>*

Para desarrollar un buen trabajo en equipo en el gobierno escolar es preciso comenzar por el dominio de las disciplinas individuales y disposición a modificar si es necesario los modelos mentales que se tiene.

Analizando los datos de los factores que favorecen los procesos de gestión se encontró que hay un fondo común el liderazgo de todos los actores, lo llaman iniciativa, participación activa y liderazgo como tal. Esto manifiesta identidad y sentido de pertenencia de cada uno de los actores educativos con la escuela.

La palabra que más se utilizó fue liderazgo y aprender, dos conceptos claves para la gestión escolar, al considerarlas fortalezas quiere decir que hay aciertos y se va por buen camino.

La expresión que llamó la atención fue la enunciada por una estudiante del grado 6º, “*Cuando los profesores son mas escuchados*”, es decir, que a veces no se escuchan lo que permite y deja ver que la línea de gobierno es autoritaria, y lo ubican como fortaleza es el hecho que los profesores tengan iniciativa .

---

<sup>79</sup> SENGE, Peter. La quinta disciplina. Buenos Aires. Ed. Granika, cap 1 y2.Disciplinas individuales. 1993

La mejor auto-imagen la tienen los estudiantes, mientras los maestros colocan los valores más de forma general que personal. Los estudiantes reconocen más integralmente, las habilidades que poseen los actores educativos.

Para crecer no sólo se depende de lo que hay en el interior de la institución es necesario saber aprovechar lo que ofrece el entorno.

### **PARA SABER APROVECHAR.**

Este aparte no tiene un fin utilitarista y pragmático, sino realista, se refiere a las fortalezas u oportunidades que el contexto externo ofrece a la institución. Hay instituciones que pueden aportar a la escuela; Pero hay unos procesos de gestión para conseguir determinados recursos que a veces se desconocen. Hay que saber leer el contexto, a quién acudir, cómo acudir, y hacerle seguimiento a las peticiones, para saber en qué parte del proceso está lo pedido. Para saber aprovechar es necesario estar informado, buscar información, programas de ayudas, convenios con otras instituciones, observar otros contextos, otras experiencias y valorar lo que sirve o no sirve.

Hay recursos, proyectos, donaciones, investigaciones, dineros, concursos, convocatorias, convenios, que se pueden gestionar a nivel de instituciones, empresas, proveedores, local, municipal, departamental, nacional, para crear un ambiente de aprendizaje favorable para el educando.

Pilar Pozner hablando del liderazgo del directivo, sostiene que *“la tarea de dirección de grupos humanos no es cuestión de ordenar y controlar. La idea de jefe como jerarca ha cambiado. La jerarquía entendida como control desalienta el desarrollo del compromiso y la responsabilidad, obstaculiza el trabajo creativo”*<sup>80</sup>.

Los vertiginosos cambios sociales, políticos exigen competencias de interacción de la institución con otras instituciones y su entorno; la escuela no

---

<sup>80</sup> POZNER DE WEINBERG, Pilar El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares Editorial AIQUE, Buenos Aires. 2000.

es un feudo, es un nodo de la red que se articula con el entorno y que busca responder a los intereses de los actores educativos.

Saber aprovechar es “*estar atento*” como decía un estudiante del grado 9º en su representación social sobre gestión escolar; atento a las oportunidades, atento a escuchar las voces de los actores educativos, atento a derivar el pensamiento en una actitud abierta frente al diálogo, sino el aislamiento será nuestra pobreza.

En este ítem sobre las oportunidades y factores que se pueden aprovechar se reconoció por parte de los directivos docentes algunas problemáticas externas, en voz de la rectora: “*Nos ha favorecido la gratuidad de la educación, en este año hubo un desmejoramiento que recortaron por gratuidad de 50.000 a 60.000 pesos por estudiante en comparación al año anterior. En este año sólo los de primaria por supuesto que todos los proyectos importantes se lograron desarrollar. En cierto modo la política de la gratuidad ha favorecido mucho más a esta institución en particular que cuando se recaudaba los mismos costos educativos con los padres de familia, prácticamente obteníamos un 30 a 40 % de costos educativos*”.

En voz del coordinador de las sedes: “*la secretaría de educación del municipio también vive en constante capacitación de los docentes, comunica todo lo que se está estructurando entonces esto también beneficia que el proceso sea más dinámico y que la calidad de la educación sea mejor*”. Y en voz de El coordinador de la sede A: “*Los aspectos que favorecen es que son muy pocos pues he visto que solamente la asociación, la he visto reunirse para hacer una gestión, en cuanto a lo físico*”.

Sin embargo, aunque falta apropiación del papel como directivo docente han visto que la gestión escolar no se limita al espacio físico de la escuela, sino también tiene relación con otras instituciones. Sólo los directivos docentes tuvieron esta apreciación, de lo que se infiere que la gestión para la gran mayoría de actores es exclusiva de directivos docentes, no reconociéndose partícipes de ella.

Jerome Bruner, en el libro *La Educación, Puerta De La Cultura*, expresa “*Por supuesto que necesitamos de criterios y recursos para hacer que nuestras escuelas funcionen bien si queremos resolver la miríada de tareas a las que se enfrentan. Pero los criterios y recursos no bastarán*”<sup>81</sup>.

¿Son los recursos lo más importante en la educación? ¡No! Pero si se brinda condiciones más favorables a los ambientes de aprendizaje, la cultura escolar tendrá mejores medios para ser creativa, para sistematizar sus procesos de gestión, recursos para invertir en proyectos, recursos para haya una comunicación eficaz, recursos para mejorar el clima organizacional, no son limosnas, son derechos.

Ahondando en el análisis la palabra Beneficio fue la de mayor frecuencia, es decir, se es consciente de que esta relación con instituciones externas son benéficas para la realización de la gestión escolar.

Una expresión que fue dicha por un directivo docente sobre los procesos de gestión: “*son muy pocos pues he visto que solamente la asociación, la he visto reunirse para hacer una gestión, en cuanto a lo físico*”. Las palabras expuestas por este directivo implican el desarraigo y la falta de compromiso con la gestión.

## **PARA CAMBIAR.**

Se tendrá en cuenta ahora las debilidades que los actores educativos pertenecientes al gobierno escolar identifican del funcionamiento y de los procesos de gestión que hay en el colegio; este es un momento clave de la investigación porque a partir de las debilidades el gobierno escolar y comunidad educativa estarán en posibilidad de plantearse propuestas de la manera como se debe asumir la gestión escolar.

En toda organización humana se presentan aciertos y fortalezas, errores y debilidades, hoy en día las organizaciones que aprenden hacen de estas, posibilidades y oportunidades de aprendizaje. Reconocer las debilidades e

---

<sup>81</sup> BRUNNER, J. *La educación puerta de la cultura*. Madrid. Visor. 1997.

identificarlas, no asegura mayor bienestar, dependerá del gobierno escolar y comunidad educativa, apoyarse en sus fortalezas, posibilidades y oportunidades, para transformar y cambiar sus debilidades.

Se cambia porque las situaciones han cambiado, el escenario no es el mismo, los estudiantes se están enfrentando a nuevos retos, la sociedad les exige nuevas competencias, nuevos desafíos, el profesional debe tener una actitud de permanente formación, para tener más herramientas cuando conforme un equipo.

El proceso de cambio implica dos momentos, uno de desequilibrio, donde las estructuras que se tenían entran en crisis y otro donde se crean las condiciones que hacen posible un porvenir más placentero; no es el cambio por el cambio, sino cambiar para mejorar. Quien lo da por hecho es el visionario, el que intuye a partir de lo que vive y sueña, el que se apasiona, el que es capaz de comunicar lo que piensa.

En la categoría de factores que obstaculizan los procesos de gestión se agrupan las siguientes sub categorías: Falta de recursos y no facilitar los pocos que hay, que no haya solución a los conflictos, irresponsabilidad, pocas oportunidades para participar, indiferencia y apatía frente a las actividades., falta liderazgo directivo, normas descontextualizadas, activismo extra clase, abandono estatal, cultura de la Pobreza, falta de compromiso del padre de familia para con su hijo.

### **Falta de recursos y no facilitar los pocos que hay.**

*“No cuenta con los recursos necesarios para poder llevar a cabo todos los proyectos que nosotros realizamos”.*

Comentan los actores educativos que un gran problema es la falta de recursos, (esta característica fue la debilidad que presentó mayor frecuencia), se escucha en expresiones como: *“falta dinero”, “No contar con recursos*

*adecuados". "Falta de materiales didáctico". "y en oportunidades el factor económico".*

Los recursos son importantes porque con ellos se realizan proyectos, pero nunca hay recursos para hacer algo. *"La respuesta siempre es no hay, no hay".* expresa la rectora. Si en realidad quiere hacer algo, realizar un proyecto, le toca sacar recursos propios y poner la totuma; además, los pocos recursos que hay en ocasiones se sub utilizan, otros tienen muchos trámites para utilizarlos y en ocasiones están ocupados.

### **Que no haya solución a los conflictos.**

*"Cuando es problema grave. Se estancan y no lo solucionan con un buen diálogo*

Se presenta como debilidad las reuniones del gobierno escolar donde se van las horas discutiendo y no se llega a consenso. La planeación no se concreta, hay divagaciones en todos los entes del gobierno escolar.

Observemos algunos detalles manifestados por los actores educativos: *"Según lo que he podido percibir, pienso que al gobierno escolar no se le ha dado la importancia que merece, falta más orientación hacia éste y comunicación y Autonomía en la toma de decisiones". "Falta de una mejor organización, hacer reuniones por periodo para elaborar planes de trabajo y cumplirlos". "Más sin embargo, pues la dificultad de estarnos reuniendo permanente es una de las desventajas". "Conciencia y comprensión de la función del gobierno y Falta de compromiso". "No ponernos de acuerdo para colaborar".*

Los procesos de gestión del gobierno escolar son claves para el desarrollo institucional, las reuniones no pueden convertirse en agendas improvisadas, en hablar de lo que pasa a diario, con actitudes solamente reactivas. Tienen su razón de ser en la pro actividad, en la planeación y en la distribución de funciones y asumir compromisos, para que se llegue a una ejecución de las obras y se evalúe lo realizado.

La solución de conflictos en las instituciones educativas implica acordar mecanismos para que los actores educativos, o personas involucradas en un conflicto participen en la búsqueda de soluciones adecuadas para beneficio de todos.. El papel del conciliador, es mejorar la comunicación entre las partes para que estas precisen con claridad el conflicto, descubran sus intereses y generen opciones para hacer realizable un acuerdo satisfactorio.

### **Irresponsabilidad.**

*“Falta de responsabilidad”.*

Los estudiantes de primaria confían en las normas que hay, su responsabilidad se mide por el cumplimiento. Un estudiante 4º de Básica primaria dice: *“Al no haber cumplimiento en estas normas contempladas en la agenda estudiantil estaríamos en un completo desorden en todos los sentidos”.* Es responsabilidad de los adultos brindar las reglas y acompañar a sus educandos en el proceso de adopción y comprensión de las mismas

Un profesional lleva consigo una serie de hábitos y costumbres que los ha adquirido durante toda su vida, no obstante, no todo lo que realiza cotidianamente es correcto ante la sociedad, por lo que un profesional tiene que desarrollar la capacidad moral e intelectual para poder diferenciar lo correcto e incorrecto de su profesión; en lo administrativo no se realizan los proyectos adecuadamente por la no responsabilidad y compromiso de algunos actores de la organización social.

La responsabilidad individual y social se centra en el sujeto y su interacción con otros, de cada actor educativo depende que el respeto y dignificación de las condiciones laborales se valoren; las relaciones sociales óptimas y la dignificación de las personas son expresiones máximas del talento humano, lo que se ve revertido en el incremento de la motivación, el sentido de pertenencia, la productividad, competitividad de la organización, reconocimiento y valoración social. Estos y otros aspectos hacen parte del

bienestar laboral que debe brindar a sus integrantes la institución educativa y que cada uno debe tener la responsabilidad social frente a sus obligaciones.

### **Pocas oportunidades para participar.**

*“Pocas oportunidades de participar”.*

Hablan los actores educativos de otros aspectos que tienen que ver con la participación, donde no se les tiene en cuenta y no existen los espacios necesarios para realizar gestiones. Algunos comentarios: *“Negativo: No prestar la institución para hacer las respectivas actividades”. Pocos espacios de gestión”.*

Esta debilidad se presenta porque en ocasiones no hay preparación de las reuniones ni organización previa de ellas. Algunos actores educativos desconocen la importancia del gobierno escolar y la influencia que tiene en la toma de decisiones para el bienestar de los educandos, estas reuniones y la realización de gestiones, aseguran los padres de familia especialmente como una pérdida de tiempo, no lo ven como una inversión para una mejor educación de sus propios hijos.

El no participar trae consecuencias; las pocas oportunidades para participar no se aprovechan y se presenta por ejemplo: la exclusión política. En amplios sectores de la población los espacios de decisión y poder, como de los bienes y servicios que el desarrollo genera son ignorados. El peso de la cultura política gestada en el seno de una sociedad desigual y excluyente se expresa igualmente en la asimilación de lo público a lo estatal, en la indiferencia ciudadana, la desconfianza entre actores, la incapacidad para manejar los conflictos por vías pacíficas y para articular la diversidad social alrededor de propuestas colectivas.

La construcción de la democracia supone un proceso sinérgico y paralelo de fortalecimiento de la sociedad civil y del Estado. El Estado y la sociedad civil

comparten la responsabilidad en la construcción de lo público, entendido como la definición del interés colectivo y del bien común.

### **Indiferencia y apatía frente a las actividades.**

*“También se observa en un pequeño número de estudiantes como esa apatía como que no hay ideales, no tienen sueños que se puede ir mejorando día a día con el trabajo como docente como orientador en cada aula por lo demás no podría dar un concepto más fondo porque hasta ahora estoy conociendo aquí la marcha el proceso de desarrollo con los muchachos”.*

Lo declara un directivo docente que observa la apatía de un grupo de estudiantes ante las actividades de la vida escolar, una indiferencia que pone en jaque las metodologías de enseñanza; ahondar en las motivaciones de estos estudiantes es clave para su formación personal.

Los factores más relevantes de la vida organizacional de una institución educativa son: las necesidades, los sentimientos, las actitudes y valores de los individuos; también los procesos, las normas y objetivos grupales; pero en ocasiones se presenta en los actores educativos: el trabajo lento, la apatía, la indiferencia, el conflicto, el conformismo y la desconfianza. La escuela es un sistema abierto dinámico en un ambiente interactuante. No se puede predecir el futuro de una organización si sólo se conoce el presente.

### **Falta liderazgo directivo.**

*“Escaso liderazgo directivo”.*

Aunque en los factores favorables se enuncia el liderazgo directivo, no es contradictorio encontrar este ítem en los factores que obstaculizan porque en determinados aspectos se evidencia eficacia como la consecución de recursos por parte de la gobernación y la alcaldía, pero en otros aspectos falta liderazgo directivo.

Sí hay muchas necesidades, pero también poco compromiso manifiestan algunos estudiantes, docentes y padres: *“Apatía del docente”*. *“Obstaculizan: la falta de autoridad”*. *“Que los estudiantes no colaboren”*. *“Falta de compromiso de los estudiantes”*. *“Falta de apoyo en algunas ocasiones de ciertos directivos”*. *“La mala disposición de algunos directivos”*. *“La mala disposición de algunos maestros”*. *“Falta de responsabilidad”*. *“El incumplimiento de docentes”*. *“Que no nos colaboren los profesores”*.

Una estudiante del grado sexto, expresa: *“Directivos: decirlo de frente las cosas que van a hacer”*, no existen mecanismos para socializar lo dicho en el consejo directivo; con los estudiantes se hace formación para saludar, para orar, para informar cosas del día a día de la institución pero poco se informa sobre las decisiones que se toman en los entes del gobierno escolar.

### **Normas descontextualizadas.**

*“Falta aplicar con más eficacia los correctivos a determinadas faltas”*

Se cumplen las normas, pero varias de ellas están descontextualizadas. El manual de convivencia habla de prohibiciones y sanciones, faltas leves y graves, que con referencia al código del menor, están desactualizadas. El incumplimiento de normas empieza con el estado que no brinda las condiciones necesarias para la educación. Un colegio donde no hay agua, falta luz, las vías de acceso están en mal estado, falta profesores, en una palabra abandono estatal difícilmente se podrá educar.

Otra dificultad se presenta con el manejo de la disciplina, en este campo hay pocas estrategias y un buen número de estudiantes se queja de esta realidad. Algunos actores educativos expresan lo siguiente: *“A veces no hay buen comportamiento”*, *“la indisciplina de los estudiantes”*; *obstaculiza que los niños botan basura y a veces tratan mal a los profesores”*. *“Negativo que a veces hay indisciplina”*.

Todo esto se manifiesta porque no hay políticas establecidas o no se ha hecho apropiación de ellas, a veces el conducto regular ante el quiebre de una norma es muy laxo, en algunos casos graves no se aplican los correctivos necesarios, hay normas que están desfasadas porque no se ha actualizado el manual de convivencia con las diversas normas del código del menor y derechos de los educandos.

### **Activismo extra clase.**

#### *“Demasiadas actividades extra clase”*

Es un apunte para tener en cuenta a manera de queja de un docente, para nadie es un secreto que al interior de las instituciones educativas en términos de Jerome Bruner *“hay una mirada de actividades”*<sup>82</sup>, que el tiempo académico como tal, es reducido. Sin embargo, todas y cada una de las actividades se argumenta su existencia a partir del ideal de formación integral de los educandos.

Las actividades extraescolares recargadas de los niños y jóvenes, inciden notablemente en su rendimiento académico; el exceso de actividades puede generar dolores de cabeza o una clara disminución del apetito, problemas que pueden derivar en estrés infantil o juvenil, que se caracteriza por ansiedad, aparición de preocupaciones exageradas, incapacidad para relajarse y controlar las emociones. Los especialistas coinciden en que una sobrecarga de actividades suele ocurrir en los escolares más grandes, pues son más independientes y pueden asistir por cuenta propia a sus compromisos; además, sus actividades son más exigentes y demandan más tiempo adicional que las de los más pequeños, que suelen limitarse a juegos o instancias para socializar.

---

<sup>82</sup> BRUNNER, J. La educación puerta de la cultura. Visor. Madrid. 1997. Cap 2.

## **Abandono estatal.**

*“Hay mayores dificultades en algunos aspectos como, la calidad de servicios públicos, agua, luz, transporte, bienestar social y de red de comunicación”.*

Se evidencia malestar en los actores educativos respecto a: *“Obstáculos: transporte – servicio público nulo”, “Distancia, – Vías poco carreteables”.*

Al recorrer las sedes de la institución educativa se observa la precariedad de la prestación de servicios públicos, las escasas condiciones de salubridad pública que generan epidemias y desencadenan enfermedades que no pueden atender las instituciones prestadoras de servicios de salud debido a las difíciles condiciones en que operan; el nombramiento de maestros para esta zona rural llega a mitad de año, lo cual no es coherente con los resultados que se le exigen a la institución.

## **Cultura de la Pobreza.**

*“Pobreza económica y mental del estudiante y del colegio”*

Lo manifiesta una docente cuando observa cómo los estudiantes son muy pasivos, receptivos y sólo reaccionan cuando se implican en situaciones problemáticas, se presenta poca iniciativa de los estudiantes para resolver los problemas, esperando que le lleguen las soluciones.

En entrevista a un directivo docente, se queja de lo difícil que es buscar los recursos, que sólo un 20% se logra, que hay varios proyectos que están radicados, pero no hay respuesta:

*“En cuanto al gasto financiero se nos hace difícil lograr esos recursos oportunamente aunque es difícil si se logra, hay que persistir, hay que gestionar, lo hemos hecho con el consejo directivo, con la asociación, con los mismos docentes y confiamos en que se logren por lo menos estos dos proyectos que hemos coordinado para este año”. “y al paso que vamos no se*

*va a lograr estos recursos, así sucesivamente tenemos mejoramiento de la cancha que es el único espacio deportivo y recreativo que existe y a esta hora no hemos recibido los recursos entonces eso no...el proyecto así de consideración". "En primera instancia los planes de desarrollo no son muy viables como a veces aparentan, me refiero al plan de desarrollo municipal ehhhh cuando se nos orienta sobre este plan de desarrollo nosotros también estamos a su vez trabajando nuestro propio plan y tratamos de coordinar con la instancia municipal para los recursos y en últimas se está logrando un 20%, un 30% de estos apoyos como nos han pasado últimamente el ejemplo de este año.*

*En el plan de desarrollo municipal ehhh se ha proyectado a las aulas de tecnología, el proyecto se ha presentado acá por la institución se esta terminado el año nosotros también tenemos como proyecto tener aulas sistematizadas". "Si hablamos de algo haber algo que no favorezca el proceso de pronto vemos que faltan algunos recursos algunas tecnologías que permitan que los muchachos tengan un mayor contacto con los últimos avances, la lejanía a veces de algunos estudiantes no le permite pues desarrollar sus actividades extracurriculares tienen que llegar de sus estudios a trabajar porque algunos se costean ellos mismos el estudio hasta donde he podido saber". "Falta de muchos útiles en el establecimiento". "Ehh. Las desventajas...Desde el punto de vista de lo material para la consecución de cosas".*

A través del proceso y experiencia de la Institución, se ha visto que es importante la gestión con las entidades gubernamentales, pero no es la única solución a los problemas, las acciones deben ser más proactivas, con planeación, no sólo desde lo reactivo, debe ser reflexionada, comunicada y plantear alternativas concretas de solución a los problemas prioritarios.

## Falta de compromiso del padre de familia para con su hijo

*“La falta de compromisos de los padres por el rendimiento escolar de sus hijos”.*

Desde la institución se observa que al interior de los hogares se presenta machismo, violencia intrafamiliar, pobreza, padres que no escuchan razones, relaciones autoritarias, entre otras, no hay seguimiento y mucho menos apoyo a la problemática familiar. Dos actores educativos dijeron: *“Distancia – entre padres e hijos”*. *“Para mejorar la escuela de padres”*. Se habla de falta de compromiso del padre de familia, pero no hay una formación y capacitación a los padres, se hacen charlas esporádicas, pero sin una planeación articulada a las necesidades de los padres.

Para terminar, un detalle importante en la vida organizacional es la *“Falta de comunicación”*, es decir, no se hacen circulares o a veces ni siquiera los estudiantes las entregan; los padres muy pocas veces van a la institución con el deseo de saber cómo van sus hijos, el trabajo los absorbe. Nunca alguien los visita de parte del colegio, se asustan si se llega a sus casas.

Resumiendo **para cambiar**, se realiza un esbozo de posibilidades de mejora, como son:

- Empoderamiento de la participación de los actores educativos.
- Mejoramiento de la comunicación (medios y espacios).
- Reuniones del gobierno escolar más efectivas, más preparadas
- Normas apropiadas y argumentadas no impuestas, socialización de decisiones.
- Gestión de recursos para su consecución.
- Convenios interinstitucionales.
- Colegio: centro de la cultura.

- Compromiso institucional.
- Estrategias para la mejora de la disciplina.
- Mejora de Servicios públicos: agua, luz, teléfono, gas, transporte, bienestar social, Vías de acceso, Prevención de desastres, entre otros.
- Actitud proactiva y no reactiva.
- Tener en cuenta la problemática familiar y comunitaria.

### 3.2.3. **Querer ser de la gestión escolar.**

Cada actor educativo del gobierno escolar expresa sus expectativas sobre la gestión de sus directivos, este nuevo eje temático da paso del ser al querer ser.

Para la organización de las categorías se tuvo en cuenta a un autor llamado Emmanuel Picavet, filósofo y teólogo de la Universidad de París, este francés escribió un artículo sobre los conflictos que hay en las intenciones y describe tres clases: *“unas que pertenecen al estado personal, otras que se activan en la interacción con otras personas y por último las que son conductas a mantener”*<sup>83</sup>.

#### 3.2.3.1. Educar con el ejemplo

*“La mejor forma de educar es con el ejemplo”*

Esta categoría enfatiza en el afán por buscar la realización personal en lo que hace, en su trabajo. Esta intención se promulga con respecto al ámbito de las intenciones que pertenecen al estado personal. Entre ellas sobresale las siguientes sub categorías: Sentido de pertenencia. Logros en la vida escolar. Valores personales. Iniciativa y Liderazgo. Responsabilidad de los actores educativos.

---

<sup>83</sup> PICA VET, Emmanuel. *Choix rationnel et vie publique*, París: PUF. 1996.

En palabras de Covey, *“De dentro hacia fuera es el proceso de mejoramiento. Primero, mejorar como persona y después las instituciones, como equipo de trabajo”*<sup>84</sup>.

### **Sentido de pertenencia.**

*“Todo el colegio es una familia y todos debemos comportarnos como una familia escolar”.*

Al manifestar esta comparación un estudiante de noveno grado deja ver el grado de afectividad que tiene por la institución, y afirma con el sustantivo familia acompañado del adjetivo escolar que en el colegio debe haber unión de propósitos entre padres, alumnos, directivos y maestros para cumplir con la noble labor del aprendizaje y la formación de los educandos.

Las organizaciones inteligentes exigen una perspectiva de liderazgo de sus actores. Anteriormente se daban directivas claras y bien intencionadas para que la gente trabajara en equipo con miras a metas comunes; hoy en día se habla de una visión compartida, donde cada integrante aprende a aprender en conjunto.

El líder, según Peter Senge en la nueva Visión, es el responsable de colaborar en la construcción de organizaciones y espacios de aprendizaje que permitan que la gente se expanda constantemente y desarrolle aptitudes para comprender la complejidad (interrelaciones del sistema). Así también comunicar la visión y ampliar, modificar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de los aprendizajes realizados.

---

<sup>84</sup> COVEY, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. México D.F. Editorial Paidós Mexicana S.A., primera edición.

## Logros en la vida escolar.

*“Que los estudiantes no perdamos, o no tengamos un nivel de pérdida de notas grandes, para que nuestros padres no firmen compromisos y los profesores no les toque hacer más trabajo para recuperaciones”.*

Esta expresión la manifiesta un estudiante de sexto grado donde se preocupa por el objetivo principal de la educación, el aprendizaje y la formación, él la expresa en lo pragmático de la nota y las recuperaciones; se puede interpretar también como una expresión de facilismo para que cada uno realice su tarea y no haya dificultades en el proceso de aprendizaje.

La meta común es alcanzar los logros propuestos, una posibilidad es la metodología por proyectos, que es un proceso de reciente desarrollo en las instituciones escolares, dinamizados por el trabajo en equipo. Los mismos, a diferencia de los equipos tradicionales, surgen por un periodo determinado para luego disolverse y desaparecer una vez finalizada la tarea para ellos asignada.

En palabras de Christell Hansen: *“Los equipos de proyectos surgen como una respuesta flexible a las exigencias de la organización social y las cambiantes condiciones del entorno. En este sentido, muchas veces estos equipos se integran con personas que conforma un mismo departamento y son designados a desarrollar una tarea, como también entre personas de diferentes departamentos y profesiones, que son convocados para un proceso específico”.*<sup>85</sup>

Hay dos maneras de alcanzar logros en situaciones de esta naturaleza, la primera es cuando se concentran los esfuerzos en varias personas que desarrollan las tareas y la segunda cuando se conforman un verdadero proceso de trabajo en equipo.

En tal sentido, el punto de partida para formar un equipo de proyectos que alcance los objetivos planteados, cualquiera sea su modalidad, empieza en la designación del líder o coordinador y continua con la conformación del equipo y

---

<sup>85</sup> HANSEN, Christell: Curso sobre Trabajo en equipo. Bogotá. 2005.

la orientación y formación de sus miembros. En el ámbito escolar la interrelación padre, maestro, directivo y estudiante ha de ser un equipo dispuesto para un fin: alcanzar las competencias de desempeño en cada área, la realización con calidad del proyecto educativo institucional.

### **Valores personales.**

*“Busca siempre la superación personal y encontraras satisfacciones en gran cantidad”*

Esta expresión de una docente manifiesta la importancia de mejorar en el ámbito personal como manera de obtener mejores beneficios para la persona y su entorno social.

El Ministerio de Educación Nacional cuando habla de competencias comportamentales en los maestros define la expresión motivación al logro como una actitud que mejora el desempeño, y afirma *“La gente con alto dominio personal alcanza las metas que se propone. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado al momento en el cual mediante un comportamiento maduro, se puede tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo, representación del mundo”*<sup>86</sup>.

Los valores son los cimientos de la convivencia social y personal; la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, el respeto, la verdad se hacen palpables en las acciones de la gran mayoría de estudiantes, que se dejan orientar, corregir; a través del diálogo se llega a acuerdos y compromisos que cumplen.

---

<sup>86</sup> COLOMBIA: MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Documento guía para evaluación de los maestros, competencias comportamentales, Bogotá. 2009.

## **Iniciativa y Liderazgo.**

*“El emprendimiento, la buena idea y sugerencias”.*

Una docente declara que el emprendimiento y las buenas ideas son el camino para tener iniciativa. La iniciativa y el liderazgo son los valores que motiva a la persona a perfeccionarse a sí misma, en lo humano, espiritual, profesional y económico, venciendo los obstáculos y dificultades que se presentan, desarrollando la capacidad de hacer mayores esfuerzos para lograr cada objetivo que se proponga.

La iniciativa es un deseo innato de los seres humanos. El principal obstáculo para su desarrollo se encuentra en la propia persona, con temores encubiertos de excusas, con la vana esperanza de una oportunidad o el momento adecuado para cambiar de vida; en el peor de los casos, la pereza y el pesimismo propios del conformista.

Se puede observar en la institución educativa que los actores educativos constantemente hablan de sus planes y el noble afán que tienen por darle un nuevo y mejor rumbo a su vida, sin embargo, todo se queda en las palabras y en el deseo, argumentando dificultades y contratiempos no previstos, los cuales han impedido concretar los objetivos planeados. Basta pensar en el proyecto que desde hace tiempo se quiere iniciar, del curso de perfeccionamiento profesional que abriría las puertas a una mejor posición laboral y que a la fecha no se ha iniciado, o el estudiante que espera el próximo año para prepararse a conciencia. El liderazgo no llega con el tiempo, con el simple deseo o con la auto motivación, requiere acciones inmediatas, planeación, esfuerzo y trabajo continuo.

En la institución hay personas con gran iniciativa y líderes que podrían ser muy valiosos a la hora de mejorar los procesos de gestión, haciendo sus aportes y comprometiéndose con sus compañeros y la institución.

## **Responsabilidad de los actores educativos.**

“La responsabilidad en el padre de familia y el profesor”.

Algunos de los actores educativos se dan cuenta de la responsabilidad que juega el docente y el padre de familia en la educación de los estudiantes . Un estudiante dice: “*Voy a reuniones, Opino acerca de lo que dicen*”. Este actor educativo descubre en su quehacer cotidiano la responsabilidad de participar y ser agente activo en el gobierno escolar.

La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Se confía en aquellas personas que son responsables. Se pone la fe y la lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido. La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo.

La responsabilidad es clave en los procesos de gestión, cada uno responde por sus acciones, es consciente de la tarea u obligación que tiene por cumplir y por pequeña que sea es una pieza clave en el andamiaje general de la gestión, se logra los objetivos si todos y cada uno de los implicados en determinado proceso son responsables.

### **3.2.3.2. Trabajar juntos por el colegio.**

“*Trabajar todos por la institución para su desarrollo*”.

En esta expresión se revela la segunda categoría del querer ser sobre la gestión de los directivos, fue la que presentó mayor frecuencia. Esta categoría a diferencia de la primera que habla sobre valores personales, muestra un deseo que se activa cuando hay interacción con los demás miembros del estamento educativo, hace referencia a valores sociales. Los actores declaran múltiples valores que son indispensables para el desarrollo de una buena gestión y se agruparon en las siguientes sub categorías: Trabajar en equipo por

la institución. Buena convivencia entre los actores educativos. Colaboración y apoyo con la gestión, y Participación Activa.

### **Trabajar en equipo por la institución.**

*“Juntos trabajamos por el colegio”.*

*“Hacer jornadas de limpieza en la institución con mis demás compañeros al consejo estudiantil”. “Todos para uno, uno para todos. Explicación: que la colaboración sea de todos”.*

Hay una alusión a los siguientes valores que se proyectan en la gestión escolar: trabajo, colaboración, unidad, creatividad, disciplina en algunos casos, se concretan los valores como dice la estudiante de 5º primaria en las *Jornadas de limpieza*”, donde los estudiantes demuestran el valor del trabajo.

En los maestros un alto porcentaje manifestaron la unidad como un valor clave para realizar la gestión y *“El trabajo en equipo”*; Llama la atención la expresión de una docente: *“Creatividad precursora de empresa”*, éste es un valor clave en tiempos contemporáneos que pone en juego el aporte personal, el liderazgo, la iniciativa y la toma de decisiones teniendo en cuenta las necesidades de los educandos, motivándolos a ser emprendedores.

Hay un comentario que hace un estudiante del grado 9º *“Todo el colegio es una familia y todos debemos comportarnos como una familia escolar”*. Donde muestra a través de la analogía entre el colegio y la familia, dos elementos como la unidad y el sentido de pertenencia a la institución.

Un docente habla sobre la unidad como base para que haya eficacia en los procesos de gestión, idea clave que está en los teóricos de las organizaciones sociales como Antonio Bolívar. De los teóricos de la administración como Peter

Senge, y que en el ámbito educativo un representante Fullan, con la teoría del cambio y de mejora en las instituciones educativas.

### **Buena convivencia entre los actores educativos.**

*“Buscar al máximo la concordia, el apoyo mutuo entre los directivos docentes, docentes, y el cuerpo estudiantil, con el fin de mejorar cada día, en cuanto a lo académico y en cuanto al comportamiento de los jóvenes en este espacio”.*

Esta preocupación la manifiesta un directivo docente que ve el querer ser de la gestión, desde la sana convivencia y la armonía de los estamentos educativos como base de un mejor futuro, como punto de partida importante para el desarrollo de cualquier proyecto o propuesta. El directivo docente habla de concordia y de un afán porque haya un clima organizacional bueno de trabajo como equipo.

*“Que se acaben los apodos que los alumnos se llamen por el nombre y no por el apodo”.* Lo manifiesta un estudiante del grado 7º que anhela la concordia, este estudiante encuentra ejemplos en su diario vivir y concreta en una acción como poner apodos los anti valores que se manifiestan con estas actitudes.

El ser humano es un ser social, vive rodeado de personas y necesita de ellas para su realización y crecimiento, difícilmente se puede vivir en soledad y aislamiento. Esta claro, que la convivencia es un valor universal. En una organización social como la escuela el clima organizacional es factor primordial para crear organizaciones inteligentes, organizaciones que aprendan, organizaciones que trabajen en equipo.

## Colaboración y apoyo con la gestión

*“Colaboramos con las actividades respectivas con el grado 6-2. Seguir colaborando con las gestiones”.*

Un estudiante tiene claro su compromiso como representante del salón y sabe que de la participación en el gobierno escolar depende que haya comunicación entre los diversos estamentos de la comunidad educativa; *“Apoyar a los estudiantes de mi grado en todas sus necesidades”*, lo dice un estudiante de octavo grado que asume el papel de representante como vocero de sus compañeros para llevar al consejo estudiantil sus propuestas

Un padre de familia manifiesta: *“Seguir colaborando con el directivo”*. Lo que traduce en apoyo y colaboración a los proyectos propuestos por los directivos en beneficio de la institución y de la formación de los educandos; *“La unión hace la fuerza”*. Lo manifiesta un docente que ve en el apoyo del trabajo en equipo una colaboración mutua para alcanzar los objetivos.

Es importante para las organizaciones conocer y promover no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros, pues es este un valor agregado en la consecución de los objetivos; a mayor sentido de pertenencia con la institución, más satisfacción personal con su proyecto, más generación de compromiso, colaboración y apoyo a los procesos que haya en su interior.

Sin embargo, no se puede confundir la colaboración y apoyo con el facilismo manifestado en un estudiante del grado 8º: *“Que los estudiantes no perdamos, o no tengamos un nivel de pérdida de notas grandes, para que nuestros padres no firmen compromiso y los profesores no les toque hacer mas trabajo para recuperaciones”*, en este hecho también se hace alusión al compromiso pedagógico cuando un estudiante lleva varias áreas con calificaciones deficientes, una estrategia que se hace para evitar tanta pérdida de áreas, se maneja desde el proceso de gestión llamado orientación escolar o dirección de grupo, llamando al padre de familia quien firma un acta de compromiso por la situación académica de su hijo.

## Participación Activa

*“Voy a reuniones, Opino acerca de lo que dicen y llegamos a algún acuerdo y solución”.*

Expresión de un estudiante de séptimo grado quien señala que la participación de los estudiantes en el consejo estudiantil es buena, pero hay poca divulgación de las propuestas y las problemáticas que se estudian

Una de las formas más comunes de participación activa en las instituciones educativas es pertenecer al gobierno escolar. El gobierno escolar es la suprema administración encargada del ejercicio de promover la participación de los actores educativos y donde los estamentos integrantes de la comunidad educativa tienen el compromiso de consolidar una cultura democrática en valores.

El Decreto 1860 de 1994, reglamentario de la Ley 115 de 1994, en el artículo 8 se pronuncia en los siguientes términos: *“hacen eco a la participación como ejercicio clave de la vivencia de la democracia”*. Hay que caracterizar un gobierno escolar, como aquel que ordena sus principios democráticamente para la participación comunitaria de todos los actores sociales y educativos a fin de desarrollar los procesos de formación integral de los educandos y así generar niveles de convivencia y calidad educativa; el gobierno escolar como garante de la democracia escolar actúa de acuerdo con los ideales de participación y pluralismo.

3.2.3.3. Proyectando ideas se puede ir gestionando desarrollo.

*“Para una escuela con proyección, trabajemos con el corazón”.*

Esta es la tercera categoría sobre el querer ser de la gestión de los directivos, que manifiestan los actores del gobierno escolar: Proyectando ideas se gestiona el desarrollo, no radica su importancia ni en valores personales, ni en

valores sociales, sino en el futuro a partir de proyectos, de propuestas como metas de un modelo basado en el mejoramiento continuo.

En esta categoría se agrupa aquellas acciones que es necesario mantener y que demandan mayor proyección: Mantener el orden y aseo, visionar un mejor futuro, educar y formar a los estudiantes.

### **Mantener el orden y aseo.**

*“Mantener el completo orden y aseo en el aula de clase y los pasillos de mi institución”.*

Algunos actores educativos afirman en relación con esta categoría: *“Forjando un mañana limpio”*. La preocupación por el orden y el aseo responde a la necesidad de buscar un mejor ambiente de aprendizaje. *“Cuida y valora tu segundo hogar”*, la mayoría de los actores educativos no se encuentran conformes con las actuales condiciones en que se desarrollan los procesos educativos; al comparar con el hogar es la manera como el estudiante se siente y valora su colegio, pero le duele la forma en que algunos estudiantes lo tratan; manifiesta de otro lado con ello, un sentido y valor estético-social. De Pablo con respecto al ambiente de aprendizaje dice que: *“... en el ámbito educativo el ambiente hace referencia a la organización del espacio, disposición y distribución de los recursos didácticos, el manejo del tiempo y las interacciones que se permiten y se dan en el aula. “Se trataría de proyectar lugares donde reír, amarse, jugar, encontrarse, perderse, vivir... Un lugar en donde cada niño y cada niña encuentren su espacio de vida”.*<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> DE PABLO, P Y TRUEBA, B. (1999) Espacios y recursos para ti, para mí, para todos. Diseñar ambientes en educación infantil. Barcelona: Editorial Praxis, S.A.

## **Visionar un mejor futuro.**

*“Visionar un mejor futuro, es formar con propiedad”.*

Expone la rectora de la institución, *“No puede uno quedarse quieto, los recursos están y hay que salir a buscarlos donde sea y como sea”*. Se destaca la preocupación constante por conseguir los recursos que aseguren un mejor futuro, que es posible realizarlo, como fue el mejoramiento de la planta física.

*“Trabajar, trabajar y trabajar”*. *“Hay que gestionar para mejorar el colegio”*. *“Todos para adelante”*. *“Querer es poder”*. Manifiestan los docentes; la base de cualquier proceso de mejora es el trabajo, no es posible visionar un mejor futuro sino hay compromisos de todos los actores educativos.

Las palabras que más frecuencia tuvieron fueron las de proyección de condiciones futuras mejores. En algunas expresiones se encuentra el medio que lo hace posible, generalmente es un valor de tipo social; en otras se concibe simplemente la idea de futuro mejor. *“Trabajando con esfuerzo las cosas se pueden lograr”*. *“Perseverando, consiguiendo la propuesta”*. *“Trabajamos por una institución que progresa día a día”*. *“Visionar un mejor futuro, es formar con propiedad”*. *“Proyectando ideas se puede ir gestionando desarrollo”*. *“Para una escuela con proyección, trabajemos con el corazón”*. *“Si es posible, cumplimos”*. *“Hay que gestionar para mejorar el colegio”*. *“Todos para adelante”*. *“Querer es poder”*. Los maestros fueron el estamento del gobierno escolar que repitió con mayor frecuencia esta idea.

## **Educar y formar a los estudiantes.**

*“Educar y formar al estudiante para que se desenvuelva mejor en la vida”*

*“Hacer cumplir las normas contempladas en la agenda estudiantil”*. *“Abajo la violencia, arriba la paz”*. *“Ayudar a las Sedes es un pasatiempo”*. *“Llegamos a algún acuerdo y solución”*. *“Que se nos dé más hora de ética y valores..”* *“Formando niños para el futuro del mañana”*. Todas estas expresiones de los

estudiantes manifiestan la relevancia de la educación y la formación de personas en la escuela como elemento clave para integrar al joven en la vivencia de la ciudadanía en su entorno social.

La educación en valores y especialmente los ecológicos hacen parte de la misión del colegio que dice: contribuir en la formación integral de la niñez y la juventud de la región desde las distintas áreas del conocimiento y del desarrollo humano, fundamentado en principios de fe y valores éticos, culturales e intelectuales, favoreciendo la interacción de la comunidad hacia la preservación del medio ambiente y de la calidad de vida de la familia y su entorno.

Se destaca en el análisis de la información, otro grupo de expectativas que tienen en su declaración como fondo un valor personal, pero su enunciado es impersonal; muestran el anhelo de una conducta permanente, unos valores como: *“Hacer cumplir las normas contempladas en la agenda estudiantil”*, *“Con compromiso progresa mi institución”*.

Los estudiantes de sexto grado relacionaron su gestión no en valores sino con el oficio que ejercen como representantes del salón y voceros de sus compañeros, lo cual indica la seriedad con la cual asumen su papel en el gobierno escolar: *“Llegamos a algún acuerdo y solución”*. *“Asistimos a las reuniones”*.

En general, las intenciones que sobresalieron fueron del orden social, lo cual, es un insumo para crear un buen equipo de trabajo. Hay una relación que llama la atención y es con respecto a la edad: En los estudiantes de primaria primaron los valores estéticos (orden, cuidado y limpieza); en los estudiantes de básica de bachillerato y media vocacional primaron los valores sociales; el estamento más variado en sus expectativas y en los adultos los valores sociales y éticos; en los directivos docentes valores como la concordia, el afán por buscar recursos y educar.

En las expectativas del querer ser se ve proyectado el principal valor que esperan como resultado de la gestión escolar; el coordinador manifiesta en su querer ser el valor de la concordia, él tiene la tarea de coordinar procesos de

tolerancia y convivencia, en realidad lo que manifiesta en teoría, se observa que se vive en la práctica, es una persona apacible, que busca minimizar la discordia, llegar a acuerdos, bajar tensiones propias del ámbito escolar.

Recapitulando el proceso realizado, en un primer momento se determinó el SER a partir de las representaciones sociales sobre la gestión escolar de sus directivos, no sólo de los atributos en palabras de J. Brunner sino la reflexión también sobre el cómo, es decir, reconociendo a través de qué procesos se realiza la gestión en la escuela, identificándose los factores que favorecen o no tales procesos.

En un segundo momento, se determinó el QUERER SER, teniendo en cuenta las expectativas de los actores educativos. Unas se proyectaron, en valores como conductas permanentes, en situaciones personales que le aportan al grupo, y otras que se activan con la interacción de los miembros que conforman los diversos entes de la comunidad educativa.

## 4 UNIDAD Y DIVERSIDAD

Las conclusiones se han llamado unidad y diversidad porque en muchas expresiones los actores declaran una visión común de objetivos, actividades, reflexiones, pero en otras, cada uno aporta su estilo o manera particular de vivir la gestión escolar. Las conclusiones se relacionan con los siguientes aspectos: las representaciones sociales que los actores educativos tienen sobre la gestión escolar de los directivos, los procesos de gestión al interior de la institución, los factores que favorecen u obstaculizan estos procesos y las expectativas que tienen los participantes sobre la gestión escolar.

En cuanto a las representaciones sociales manifestadas por los actores educativos sobre la gestión de los directivos docentes expresaron en su conjunto tener una idea clara de los atributos y las líneas de fuerza que sostienen la gestión escolar, como suma de las diversas interpretaciones, en los diferentes entes educativos, pero deficiencia en la representación social de cada actor educativo, pues al no tener una visión conjunta quiere decir que no hay una apropiación y pertenencia con el P.E.I.

Se evidenció en varias representaciones sociales el sentido común, en sus creencias, en sus supuestos, elementos que se relacionan íntimamente con el constructo teórico que tienen en torno a la gestión escolar.

No todos los actores en el ser de la gestión mostraron dominio pleno del tema, o acercamiento conceptual, a pesar que la expresión gestión escolar circula en la cultura institucional de la comunidad educativa de Llano Grande, situación que se evidenció especialmente en los niños de primaria, a pesar de ello las representaciones sociales dadas fueron relevantes en la temática.

Fue claro en esta investigación que los diferentes entes del gobierno escolar tienen múltiples representaciones sociales; en el proceso de anclaje se observa que cada uno habla desde su práctica; aunque se presentaron diversas representaciones se logró agrupar éstas en tres categorías: la gestión como

una acción permanente en la mejora de procesos, la gestión como mecanismo de participación y la gestión donde lo esencial es el obrar.

La mayoría de los autores educativos hicieron hincapié en el ser de la gestión como una gestión operativa, la que por su finalidad puede caer en activismo. La gran mayoría de los actores educativos al desconocer lo referente a los procesos de gestión dejan ver la necesidad de formación en éste aspecto.

Esta investigación evidencia la influencia de las representaciones sociales en las prácticas de los procesos de gestión, de la manera como se piensa se actúa, la inmensa relación de expresiones y acciones cotidianas están cargadas de significación teórica. Se presenta un reconocimiento de los procesos de gestión, más no el compromiso de los actores educativos. Sin embargo, en el querer ser expresa la noble intención de cambio que se puede emprender por parte de la institución educativa y el liderazgo de sus autores educativos.

A partir de la identificación de los procesos de gestión se analizaron los factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de una buena gestión; fue marcado el tinte emocional en las respuestas dadas, lo cual indica compromiso y pertenencia del actor educativo con la gestión; sobresalen entre los factores que favorecen: El espíritu de servicio y responsabilidad, actitud de escucha y diálogo, evidencias de los hechos, toda acción indica formación aprendizaje, profesionalismo docente. Entre los factores que obstaculizan se resaltaron : Falta de recursos y no facilitar los pocos que hay, que no haya solución a los conflictos, irresponsabilidad, pocas oportunidades para participar, indiferencia y apatía frente a las actividades, falta liderazgo directivo.

En cuanto a los procesos de gestión todos los actores educativos manifestaron que había reuniones en las cuales participaban, que daban su opinión y se planificaba actividades. Hubo una preocupación generalizada por trabajar en pro de la institución, pues según lo dicho por los participantes, son varias las falencias y de diversa índole.

La vida al interior de una institución educativa transcurre en la realización de múltiples actividades, pero hay que distinguir entre procesos de gestión urgentes y procesos importantes. Lo urgente son los inmediatos, los de resolver en el día a día, pero la institución no puede ser reactiva y quedarse en lo cotidiano; debe valorar lo importante de estar en constante búsqueda interrogándose sobre su quehacer, reflexionando sobre su contexto, sobre el aprendizaje, sobre la organización, sobre sus planes de mejora. Según los hallazgos algunas respuestas evidenciaron carácter de inmediatez.

Hay factores que obstaculizan los procesos de gestión y asechan a los actores de la institución escolar como el abandono del gobierno tanto local, departamental y nacional, existe deficiencia en servicios básicos de agua y luz; otro temor es el aislamiento por ser zona rural, sin embargo, varios proyectos de aula giran en torno al sentido de pertenencia y pertinencia con la institución.

En lo interinstitucional, en varios casos se notó escepticismo frente al manifestar el ser de la gestión porque no conocen las instituciones a que deben acudir; se quejaron de la pérdida de tiempo, innumerables filas, trámites para realizar una gestión adecuada.

Sobre el querer ser se plasmaron los sueños de la comunidad educativa de mejorar cada día y de querer suplir las necesidades, se mostraron expresiones de apoyo a la gestión realizada y lo que falta por realizar.

En algunas respuestas se notó el anhelo de liderazgo y compromiso personal, muchos respondieron: Bien para mí, yo opino, me comprometo, entre otras. Lo que permite analizar la manera como se desea asumir la gestión escolar.

Todos reconocen la importancia de la gestión escolar como experiencia buena y gratificante ante tantas necesidades de la institución. Esos pequeños logros muestran el camino, de que mejor es posible, muestran que con la participación activa se pueden lograr los proyectos, se hacen realizables.

La gran mayoría manifiesta buena voluntad para realizar su responsabilidad como actor educativo; la palabra trabajar fue la más frecuente lo que manifiesta

la actitud de querer hacer las cosas bien, la idea de progreso en los actores del gobierno escolar tiene como base el trabajar en pro de la institución.

#### **4.1 TIEMPOS FAVORABLES PARA LA GESTIÓN ESCOLAR.**

Hay oportunidades y condiciones dadas en el contexto institucional para la gestión escolar: La creciente conciencia institucional de que la gestión es tarea de todos, estimula para que cada actor educativo asuma su participación y compromiso; el liderazgo resultado de una visión compartida genera al interior procesos de mutua colegialidad entre los implicados.

En lo pedagógico: la necesidad de investigar y reflexionar sobre lo que debe hacerse como organización que tiene una finalidad educativa es clave. En lo administrativo los procesos de comunicación, el horizonte institucional, evaluar las alianzas, son indispensables como tal; En lo social el buscar responder a las necesidades e intereses de la comunidad, respondiendo a las exigencias del mundo de hoy; a las nuevas formas de lenguaje, donde prima la imagen sobre la escritura; nuevos tiempos que exigen nuevas competencias, nuevas formas de asumir la ciudadanía en el mundo. En lo económico, como oportunidad de formar personas competitivas humana, social y productivamente.

En concordancia con los hallazgos se recomienda frente a los factores que obstaculizan los procesos de gestión cambiar el modelo de gestión autoritaria que en algunos casos se evidencia como cuando no se socializan las normas, simplemente se imponen. Se deben plantear estrategias frente a los problemas de comunicación. Una posibilidad gira en torno a desarrollar un modelo de gestión más democrático y participativo; plantear consensos para que las normas y decisiones trascendentales para la institución sean fruto de la concertación de los autores educativos. La comunicación es clave para el clima institucional debe ser clara, asertiva y los medios que se utilicen los adecuados.

Se recomienda dentro los procesos de gestión velar por el mantenimiento de los equipos para protegerlos y no esperar a que se dañen para arreglar.

Las reuniones del gobierno escolar deben ser programadas en el cronograma de actividades del año, para que cada autor educativo conozca de antemano cuándo se van a realizar, de qué manera participar, si tiene alguna responsabilidad en la reunión, o si puede llevar una propuesta. En la ejecución de la reunión debe haber una junta directiva que lleve la agenda propia para cada reunión.

Frente al activismo, hay que ser consciente de los procesos importantes y los procesos urgentes que necesitan respuestas inmediatas, y reflexionar sobre estos, para ser más conscientes de las prácticas que se hacen.

Otra prioridad en los procesos de gestión es la problemática familiar, buscar herramientas, personas, medios, profesionales que realicen un estudio serio sobre las actuales condiciones que vive la familia, muchos problemas de disciplina tienen aquí su asidero. A través de una escuela de padres es posible contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de este sector.

La institución para convertirse en centro de cultura del sector rural en que se halla debe generar procesos de crecimiento a nivel personal, colectivo y social; hacer alianzas estratégicas con otras instituciones para brindar experiencias formativas de acuerdo a las necesidades; contratar personas que realicen actividades complementarias: lúdicas, teatro, danza, banda de marcha, tamboras, coro, actividades deportivas, informática, inglés, culinaria, porcinocultura, cunicultura, ganadería, entre otras

Recomendaciones de tipo general para los actores, hay tres términos claves para liderar cualquier proceso de gestión: compromiso institucional, trabajo en equipo y empoderamiento.

Compromiso institucional es una palabra que lleva implícita la gestión, porque el compromiso se manifiesta en las obras, en los hechos, en palabras de

Mauricio Blondel “*El ser es esencialmente el obrar*”<sup>88</sup>, un obrar coordinado, articulado con los demás individuos. El compromiso se logra en una institución educativa si se construye una visión compartida y los sueños se hacen comunes; Las funciones de cada proceso de gestión deben estar claras y cada uno auto exigirse y delegar las responsabilidades que sean necesarias.

El Trabajo en equipo en toda institución educativa es importante para el clima organizacional, una fuerza para responder mejor a las situaciones problemáticas; es diferente del trabajo en grupo donde cada uno cumple y se aísla, aquí el sentido de pertenencia es fuerte, es mancomunado, es colaborativo, no se piensa en fines egoístas sino institucionales.

El Empoderamiento de todos y cada uno de los participantes es fundamental, para que las cualidades, potencialidades individuales, favorezca la creatividad, nuevas formas de concebir las cosas basados en sanos criterios, optimizar procesos, entre otras. El empoderamiento de los autores educativos llega si se delegan funciones, si se les hace partícipes de las responsabilidades, incluso si se les dan recursos para su manejo, si se escuchan sus propuestas, si son atendidas las inquietudes, si se tienen en cuenta las sugerencias, si tienen voz y voto en el consejo a que pertenecen. Un ejemplo, ante la falta de recursos, que es una problemática generalizada en cualquier institución educativa, empoderar el gobierno escolar para que los actores educativos asuman el papel de realizar gestiones coordinadas por la institución. Respecto a las condiciones de contratación, éste es un factor clave para los procesos de gestión. Se hace necesario mejorar las condiciones y estabilidad de las personas, de manera que se promueva buen clima organizacional, compromiso y sentido de pertenencia.

Generar una cultura de la evaluación es clave para detectar a tiempo las falencias del proceso de gestión, la evaluación de estrategias implantadas, fortalecimiento y formulación de nuevas estrategias que posibiliten el mejoramiento permanente. La reflexión pedagógica de la gestión debe ser un

---

<sup>88</sup> BLONDEL, Mauricio. *El punto de partida de la investigación filosófica*, trad. I. HOURTON, Barcelona 1967;

elemento clave del directivo docente donde a través de procesos de investigación conozca mejor la institución educativa a la que pertenece, logré mejorar a tiempo procesos de gestión, estar en permanente actitud proactiva, frente a las necesidades de su comunidad educativa.

Crear programas de formación permanente en gestión escolar, que estimule el compromiso y participación de los actores, la transformación gradual de la institución en organización que aprende, el ejercicio del liderazgo.

El fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, las alianzas estratégicas son clave para hacer cumplir los objetivos del PEI, para confrontarse institucionalmente y estar en permanente mejoramiento. Se hace importante la gestión ante la entidad territorial- Alcaldía y organismos competentes para que asuman su compromiso con el mejoramiento de la Infraestructura y equipamiento de la institución, pues brinda condiciones básicas para desarrollar adecuados procesos educativos y condiciones de desempeño para los maestros; una prioridad es solucionar las necesidades básicas de agua, luz, alimentación.

## BIBLIOGRAFIA

- BOLIVAR, Antonio. Liderazgo, Mejora y Centros Educativos. Revista Digital de la Red Iberoamericana de Eficacia y Mejoramiento Escolar "RIEME". Madrid, 2002. 18 p.
- BRUNER, J. Actos de significado. Más allá de la revolución cognitiva. Madrid: Alianza editorial. 1991.
- CERVANTES, E. La sociedad el conocimiento, oportunidades y estrategias. México: Comité Regional Norte de Cooperación con la UNESCO. 2006.
- DE TEZANOS, Araceli. Una Etnografía de la Etnografía. Aproximaciones Metodológicas para la Enseñanza del Enfoque Cualitativo- Interpretativo para la Investigación Social. 4. ed. Bogotá: Antropos, 2004. 193 p.
- ESPELETA, Justa. La Gestión Pedagógica de la Escuela frente a las Nuevas Tendencias de la Política Educativa en América Latina. Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y Estudios Avanzados. México. Revista Digital de la Red Iberoamericana de Eficacia y Mejoramiento Escolar "RIEME". 2002. 5 p.
- FLOREZ OCHOA, Rafael y TOBON RESTREPO, Alonso. Investigación Educativa y Pedagógica. Bogotá: Mc-Graw-Hill, 2001. 212 p.
- FLOREZ OCHOA, Rafael. Evaluación, pedagogía y cognición. Bogotá: Mc.Graw-Hill, 2000. 221 p.
- GALLEGO GIL, Domingo. El Profesor Ante el Reto de los Nuevos Paradigmas. En: Enciclopedia de Pedagogía. Vol 2. Madrid: Esparsa, 2002. 440 p.
- MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega, 2000. 147 p.

- MARTINEZ, Miguel. La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico-Práctico. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa, 1997. 169 p.
- MAYORGA, Ambilia. La Gestión Escolar y los Componentes de la Calidad de la Educación. Revista Digital Observatorio Ciudadano de la Educación. Volumen IV, Número 91. México, 2004. 5 p.
- MEJIA OSORIO, Francisco Javier. Gestión Tecnológica: Dimensiones y Perspectivas. Bogotá: ICFES- TECNOS, 1998, 107 p.
- MOSCOVICI, S. Psicología Social. I: Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos. Barcelona: Paidós. 1985
- MOSCOVICI, S. Psicología Social. II: Pensamiento y vida social. Psicología Social y problemas sociales. Barcelona: Paidós. 1986
- PARRA SANDOVAL, Rodrigo y Otros. Proyecto Génesis. Innovación Escolar y Cambio Social. Bogotá: Fundación FES – COLCIENCIAS, 1997. 67 p.
- PELAYO, Carmen María. Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. Caracas (Contribution on line).cited 2007
- PINI, Mónica Eva. El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Gestión para los Directivos de Escuelas.(contribution online), (cited 5 Julio-2003).
- PLAN DECENAL DE EDUCACION 1997-2006. Por el Santander que Queremos. Bucaramanga: ASED, 1997. 207 p.
- PORLAN, Rafael. Teoría del Conocimiento, Teoría de la Enseñanza y Desarrollo Profesional. Tesis Doctoral. Madrid, 1999.
- POZO, Juan Ignacio. El Aprendizaje Estratégico. Madrid: Aula XXI– Santillana, 1999. 178 p.

- PROBS, G., Raub, S., Romhardt, K..Administre el conocimiento. México: PearsonEducation. 2001.
- PROGRAMA DE GESTIÓN ESCOLAR. Observatorio Ciudadano de la Educación. México [contribution online] 2004. [cited 3 febrero 2004].
- PROYECTO CIGA. Gestionando una Cultura de la Calidad en la Educación. Chile 2002. [contribution online].
- SENGE, P. M. La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje (C. Gardini Trad.). México: Granica. (Trabajo original publicado en 1990).
- UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Grupo de Investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar. Proyecto: “Perfil de Formación Inicial y Permanente de Maestros que Generen Procesos Autónomos de Gestión Escolar” 2005-2006
- VELAZQUEZ ZALDIVAR, Reynaldo y DE MIGUEL GUZMAN, Margarita. Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Holguín : Oscar Lucero Moya. Cuba. (Contribution On Line). Cited 2007.

# ANEXOS

**Anexo 1:** Ficha Técnica de la Actividad No 1

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

SER Y QUERER SER DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO DOCENTE DE UN COLEGIO RURAL DEL MUNICIPIO DE GIRÓN

MAESTRIA EN PEDAGOGIA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** REPRESENTACIONES SOCIALES SOBRE GESTIÓN ESCOLAR

**ESTRATEGIA:** CUESTIONARIO ETNOGRÁFICO.

**PARTICIPANTES CONVOCADOS:** ESTUDIANTES, PADRES DE FAMILIA, SECTOR PRODUCTIVO, DOCENTES QUE CONFORMAN EL GOBIERNO ESCOLAR.

**OBJETIVO:** INDAGAR LAS REPRESENTACIONES SOCIALES QUE TIENEN LOS ACTORES EDUCATIVOS PERTENECIENTES AL GOBIERNO ESCOLAR SOBRE EL SER DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

**LUGAR:** COLEGIO INTEGRADO LLANO GRANDE KM 7 VIA A ZAPATOCA (ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE GIRÓN).

**DURACIÓN:** 1 HORA

**METODOLOGÍA:** ETNOGRÁFICA

Se organiza la visita a cada uno de los estamentos cuando ellos están reunidos como consejo estudiantil, académico, estudiantil, directivo y de padres.

- ✓ Cada integrante del grupo recibió el cuestionario etnográfico para indagar sobre sus representaciones sociales.

- ✓ Socialización de sus decisiones y actuaciones.
- ✓ Entrega de un informe final.

### **TÉCNICA DE RECOLECCION DE LA INFORMACION**

Durante la metodología cada estamento es acompañado por el investigador quien es un observador no participante, registra en su diario de campo, algunas actitudes, comportamientos y expresiones que se utilizan en las reuniones de cada estamento.

Los cuestionarios respondidos son recogidos al final de la jornada de trabajo.

### **TÉCNICAS DE REGISTRO:**

Diario de campo.

### **OBSERVACIONES:**

La actividad se realizo de acuerdo con el cronograma que la institución escolar tiene para estas reuniones del gobierno escolar y en algunos casos no conocían el término gestión escolar y las implicaciones que conlleva.

## Anexo 2. Formato del cuestionario.

### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

SER Y QUERER SER DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO DOCENTE DE UN  
COLEGIO RURAL DEL MUNICIPIO DE GIRÓN

### ACTIVIDAD N° 1

Indagar representaciones sociales sobre gestión escolar.

Este cuestionario se aplico a los representantes de cada uno de los estamentos del gobierno escolar que pertenece al colegio Integrado Llano Grande, municipio de Girón.

1C01 (codificación de cuestionario)

Consejo Estudiantil (estamento del gobierno escolar)

Nombre: (sexo)

Grado: (nivel de formación)

Edad:

1. ¿Qué entiendes por gestión escolar?
2. ¿Qué procesos al interior de la escuela existen en cuanto a la gestión escolar?
3. Un lema para definir su gestión
4. ¿Qué aspectos favorecen y obstaculizan los procesos de gestión escolar?

**Anexo 3.** Entrevista a directivos docentes para indagar representaciones mentales sobre gestión escolar.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

SER Y QUERER SER DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO  
DOCENTE DE UN COLEGIO RURAL DEL MUNICIPIO DE GIRÓN

MAESTRIA EN PEDAGOGIA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Registro (material magnético)

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DOCENTES**

Codificación \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Nivel de formación: \_\_\_\_\_

Entrevista semiestructurada:

1. ¿Qué entiendes por gestión escolar?
2. ¿Qué procesos al interior de la escuela existen en cuanto a la gestión escolar?
3. Un lema para definir su gestión
4. ¿Qué aspectos favorecen y obstaculizan los procesos de gestión escolar?

**Anexo 4. Elección de Sub categorías a partir de los códigos “in vivo”.**

SUBCATEGORÍA	FUENTE	CÓDIGO IN VIVO
1.1. Acción permanente para resolver problemas.	F2	1C1.05. “Es colaborar con los estudiantes de todo un establecimiento ya sea ayudándoles en algún problema o ayudando en alguna actividad lúdica, que beneficie a la institución e integrantes que la componen”. 1C1.06. “Es estar atento, un problema entenderlo, colaborar en ello, hacerle entender de sus actos que no se debe en el colegio y llegar a una conciliación y colaborar en ello”.
1.2. Búsqueda de recursos	F2	1C1.11. “Son todas las ayudas que dan para la institución”
	F5	1C1.28. “Conseguir lo que se necesita”.
	F6	1C1.29. o 1E1. “Debe ser una acción permanente de búsqueda de recursos... de... ¡emm! apoyo institucional en la instancias del gobierno municipal, departamental, nacional en fin; de los entes que del gobierno que nos rodea con el fin de mejorar los... de mejorar el mantenimiento, la planta física... de las ayudas educativas para el desempeño de cada quien en su institución; en el caso de los directivos docentes, ehh nos corresponde velar por que la planta física, los recursos sean suficientes, estén actualizados, que haya tecnología , y por lo tanto gestionar estos recursos implica la doble acciones permanentes; no solamente con las entes del gobierno sino dentro de la misma institución buscar esos recursos, lo importante es que se apoye a los directivos a los docentes en el ejercicio de su desempeño con recursos de buena calidad, con planta física , con mobiliario de buena calidad”. 1C1.31. o 3E1. “la podemos ver como conseguir cosas para un establecimiento”.
	F8	1C1.39. “Son los recursos que el colegio tiene para que funcione adecuadamente”.
	F3	1C1.15. “Una gestión escolar es promover iniciativas dentro de una institución para agilizarlos trámites que debe poseer determinadas propuestas y puedan realizarse con su respectivo orden y seguimiento, y lo más esencial con las autorizaciones pertinentes de acuerdo al conducto regular de la institución y parte de sus directores”.
	F4	1C1.17. “Elaborando proyectos que ayuden a una buena gestión”.

1.3. Apoyo institucional para promover iniciativas.	F5	1C1.20. “Es promover iniciativas a un proyecto en beneficio de la institución”. 1C1.22. “Todos aquellos proyectos que se realizan en la institución en pro de toda la comunidad educativa”. 1C1.24. “Es cuando, se elaboran proyectos, planos y otros, estrategias para mejorar la educación o la dignidad de los alumnos o, para mejorar la planta física del establecimiento educativo, o implementar algo en ella”. 1C1.26. “Todas aquellas acciones y planes que se realizan en pro de mejoramiento de la comunidad y ambiente escolar”.
	F8	1C1.36. “Es lo que hacen rector y profesores para llevar a cabo proyectos”.
1.4 Mejorar mantenimiento.	F6	1C1.29. o 1E1 La gestión debe de mejorar el mantenimiento, la planta física...
1.5. Doble acción: Interna y externa	F6	1C1.29. o 1E1. Implica la doble acciones permanentes; no solamente con las entes del gobierno sino dentro de la misma institución buscar esos recursos, lo importante es que se apoye a los directivos a los docentes en el ejercicio de su desempeño con recursos de buena calidad, con planta física , con mobiliario de buena calidad”. 1C1.30. o 2E1. La gestión se puede realizar a nivel interno en la institución y también se puede realizar ehh tomando como referencia ehh el trabajo que se realiza en otras instituciones”.
1.6. Mejora de procesos.	F2	1C1.10. Y 1C1.13 “Son lo que uno hace por la institución para que seamos mejores y sigamos colaborando con lo social y educacional”. 1C1.12. “Son las cosas que se hacen para mejorar el colegio”
	F1	1C1.03. “Es lo que se haga para mejorar”.
	F2	1C1.04. “Son todas las actividades que se realizan en beneficio del colegio”.
	F6	1.7. Procesos y actividades con el fin de buscar beneficio del educando.
		1C1.18. “Es toda actividad realizada que propende por el mejoramiento escolar que se manifiesta en beneficios para toda la comunidad”.

1.7. Procesos y actividades con el fin de buscar beneficio del educando	F5	<p>1C1.21. “Son las diversas actividades que se desarrollan durante un periodo de tiempo, encaminadas a facilitar los procesos académicos, buscando el desarrollo armónico de los educandos con calidad humana profesional y pedagógica”.</p> <p>1C1.23. “Procesos educativos que se llevan a cabo para conseguir los elementos necesarios para la buena marcha de la institución al igual que la organización de la misma”.</p> <p>1C1.25. “Cuando se desarrolla o mejor se reúnen aquellas personas para sacar algunas inquietudes para el mejoramiento escolar”.</p> <p>1C1.27. “Son cada una de las actividades que se realizan para el bien de la institución. Por ejemplo: actividades para obtener recursos, proyectos institucionales que permiten el avance de la comunidad educativa”.</p>
	F8	<p>1C1.37. “Es todo lo que hacen profesores y rectores para el beneficio de nuestros hijos”.</p> <p>1C1.32. “Promover una actividad al colegio”</p> <p>1C1.34. “Estamos gestionando para el agua potable del colegio Llano Grande, mejorar el agua potable”.</p> <p>1C1.35. “Estamos promoviendo que se de lo del agua y que el descanso que sea suficiente”.</p>
1.8. Mecanismo de participación de todos.	F2	<p>1C1.07. “Son aquellas reuniones que hacen los docentes, o representantes del salón que son para proponer ideas para el colegio o reuniones de padres de familia”.</p> <p>1C1.08. “Es como cuando al colegio le hace favor un profesor o le hace falta al colegio algo, entonces uno puede decirle o proponerle algo a la coordinadora”.</p>
	F6	<p>1C1.29. o 1E1. “Lo importante es que se apoye a los directivos a los docentes en el ejercicio de su desempeño con recursos de buena calidad”.</p>
1.9. La organización al interior de una institución.	F5	<p>1C1.19. “Trabajar con la comunidad educativa en búsqueda del mejoramiento del desempeño y el que hacer dentro de una institución educativa para que se facilite las diferentes labores”.</p> <p>1C1.28. “Coordinar actividades”.</p> <p>1C1.33. “Son los diversos aspectos que se promueven dentro de una institución para lograr aspectos para el bien de una</p>

		comunidad”.
	F2	1C1.09. “Es cuando los alumnos se pelean y se soluciona”.
	F8	1C1.38 “Es el medio que utilizan las directivas de una institución para que todo salga bien en el colegio”.
1.10 Sinónimo de administrar	F1.	1C1.01. “Es gestionar o administrar algo que se desea para el grupo o la institución”. 1C1.02. “Es gestionar o administrar algo que se desea lograr para grupo o la institución”.
1.11. Trabajar por la institución para su desarrollo.	F3	1C1.14. “Es trabajar por una institución, realizar actividades en beneficios de la institución, y recurrir a personas para obtener buenos resultados”. 1C1.16. “Conseguir, buscar, lograr beneficios para el colegio, para la institución, los promueve la rectora para buscar una mejor educación y un mejor colegio”.
	F4	1C1.17. “Es trabajar en pro de la institución, para un buen desarrollo de la misma.
2.1. Trabajar con el gobierno municipal, departamental y nacional.	F1	1C2.01. “Gestiones para volver el colegio técnico”.
	F5	1C2.23. “Conocimiento de los entes gubernamentales a donde se puede acudir para gestionar”.
	F6	1C2.29. o 1E2. “Nosotros hemos trabajado ..ummm..permanentemente con las instancias del gobierno municipal, departamental y, nacional ; un ejemplo de ello es la planta física que ha venido siendo construida desde el año 2005, y en este momento y para este año precisamente se tiene una nueva planta física, una muestra de gestión permanente con estas instancias”.
	F8	1C2.39. “El mejoramiento de la planta física”.
2.2. Convenios con otras instituciones.	F8	1C2.38. “Los convenios con otras instituciones”.

2.3. Consejo directivo	F2	1C2.13. “Consejo directivo”. 1C210. “Consejo directivo “.
	F3	1C2.15. “Consejo directivo”.
	F5	1C2.18. “Consejo directivo”.
	F7	1C2.32. “Promovemos al consejo directivo y demás actividades de la institución”. 1C2.34. “Comité de directivos y Consejo directivo”.
2.4. Asociación de Padres de familia.	F1	C2.03. “Los profesores, estudiantes, padres y la rectora”.
	F5	1C2.23. “Reuniones periódicas con la Asociación de Padres”.
	F6	1C2.29. o 2E2. “...pero también dentro de la misma comunidad, la asociación de padres de familia siempre ha mantenido el entusiasmo de desarrollar por lo menos dos proyectos de recaudo de recursos en el año quien ha visto los beneficios”.
2.5. Consejo de Padres.	F1	C2.03. “Los profesores, estudiantes, padres y la rectora”.
	F5	1C2.25. “Se reúnen algunos padres de familia para el embellecimiento y encerrar algunas partes de la sede”.
2.6. Bienestar general.	F2	1C2.11. “El restaurante escolar y la portería”.
	F1	1C2.01. “Gestiones para realizar la semana cultural”. 1C2.02. “Los procesos de gestión son aquellos que se desarrollan en la jornada académica como son: proyectos de aula, actos culturales, izadas de bandera, escuelas de padres y actividades extra escolares que se presentan en la institución”.

	F2	<p>1C2.04. “Jornadas de limpieza que realizan los que llegan tarde y separación de residuos sólidos que realizan los grados”.</p> <p>1C2.05 “Promover proyectos de limpieza en la institución”.</p> <p>1C2.06. “Colaborar en el comportamiento en la izada de bandera, hacer actividades con los compañeros y cuando uno está en proceso académico con los compañeros cuando tenga un problema”.</p> <p>1C2.07. “Entrega de boletines”.</p>
	F3	<p>1C2.14. “Gestiones para volver el colegio técnico y Gestiones para realizar la semana cultural”.</p> <p>1C2.15. “Consejo de evaluación y promoción y Manual de convivencia”.</p>
	F5	<p>1C2.18. “Planes de área y mejoramiento, actividades de recuperación y semana cultural”.</p> <p>1C2.19. “Formatos y formatos, además...Educación física, Feria del trabajo, Emprendimiento (arte), Planes de área, Planes de mejoramiento y Escuela de padres”.</p> <p>1C2.20. “Comités de evaluación y promoción y disciplina y El cambio de énfasis del colegio”.</p> <p>1C2.22. “Muchos proyectos de aula, Actividades extra curriculares etc. y Actividades lúdicas”.</p> <p>1C2.26. “Desarrollo de proyectos en las diferentes áreas que involucran cada uno de los componentes educativos; especialmente los que tienen que ver con la profundización de la institución (agroecología)”.</p> <p>1C2.27. “Proyectos pedagógicos tales como el reciclaje, protección del medio ambiente; etc, que favorecen el bienestar de la comunidad”.</p>
	F7	<p>1C2.35. “Comités de diversas actividades”.</p> <p>1C2.34. “Comité evaluación y disciplina estudiantil”.</p> <p>1C2.35. “Comités de disciplina estudiantil”.</p>

2.7. Proyectos de apoyo al P.E.I.	F8	1C2.36. “Manual de convivencia, Reunión de Padres de familia e Izadas de bandera”. 1C2.37. “Salidas del colegio, Izada de Bandera y Semana cultural”. 1C2.38. “Actividades con los muchachos fuera de la institución de tipo recreativo”.
2.8. Consejo Académico.	F1	1C2.03. “Los profesores, estudiantes, padres y la rectora”.
	F2	1C2.08. “La planta de los profesores etc”. 1C2.10. “Consejo académico”. 1C2.13. “Consejo académico”.
2.9. Parte integral del estudiante.	F6	1C2.30. o 3E2. “Bueno, ehh al interior de la institución siempre se está buscando queee haya una organización en cuanto a la parte académica y la parte integral del estudiante”.
2.10. Metodología unificada.	F6	1C2.30. o 3E2. “Siempre hay que tener en cuenta que la institución tenga una metodología unificada, no que cada docente merece una metodología porque entonces tendríamos pues una situación en la que seríamos islas y en este momento estamos buscando que sea un todo integrado, ehhh que en la segunda parte sería establecer unos planes de área que vayan desde el grado preescolar hasta el último grado, ósea, el orden con el fin de que en el desarrollo de los temas en algunas ocasiones se pierde mucho tiempo por repitencia de temas en los diferentes grados mientras si hay planes de área unificados vamos a ganar tiempo y el estudiante va a progresar más en lo que tiene que ver con los conocimientos”.
2.11. Horizonte institucional debe conducir al desarrollo del estudiante.	F6	1C2.30. o 2E2. “En la parte ya del educando como persona se debe tener en cuenta la filosofía, la misión, la visión, de la institución que conduzca de verdad al desarrollo de la personalidad del estudiante para que pueda desenvuelva mejor en su vida diaria”.
	F3	1C2.11. “El arreglo de la segunda planta”. 1C2.11. “La rampla”.

2.12. Captación de algunos recursos		1C2.16. “Gestionaron para construir la nueva planta del colegio”.
	F4	1C2.17. “Una de ellas es el acueducto potable, ya que el colegio no cuenta con ella”.
	F5	1C2.20. “Mejorar procesos de gestión en cuanto a dotaciones para el proceso de aprendizaje”. 1C2.21. “Se cumplen algunos como, buscar recursos económicos, material didáctico y técnico por parte de padres de familia, directivos y algunos docentes. Estos están encaminados a concienciar estos entes de las diferentes necesidades que hay en cada sección y los diferentes estamentos”. 1C2.27. “Actividades como rifas, venta de cooperativa que se realizan con el fin de recolectar fondos para dotar los salones de materiales”.
	F6	1C2.31 o 3E2. “Bueno. Procesos de gestión como tal no tengo conocimiento porque hace poco llegue a este establecimiento pero...lo que podido hablar con la señora directora la captación de algunos recursos para la planta física más que todo”.
2.13. Campañas para mejorar el ICFES.	F6	1C2.31 o 3E2. “...y en cuanto a lo académico pues estamos haciendo campañas en que cada día mejorar más las pruebas ICFES”.
2.14. Que mejore la disciplina.	F2	1C2.05 “A nivel de salón que el compartimiento en las aulas sea cada día mejor”. 1C2.09. “Las peleas que se presentan con los profesores “.
	F3	1C2.16. “Cerrar la institución para tener más control del alumnado”.
	F5	1C2.20. “Promover y aplicar el manual de convivencia o pacto de convivencia”.
	F6	1C2.31 o 3E2. “Ehh que la disciplina mejore sustancialmente creo que es una gestión a diario la estamos realizando en este establecimiento”.
2.15. Consejo estudiantil	F2	1C2.13. “Consejo estudiantil “. 1C2.10. “Consejo estudiantil”.

		1C2.07. “Reunión de consejo estudiantil “. 1C2.12. “Colaborar el representante estudiantil en todas las sedes”.
	F3	1C2.15. “Consejo estudiantil”.
2.16. Conducto regular ante una observación	F2	1C2.07. “Reunión de padres para llamado de atención de los hijos y firmar observador etc”. 1C2.09. “Las peleas de los estudiantes en las aulas”.
	F3	1C2.15. “El debido proceso y Correctivos disciplinarios”.
	F5	1C2.20. “El observador y sus debidos procesos; faltas leves o graves e investigación (mejorar la aplicación del debido proceso como tal)”.
2.17. Comité de conciliación.	F3	1C2.15. “Consejo disciplinario”.
	F7	1C2.35. “Comités de disciplina estudiantil”.
2.18. Proceso visto de manera general.	F5	1C2.23. “Identificación de necesidades prioritarias”. 1C2.24. “Yo creo que se debe mirar una necesidad, luego elaborar un proyecto y tratar de gestionarles”. 1C2.28. “Cada profesor se preocupa por gestionar lo que necesita a nivel de grupo e institución”.
	F7	1C2.33. “Son los diversos comités que existen en la institución para lograr los diversos concursos para logra las metas propuestas”.
	F8	1C2.39. “Actividades que realizan algunas veces”.
2.19. Portería	F3	1C2.11. “El portero “.

4.1. Disciplina, buen comportamiento y cumplimiento.	F1	1C4.01. “Que haya buena disciplina y cumplimiento académicamente y personalmente”. 1C4.02. “Que haya buena disciplina y cumplimiento académicamente y personalmente”. 1C4.03. “Bueno que hay buen comportamiento”.
	F3	1C4.07. “Estudiantes: la puntualidad de la llegada a la institución”.
4.2. Espíritu de servicio y entrega.	F2	1C4.04. “Disposición de los profesores”.
	F3	1C4.11. “Los directivos ayudan a que los profesores tengan un buen aprendizaje y concepto del estudio”.
	F5	1C4.18. “Grupo docente y directivo con vocación de servicio, creatividad y Trabajo colectivo”. 1C4.23. “Favorece: Disposición de docentes”.
4.3. Escuchar las propuestas y el diálogo.	F3	1C4.09. “Cuando los profesores son mas escuchados 1C4.05. “Todos los miembros de la institución solucionan problemas por medio de diálogos”. 1C4.06. “Los estudiantes, profesores y directivos se actualizan para solucionar un problema por medio del diálogo”.
4.4. Evidencias de los hechos.	F3	1C4.09. “Cuando los profesores son mas escuchados y Cuando hay evidencia de las cosas”. 1C4.12. “Quedar bien ante las sedes”.
4.5. Colaboración frente a las actividades.	F3	1C4.10. y 1C4.13. “Positivos: Que colaboran con los estudiantes”.
4.6. Toda acción indica formación, aprendizaje.	F3	1C4.11. “Favorecen los profesores, dan aprendizaje”. 1C4.11. “Y los estudiantes aprenden nuevas cosas para la vida humana”.

4.7. La actualización y profesionalismo de los docentes.	F6	1C4.30 o 2E4. Vive en constante ehh capacitación de los docentes, comunica todo lo que se está estructurando entonces esto también beneficia que el proceso sea más dinámico y queee la calidad de la educación sea mejor.
4.8. Cultura escolar.	F3	1C4.36. “Positivo que el colegio mejoró sus instalaciones”. 1C4.38. “Favorecen los profesores y los buenos estudiantes y que les vaya muy bien en el ICFES”. 1C4.39. “Las ganas de salir delante de los alumnos”.
4.9. Participación activa.	F3	1C4. 14. “Participación activa. Creación de espacios para gestionar”.
4.10. Creación de espacios para gestionar.	F3	1C4.14. “Que hallen espacios para gestionar. Tener buenos recursos”. 1C4.10. y 1C4.13. “Positivos: Dar permiso para hacer actividades”.
4.11. Iniciativa, creatividad y liderazgo.	F3	1C4.14. “Iniciativa del docente para gestionar”.
	F6	1C4.31. O 3E4 “Los aspectos que favorecen es que... son muy pocos pues he visto que solamente la asociación ehh, la he visto reunirse para hacer una gestión, en cuanto a lo físico”.
	F5	1C4.22. “El emprendimiento, la buena idea y sugerencias”.
4.12. Liderazgo directivo.	F3	1C4.14. “El liderazgo del directivo”. 1C4.16. “Favorecen: El poder de liderazgo en el curso y en el colegio”.
	F6	1C4. 30.2E4 “Bueno En el poco tiempo que llevo acá he podido observar en la parte positiva digámoslo así es que existen los planes de área bien estructurados, los profesores trabajan de una manera unida y esto va a conducir a que el proceso se desarrolle de una buena manera”. 1C4. 31.3E4 “En cuanto a lo académico gracias a la rectora tenemos permanentemente comunicación de sobre el mejoramiento y las relaciones de los docentes de las distintas sedes y la sede principal”.

4.13. Excelente comunicación con la administración pública.	F4	1C4.17. “A nosotros nos favorece que tenemos una excelente administración”.
	F6	<p>1C4.30.2E4 “La señora rectora de la institución se encuentra muy bien informada de los últimos cambios y de las últimas ehh directrices que saca el ministerio de educación”.</p> <p>1C4.29. o 1E4. “Ehhhh, nos ha favorecido la gratuidad de la educación ehhh en este año hubo un desmejoramiento que recortaron por gratuidad deeee.. 50.000 a 60.000 pesos por estudiante en comparación al año anterior... en este año solo los de primaria por supuesto que todos los proyectos importante se lograron desarrollar. En cierto modo la política de la gratuidad ha favorecido mucho mas a esta institución en particular que cuando se recaudaba los mismos costos educativos con los padres de familia .....prácticamente obteníamos un 30 a 40 % de costos educativos.</p> <p>1C4.30 o 2E4. “...”y la secretaría de educación del municipio también vive en constante ehh capacitación de los docentes, comunica todo lo que se está estructurando entonces esto también beneficia que el proceso sea más dinámico y queee la calidad de la educación sea mejor.</p>
4.14. El trabajo colectivo.	F3	1C4.04. “Que tanto estudiantes como profesores estén de acuerdo”.
4.15. Proyecto de vida.	F3	1C4.08. “Favorecen a los estudiantes y profesores que tenemos todo lo que un estudiante necesita”.
	F5	1C4.21. “La necesidad de educar y tener un buen proyecto de vida para los alumnos, son elementos que permiten a la comunidad educativa de nuestro plantel. Los mejores resultados técnico-académicos hacia el logro de un educando con valores y deseos de emprendimiento”.
4.16. Valores de los actores educativos.	F3	1C4.15. “El orden, Las responsabilidades y El cumplimiento”.
	F7	<p>1C4.33. “La comunicación, La entrega, La constancia, La perseverancia y La responsabilidad”.</p> <p>1C4.34. “La entrega, comunicaciones y que le favorece a la institución”.</p> <p>1C4. 35 “Comunicación, Responsabilidad y Puntualidad”.</p>

	F5	1C4.24. “Compromiso, Responsabilidad y Amor por los demás”. 1C4.25. “La unidad, La convivencia, Algunas escuelas de padres y Compromiso por parte de todos
4.17. El gobierno escolar.	F3	1C4.10. y 1C4.13. “En cuanto con los representantes colaborar con la institución”.
	F5	1C4.27. “Lo que favorece es que ya está constituido el gobierno escolar, tienen y saben sus funciones”. 1C4. 26. “Disponibilidad para pertenecer al gobierno escolar y Estar conformado”. 1C4.23. “Favorecen: Manual de convivencia y el conocimiento de los entes”.
4.18. Irrespeto e indisciplina.	F1	1C5.01. “Al no haber cumplimiento en estas normas contempladas en la agenda estudiantil estaríamos en un completo desorden en todos los sentidos” 1C5.03. “A veces no hay buen comportamiento”.
	F3	1C5.07. “La indisciplina de los estudiantes”. 1C5.08. “Obstaculizan que los niños botan basura y a veces tratan mal a los profesores”.
	F5	1C5.20. “Falta aplicar con más eficacia los correctivos a las determinadas faltas”.
4.19. Falta de recursos y no facilitar los pocos que hay.	F2	1C5.04. “Dinero”.
	F3	1C5.13. “No prestar la institución para hacer actividades”. 1C5.10. “Negativos: No prestar la institución para hacer las respectivas actividades”. 1C5.14. “No contar con recursos adecuados”.
	F4	1C5.17. “No cuenta con los recursos necesarios para poder llevar a cabo datos los proyectos que nosotros realizamos”.

	F5	1C5.22. "... y en oportunidades el factor económico".  1C5.18. "Normas generales descontextualizadas, Falta de materiales didácticos"
	F6	1C5.30. o 2E5. "Si hablamos de algo haber algo que no favorezca el proceso de pronto vemos que faltan algunos recursos algunas tecnologías que permitan que los muchachos tengan un mayor contacto con los últimos avances, la lejanía a veces de algunos estudiantes no le permite pues desarrollar sus actividades extracurriculares tienen que llegar de sus estudios a trabajar porque algunos se costean ellos mismos el estudio hasta donde he podido saber".  1C5.31. o 3E5. "Ehh. Las desventajas...Desde el punto de vista de lo material para la consecución de cosas lo que puede desarrollar la señora rectora, por medio de la misma asociación"
4.20. Falta de diálogo o	F3	1C5.05. "Cuando es problema grave. Se estancan y no lo solucionan con un buen diálogo".
4.21. Que no haya solución a los conflictos.	F2	1C5.06. "Obstaculizar es tener un problema y no sean capaces de solucionar un problema ya que sea un conflicto grave".
4.22. Falta de colaboración ante las actividades.	F2	1C5.05. "Que los estudiantes no colaboren".
	F3	1C5.10. "No nos ponernos de acuerdo para colaborar". 1C5.13. "No nos ponernos de acuerdo para colaborar". 1C5.07. "El incumplimiento de docentes". 1C5.10. "Negativos: Que no nos colaboren los profesores". 1C5.13. "Que no nos colaboren los profesores".
4.23. La mentira frente a los actos administrativos.	F3	1C5.12. "Directivos: decirlo de frente las cosas que van a hacer".
4.24. Irresponsabilidad.	F7	1C5.32. "Falta de muchos útiles en el establecimiento y Falta de más comunicaciones".

	F3	1C5.14. "Falta de responsabilidad. Pocas oportunidades de participar".
4.25. Pocas oportunidades para participar.	F8	1C5. 36. "Negativo que a veces hay indisciplina". 1C5.14. Pocos espacios de gestión". 1C5.27. "Según lo que he podido percibir, pienso que al gobierno escolar no se le ha dado la importancia que merece, falta más orientación hacia éste y comunicación y Autonomía en la toma de decisiones".
4.26. Indiferencia y apatía frente a las actividades.	F3	1C5.14. "Apatía del docente.
	F5	1C5.23. "Falta de compromiso de los estudiantes".
	F6	1C5.31. O 3E5. "También se observa en un pequeño numero de estudiantes como esa apatía como que no hay ideales, no tienen sueños que se puede ir mejorando día a día con el trabajo como docente como orientador en cada aula por lo demás no podría dar un concepto más fondo porque hasta ahora estoy conociendo aquí la marcha el proceso de desarrollo con los muchachos".
	F8	1C5.39. "La mala disposición de algunos maestros".
4.27. Falta de liderazgo directivo.	F3	1C5.14. "Escaso liderazgo directivo. 1C5.16. "Obstaculizan: la falta de autoridad".
	F5	1C5.28. "Falta de una mejor organización, hacer reuniones por periodo para elaborar planes de trabajo y cumplirlos". 1C5.22. "Falta de apoyo en algunas ocasiones de ciertos directivos".
	F6	1C5.31. o 3E5. "Ehh.en cuanto a los consejos académicos y consejos directivos pues hasta el momento hemos tratado de desarrollar las cosas que se plantean. Más sin embargo, pues la dificultad de estarnos reuniendo permanente es una de las desventajas".
	F8	1C5.38. "La mala disposición de algunos directivos".

4.28. Normas generales descontextualizadas.	F5	1C5.18. “Normas generales descontextualizadas,
4.29. Demasiadas actividades extra clase.	F5	1C5.18. “Demasiadas actividades extra clase”.
4.30. El Transporte.	F5	1C5.19. “Obstáculos: transporte, Distancia – Vías poco carreteables”.
4.31. Servicios públicos nulos.	F5	1C5.19. “Obstáculo: servicios públicos nulos.”.  1C5.21. “Hay mayores dificultades en algunos aspectos como, la calidad de servicios públicos, agua, luz, transporte, bienestar social y de red de comunicación”.
4.32. Vías de comunicación en mal estado.		1C5.19. “Obstáculos: transporte, Distancia – Vías poco carreteables”.
4.33. Abandono estatal.	F5	1C5.26. “Conciencia y comprensión de la función del gobierno y Falta de compromiso”.  1C5. 29. O 1E5. “En primera instancia los planes de desarrollo no son muy viables como a veces aparentan, me refiero al plan de desarrollo municipal ehhhh cuando se nos orienta sobre este plan de desarrollo nosotros también estamos a su vez trabajando nuestro propio plan y tratamos de coordinar con la instancia municipal para los recursos y en ultimas se esta logrando un 20%, un 30% de estos apoyos como nos han pasado últimamente el ejemplo de este año. Eh hh en el plan de desarrollo municipal eh hh se ha proyectado a las aulas de tecnología, el proyecto se ha presentado acá por la institución se esta terminado el año nosotros también tenemos como proyecto tener aulas sistematizadas y al paso que vamos no se va a lograr estos recursos, así sucesivamente tenemos mejoramiento de la cancha que es el único espacio deportivo y recreativo que existe y a esta hora no hemos recibido los recursos entonces eso no...el proyecto así de consideración en cuanto al gasto financiero ummm.. se nos hace difícil lograr esos recursos oportunamente aunque es difícil si se logra, hay que persistir, hay que gestionar, lo hemos hecho con el consejo directivo, con la asociación, con los mismos docentes y confiamos en que se logren por lo menos estos dos proyectos que hemos coordinado para este año”.
4.34. Cultura de la Pobreza.	F5	1C5.19. “Pobreza económica y mental del estudiante y del colegio”.

4.35. Falta de compromiso del padre de familia para con su hijo	F5	1C5.19. “Distancia – entre padres e hijos”. 1C5.20. “La falta de compromisos de los padres por el rendimiento escolar de sus hijos”. 1C5.23. “Falta de compromiso de los padres”.
	F8	1C5.37. “Para mejorar la escuela de padres”.
3.1. El cumplimiento de las normas.	F1	1C3.01. “Mi lema hacer cumplir las normas contempladas en la agenda estudiantil”.
3.2. Mantener el orden y aseo.	F1	1C3.01. “Mantener el completo orden y aseo en el aula de clase y los pasillos de mi institución”. 1C3.02. “Mi lema es hacer jornadas de limpieza en la institución con mis demás compañeros al consejo estudiantil”.
	F2	1C3. 04. “Forjando un mañana limpio”.
	F6	1C3.29.O 1E3 “No puede quedarse quieto, los recursos están y hay que salir a buscarlo donde sea y como sea”. 1C3.30. O 2E3 “Educar y formar al estudiante para que se desenvuelva mejor en la vida”.
3.3. Trabajar en equipo por la institución.	F1	1C3.03. “Juntos trabajamos por el colegio”.
	F4	1C3.17. “Trabajamos por una institución que progresa día a día”.
	F3	1C3.14. “Trabajando con esfuerzo las cosas se pueden lograr”.
	F8	1C3.36. “Trabajar, trabajar y trabajar”.
3.4. Sentido de pertenencia.	F2	1C3. 04. “Cuida y valora tu segundo hogar”.
	F2	1C3.06. “Todo el colegio es una familia y todos debemos comportarnos como una familia escolar”.
	F3	1C3.15. “Busca alternativas que pueda mejorar tu compromiso institucional”.

3.5. Logros en la vida escolar.	F2	1C3.07. “Que los estudiantes no perdamos, o no tengamos un nivel de pérdida de notas grandes, para que nuestros padres no firmen compromiso y los profesores no les toque hacer mas trabajo para recuperaciones”.
3.6. Buena convivencia entre los actores educativos.	F6	1C3.31. O 3E3 “Buscar al máximo la concordia, el apoyo mutuo entre los directivos docentes, de docentes, y el cuerpo estudiantil, con el fin de mejorar cada día, en cuanto a lo académico y en cuanto al comportamiento de los jóvenes en este espacio”.
	F2	1C3.09. “Abajo la violencia, arriba la paz”.
3.7. Colaboración y apoyo con la gestión.	F3	1C3.10. “Colaboramos con las actividades respectivas con el grado 6-2. Seguir colaborando con las gestiones”. 1C3.12. “Ayudar a las Sedes es un pasatiempo”. 1C3.13. “Colaboramos con las actividades respectivas con el grado 6-2”. 1C3.13. “Seguir colaborando con el directivo”.
	F2	1C3.05. “Todos para uno, uno para todos. Explicación: que la colaboración sea de todos”.
3.8. Participación Activa.	F3	1C3.11. “Voy a reuniones, Opino acerca de lo que dicen y Llegamos a algún acuerdo y solución”. 1C3.10. “Asistimos a las reuniones”. 1C3.13. “Asistimos a las reuniones”.
3.9. Valores personales.	F5	1C3.16. “Apoyar a los estudiantes de mi grado en todas sus necesidades”. 1C3.18. “La unión hace la fuerza”. 1C3.19. “Creatividad precursora de empresa”. 1C3.23. “Con la unidad...progresamos mi institución”.
		1C3.25. “Todos unidos para un mejor futuro”.

		<p>1C3.27. “La unión hace la fuerza”, si se trabaja en conjunto con la comunidad educativa, los procesos que se realicen en el colegio son más eficaces y se obtienen buenos resultados</p> <p>1C3.20. “Busca siempre la superación personal y encontraras satisfacciones en gran cantidad”.</p> <p>1C3.23. “...Y compromiso progresa mi institución”.</p> <p>1C3.26. “La mejor forma de educar es con el ejemplo”</p>
	F8	<p>1C3.39. “Todos para delante”.</p> <p>1C3.38. “Querer es poder”.</p>
	F7	1C3.35. “Que se nos dé más hora de ética y valores. (Que es formación)”.
3.10. Visionar un mejor futuro.	F5	<p>1C3.21. “Visionar un mejor futuro, es formar con propiedad”.</p> <p>1C3.22. “Proyectando ideas se puede ir gestionando desarrollo”.</p> <p>1C3.24. “Para una escuela con proyección, trabajemos con el corazón”.</p>
	F7	<p>1C3.33. “Perseverando, consiguiendo la propuesta”.</p> <p>1C3.34. “Formando niños para el futuro del mañana”.</p>
3.11. Iniciativa y Liderazgo.	F8	1C3.37 “Hay que gestionar para mejorar el colegio”.
	F5	1C3.28. “Si es posible, cumplimos”.
3.12. Educar y formar a los estudiantes.	F2	1C3.08. “Que se acaben los apodos que los alumnos se llamen por el nombre y no por el apodo”.
3.13. Responsabilidad de los actores educativos.	F7	1C3.32. “La responsabilidad en el padre de familia y el profesor”.

**Anexo 5:** Codificación de sub-categorías emergentes, fuentes, cuestionarios y entrevistas.

## **LISTADO DE CODIGOS**

### **1. ¿Qué entiende por gestión escolar?**

Código 1.1. La gestión como una acción permanente para resolver problemas.

1.2. La gestión escolar es la búsqueda de recursos

1.3. La gestión es un apoyo institucional para promover iniciativas.

1.4. La gestión propende mejorar el mantenimiento de los recursos.

1.5. La gestión escolar implica doble acción: Interna y externa

1.6. La gestión concebida como la mejora de procesos.

1.7. La gestión son todos aquellos procesos y actividades con el fin de buscar beneficio del educando.

1.8. La gestión como mecanismo de participación de todos entes de la comunidad escolar..

1.9. La gestión hace referencia a la organización al interior de una institución.

1.10. La gestión como sinónimo de administrar.

1.11. La gestión es la labor diaria de trabajar por la institución para su desarrollo.

### **2. ¿Qué procesos de gestión hay en la institución educativa?**

2.1. Trabajar con el gobierno municipal, departamental y nacional.

2.2. Convenios con otras instituciones.

- 2.3. Consejo directivo
- 2.4. Asociación de Padres de familia
- 2.5. Consejo de Padres.
- 2.6. Restaurante escolar.
- 2.7. Proyectos de apoyo al P.E.I.
- 2.8. Consejo Académico.
- 2.9. Parte integral del estudiante.
- 2.10. Metodología unificada.
- 2.11. Horizonte institucional debe conducir al desarrollo del estudiante.
- 2.12. .Captación de algunos recursos
- 2.13. Campañas para mejorar el ICFES.
- 2.14. Que mejore la disciplina.
- 2.15. Consejo estudiantil.
- 2.16. Conducto regular ante una observación.
- 2.17. Comité de conciliación.
- 2.18. Proceso visto de manera general.
- 2.19. Portería.

### **3. Lema de la gestión.**

- 3.1. El cumplimiento de las normas.
- 3.2. Mantener el orden y aseo.

- 3.3. Trabajar en equipo por la institución.
- 3.4. Sentido de pertenencia.
- 3.5. Logros en la vida escolar.
- 3.6. Buena convivencia entre los actores educativos.
- 3.7. Colaboración y apoyo con la gestión.
- 3.8. Participación Activa.
- 3.9. Valores personales.
- 3.10. Visionar un mejor futuro.
- 3.11. Iniciativa y Liderazgo.
- 3.12. Educar y formar a los estudiantes
- 3.13. Responsabilidad de los actores educativos.

#### **4. ¿Qué factores favorecen y obstaculizan la gestión de los directivos, padres, estudiantes y profesores?**

Factores que favorecen los procesos de gestión.

- 4.1. Disciplina, buen comportamiento y cumplimiento.
- 4.2. Espíritu de servicio y entrega.
- 4.3. Escuchar las propuestas y el diálogo.
- 4.4. Evidencias de los hechos.
- 4.5. Colaboración frente a las actividades.

- 4.6. Toda acción indica formación, aprendizaje.
- 4.7. La actualización y profesionalismo de los docentes.
- 4.8. Cultura escolar.
- 4.9. Participación activa.
- 4.10. Creación de espacios para gestionar.
- 4.11. Iniciativa, creatividad y liderazgo.
- 4.12. Liderazgo directivo.
- 4.13. Excelente comunicación con la administración pública.
- 4.14. El trabajo colectivo.
- 4.15. Proyecto de vida.
- 4.16. Valores de los actores educativos.
- 4.17. El gobierno escolar.

Factores a tener en cuenta que desfavorecen una buena gestión en forma general.

- 4.18. Irrespeto e indisciplina.
- 4.19. Falta de recursos y no facilitar los pocos que hay.
- 4.20. Falta de diálogo
- 4.21. Que no haya solución a los conflictos.
- 4.22. Falta de colaboración ante las actividades.
- 4.23. La mentira frente a los actos administrativos.
- 4.24. Irresponsabilidad.

- 4.25. Pocas oportunidades para participar.
- 4.26. Indiferencia y apatía frente a las actividades.
- 4.27. Falta de liderazgo directivo.
- 4.28. Normas generales descontextualizadas.
- 4.29. Demasiadas actividades extra clase.
- 4.30. El Transporte.
- 4.31. Servicios públicos nulos.
- 4.32. Vías de comunicación en mal estado.
- 4.33. Abandono estatal.
- 4.34. Cultura de la Pobreza.
- 4.35. Falta de compromiso del padre de familia para con su hijo.

#### Codificación de Fuentes.

- F1. Estudiantes de Primaria.
- F2. Estudiantes de Básica Bachillerato.
- F3. Estudiantes de Media Vocacional.
- F4. Personal Administrativo.
- F5. Docentes.
- F6. Docentes directivos.
- F7. Consejo directivo.
- F8. Padres de Familia.

Codificación De Cuestionarios.

1C3.23.

Significa aplicación del primer cuestionario 1C, tercera pregunta del mismo 3. Y es la persona cuestionada nº 23.

En el caso de los directivos hay otra codificación alterna porque con ellos la recolección de información se utilizó la técnica de la entrevista. Codificación 1E1. 1E es la primera entrevista a un directivo en particular y 1. Es la primera pregunta aplicada a este directivo.

## Anexo 6: Memorando Analítico

Memorando: 1 Concepto de gestión.

Para interpretar las categorías emergentes sobre gestión escolar, es necesario beber de la fuente del concepto como tal, y ahondar en las acepciones que este concepto tiene:

Etimológicamente la gestión se relaciona estrechamente con dos conceptos claves como son: acción y movimiento. Su esencia es llevar a cabo algo. Esto necesariamente implica creación y amorosa carga.

En otras palabras, es una acción realizada por un sujeto (unitario o plural) que implica una creación y una carga, y que lleva a cabo un proyecto o una acción.

Para algunos, sinónimo de administración, pero al profundizar en el término y conocer su génesis hay dos grandes diferencias: Primera, en la gestión no hay recursos, hay que conseguirlos y optimizar procesos existentes y crear los no existentes. Segunda, el carácter inmediatista y me atrevería a decir de creatividad para tomar la mejor decisión frente a un cambio.

Otros autores lo asimilan como el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Esta concepción hace hincapié en la dirección y el gobierno.

Una concepción más contemporánea la plantea como: Una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. Esta interpretación hace énfasis en la dirección y ejercicio del liderazgo.

Si la planeación, ejecución y evaluación de estrategias es la esencia de la gestión. Voy a tener en cuenta estos tres aspectos para determinar como categoría, el SER propio de la gestión. Otra categoría tiene que ver con el QUERER SER, es decir, la manera como los actores educativos de esta comunidad educativa visualizan el futuro de esta institución a partir de las necesidades que existen y la opción más adecuada que responda acertadamente a los reinantes cambios del mundo de hoy.