

**CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS PREDOMINANTES DE GESTION  
ESCOLAR EN CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS ,  
DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA**

**YAMILE DURAN PINEDA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MAESTRIA EN PEDAGOGÍA  
BUCARAMANGA**

**2005**

**CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS PREDOMINANTES DE GESTION  
ESCOLAR EN CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS,  
DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA**

**YAMILE DURAN PINEDA**

**Trabajo de Grado como requisito para optar el título  
de Magíster en Pedagogía**

**Directora:**

**AURA LUZ CASTRO DE PICO**

**Magíster en Investigación y Docencia Universitaria**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MAESTRIA EN PEDAGOGÍA  
BUCARAMANGA**

**2005**

A Santiago y Ricardo  
Por su paciencia y comprensión.

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que directa o indirectamente aportaron a la realización de este trabajo.

En especial deseo manifestar mi eterna gratitud a la Doctora AURA LUZ CASTRO DE PICO, Directora del Estudio, quien con su asesoría y profesionalismo fue permitiendo la construcción y consolidación del mismo.

Al Doctor CESAR AUGUSTO ROA, Director del Grupo de Investigación “*Calidad Educativa y Gestión Escolar*” de la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander, por sus aportes y orientaciones generales para la fundamentación del área temática objeto de estudio.

Igualmente a todo el colectivo del Semillero de Investigación que hace parte del mismo grupo, conformado por las estudiantes de la Licenciatura en Educación Básica, HEYDI MORALES, ALBA MILENA ORDUZ, GENNY RAVELO, ROCY ALDANA, SANDRA MILENA VILLAMIZAR, SANDRA PATRICIA SUAREZ y ORLANDO MOSQUERA quienes apoyaron el trabajo de campo, y permitieron la articulación de este trabajo con los que adelanta dicho semillero.

Finalmente un agradecimiento muy especial a los Directivos Docentes de las cuatro instituciones que hicieron parte del estudio, FANNY ARCHILA, MARLENE DIAZ, JOSE JOAQUÍN CLAROS Y ARGEMIRA CORZO, toda vez que abrieron el espacio para adelantar el trabajo de campo, brindar la información y colocar a disposición el material documental necesario para realizar la búsqueda de aspectos significativos y relevantes del estudio.

De la misma manera agradezco a la comunidad educativa, representada por los maestros, estudiantes y padres de familia del INSTITUTO TECNICO SANTA BARBARA, COLEGIO GUSTAVO COTE URIBE, COLEGIO ANDRES PAEZ DE SOTOMAYOR Y AL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION MEDIA "INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA", quienes contribuyeron con su información y participación a la realización de esta investigación.

A todos ellos mi agradecimiento por siempre.

## **CONTENIDO**

|                                                                                                    | <b>pág</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>INTRODUCCION</b>                                                                                | <b>13</b>  |
| <b>1. APROXIMACION A LA SITUACION PROBLÉMICA</b>                                                   | <b>18</b>  |
| <b>2. MARCO TEORICO</b>                                                                            | <b>27</b>  |
| <b>2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</b>                                                             | <b>27</b>  |
| <b>2.1.1 Estado del Arte de la Investigación sobre concepciones y prácticas de Gestión Escolar</b> | <b>27</b>  |
| <b>2.2 FUNDAMENTOS TEORICOS</b>                                                                    | <b>40</b>  |
| <b>2.2.1 Las concepciones desde la perspectiva cognitiva</b>                                       | <b>40</b>  |
| <b>2.2.2 Las Prácticas Pedagógicas</b>                                                             | <b>48</b>  |
| <b>2.2.3 Relación entre las Concepciones y las Prácticas</b>                                       | <b>51</b>  |
| <b>2.2.4 Las Prácticas Escolares: Una Gramática de la Escuela</b>                                  | <b>52</b>  |
| <b>2.3 PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y GESTION ESCOLAR</b>                                            | <b>54</b>  |
| <b>2.3.1 Aproximaciones a la evolución del pensamiento administrativo</b>                          | <b>54</b>  |
| <b>2.3.2 La Gestión Escolar</b>                                                                    | <b>67</b>  |
| <b>2.3.3 Gestión Escolar y Cultura Institucional</b>                                               | <b>74</b>  |
| <b>3. METODOLOGIA</b>                                                                              | <b>82</b>  |
| <b>4. HALLAZGOS</b>                                                                                | <b>88</b>  |
| <b>4.1 PROCESO DESCRIPTIVO</b>                                                                     | <b>88</b>  |
| <b>4.2 PROCESO INTERPRETATIVO</b>                                                                  | <b>91</b>  |
| <b>4.3 RESIGNIFICACION DE LAS CATEGORIAS</b>                                                       | <b>95</b>  |
| <b>5. PUNTOS DE LLEGADA PARA EMPRENDER EL CAMINO</b>                                               | <b>130</b> |
| <b>6. SEGUIR AVANZANDO EN LA BÚSQUEDA DE NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN ESCOLAR</b>                      | <b>134</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>                                                                                | <b>136</b> |
| <b>ANEXOS</b>                                                                                      | <b>139</b> |

## LISTA DE CUADROS

|                                                                     | pág |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Cuadro 1.</b> Investigaciones sobre eficacia escolar en Colombia | 37  |
| <b>Cuadro 2.</b> Características de los tipos de organizaciones     | 65  |
| <b>Cuadro 3.</b> Instituciones Participantes en el estudio          | 84  |
| <b>Cuadro 4.</b> Esquema de Pre-Categorización                      | 88  |
| <b>Cuadro 5.</b> Categorías Planteadas                              | 90  |
| <b>Cuadro 6.</b> Esquema de Categorización                          | 94  |

## LISTA DE ANEXOS

|                                                                   | <b>pág</b> |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Anexo A.</b> Ficha Técnica de la Actividad N° 1                | 140        |
| <b>Anexo B.</b> Taller                                            | 141        |
| <b>Anexo C.</b> Procesamiento de la Información                   | 142        |
| <b>Anexo D.</b> Pre-categorías Emergentes de la Primera Actividad | 153        |
| <b>Anexo E.</b> Ficha Técnica de la Actividad N° 2                | 160        |
| <b>Anexo F.</b> Ficha Técnica de la Actividad N° 3                | 161        |
| <b>Anexo G.</b> Primera Entrevista                                | 162        |
| <b>Anexo H.</b> Segunda Entrevista                                | 163        |
| <b>Anexo I.</b> Tercera Entrevista                                | 164        |
| <b>Anexo J.</b> Procesamiento de la información                   | 166        |
| <b>Anexo K.</b> Categorías Culturales                             | 169        |

## RESUMEN

### CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE CUATRO INSTITUCIONES ESCOLARES, DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA

DURÁN PINEDA, Yamile

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, BUCARAMANGA

2005

A partir de las reformas al sistema educativo del país que han sido impulsadas por la Ley 115 de 1994, las instituciones escolares se han visto abocadas a afrontar una serie de orientaciones para su desarrollo. La reorganización de las instituciones educativas en su estructura pedagógica y administrativa, requiere una nueva concepción de las prácticas pedagógicas y administrativas para poder desarrollar procesos autónomos de organización, participación y desarrollo, que respondan a necesidades educativas particulares y generales.

Teniendo en cuenta esta situación, se aborda el problema investigativo, a través de un tipo de investigación cualitativa, apoyada en la etnografía, el cual permitió describir las prácticas que predominan en la gestión escolar, identificar a partir de ellas las concepciones, los factores portadores de cambio y calidad que posibiliten la generación de nuevos enfoques de gestión, para contribuir desde el proceso mismo al origen de nuevas formas de trabajo que respondan a las expectativas y necesidades de las instituciones escolares; posibilitando procesos autónomos de dirección y orientación de los establecimientos educativos.

De la misma manera, constituye un insumo para el Proyecto "Perfil de Formación Inicial y Permanente de Maestros que Generen o Dinamicen Procesos Autónomos de Gestión Escolar"<sup>1</sup> que adelanta el Grupo de Investigación de La Calidad Educativa y Gestión Escolar, con el aval de COLCIENCIAS.

**PALABRAS CLAVES:** Concepciones, Prácticas, Gestión, Cultura Escolar, Organizaciones, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Dirección, Gobierno Escolar.

---

<sup>1</sup> Proyecto en Ejecución: Grupo de Investigación :Calidad Educativa y Gestión Escolar. Escuela de Educación, Universidad Industrial de Santander -COLCIENCIAS.2004.

## **SUMARY**

### **CONCEPTS AND DOMINANT PRACTICES IN SCHOOL PROJECTS STUDIED IN FOUR INSTITUTIONS IN THE MUNICIPALITY OF BUCARAMANGA**

**DURAN PINEDA, Yamile**

**INDUSTRIAL UNIVERSITY OF SANTANDER,  
BUCARAMANGA  
2005**

Stemming from the reforms in the educative system which have been impulsed by the Law 115 of 1994 about the educative practices in schools has had to face a series of orientations for its development. The reorganization of the educative institutions in their pedagogical practices and in so far as the administration is concerned has required a new concept of the practices not only pedagogical but also administrative in order to develop autonomous processes of organization, participation and development which respond to the particular and general necessities of institutions.

Considering this situation this paper enters into the problem through a type of qualitative investigation aided by the ethnography which permits us to describe the practices that predominate in school processes, identify from them, those concepts, the factors which envelop the change and quality giving the possibility to generate new focuses of projects that respond to the expectations and necessities of the educative institutions giving then those autonomous processes in direction and government of those educative establishments.

At the same time, this paper constitutes a support for the Project ("Perfil de Formacion Inicial y Permanente de Maestros que Generen o Dinamicen Procesos Autonomos de Gestion Escolar" 1) Profile for Initial and Permanent Formation of Teachers who Generate or Dynamize Autonomous Processes within School Projection to further the Investigative Group of Quality in Education and School Projection backed by COLCIENCIAS.

**KEY WORDS:** Concepts, Practices, Projection, School Culture, Organizations, Leadership, Teamwork, Direction, School Government.

## INTRODUCCION

Cuando se trata de vislumbrar el horizonte desde el cual se sustenta y orienta la educación, es necesario considerar las actuales perspectivas en las formas de asumir la sociedad, la cultura, la pedagogía, el sujeto, y por supuesto sus prácticas, en función de las transformaciones sociales, políticas y económicas que influyen en el conocimiento y que por lo general se producen en el orden mundial.

En este sentido y teniendo en cuenta los cambiantes escenarios en los cuales se ha venido desarrollando la educación para atender a las exigencias y transformaciones que el mundo globalizado impone, las instituciones escolares han empezado a experimentar internamente modificaciones que van provocando a su vez, nuevas formas de organizarse y dirigirse.

En este orden de ideas, diversas investigaciones relacionadas con el trabajo de las instituciones escolares, dan cuenta que para lograr aprendizajes y cambios en las instituciones, son necesarios, la construcción de climas organizacionales favorables y una gestión centrada en la satisfacción de los sujetos. Esto supone que para poder satisfacer las necesidades reales de una comunidad educativa, se ha de adelantar un trabajo de autoreconocimiento de las prácticas institucionales, lo cual implica identificar primeramente aquello que subyace a las mismas, para poder establecer acciones de mejoramiento, acordes con una realidad institucional, que satisfaga en últimas, las necesidades propias que cada comunidad educativa experimenta.

Así, este trabajo de investigación inscrito en el área de Pedagogía y Cultura y en la línea de investigación *Concepciones y Prácticas Pedagógicas* de la

Maestría en Pedagogía, intenta dar cuenta a través de un análisis comprensivo, de las concepciones y prácticas sobre gestión escolar que predominan en cuatro instituciones escolares del municipio de Bucaramanga; estudio que si bien inicialmente puede ser percibido como asunto local y específico que da cuenta de lo que acontece en el contexto escolar de las instituciones educativas, no es obstáculo para comprender en forma global lo que puede estar sucediendo en las prácticas de gestión a nivel general en los centros escolares.

En este contexto, se entiende que incorporar el estudio sobre las concepciones y las prácticas de gestión de las escuelas constituye una oportunidad para mejorar la calidad de vida en ellas; toda vez que permite desarrollar en y con la comunidad educativa capacidades complejas, como las de escuchar activamente, empatizar, sentirse parte de un "nosotros", modular las emociones y consecuentemente, prevenir episodios de abuso de poder y autoridad que se traducen en violencia. Del mismo modo, se entiende que tal incorporación hace posible la ampliación de las capacidades de conciencia y atención frente a las percepciones, las creencias sobre sí mismo, la cultura y el mundo.

De esta manera, el presente trabajo se sustenta en el carácter social que se pone en juego a la hora de interpretar el mundo; lo cual implica reconocer que las prácticas sociales son construcciones producidas por las concepciones que una sociedad hace posible en función de unas formas de ver, decir y actuar, las cuales van configurando paradigmas propios que se comparten socialmente. Como consecuencia de ello, se establecen formas y hábitos que se hacen explícitos en las prácticas cotidianas y que para el caso de esta investigación estuvieron referidas a la gestión escolar presente en el trabajo de dirección de las instituciones escolares.

En esta medida, el trabajo aporta elementos teóricos, prácticos y metodológicos, que pueden dar origen a nuevas investigaciones en el campo de las prácticas y concepciones de gestión escolar. En cuanto a los elementos teóricos, permitió hacer en primer lugar, una reflexión acerca de las propuestas teóricas que han intentado explicar el problema de las concepciones y su incidencia en el campo educativo, en segundo lugar, adelantar una revisión y construcción teórica acerca de la gestión escolar. De la misma manera, facilitó el establecimiento de una red de relaciones entre las prácticas y las concepciones, como factores indispensables para comprender las acciones humanas.

Por otra parte, la metodología seguida constituyó un elemento valioso de trabajo que puede servir de réplica para adelantar y profundizar aspectos relacionados con la gestión escolar, desde la misma institución y desde los actores inmersos en ella; ya que del proceso metodológico se insta a una mayor vinculación de la comunidad educativa en el proceso investigativo, con su subjetividad y con el contexto en que ejerce su participación, lo que constituye una condición necesaria para que se pueda dar una mirada crítica a las propias prácticas de dirección, lo cual hace posible la apertura a lo nuevo, como alternativa para introducirse en procesos de innovación en gestión escolar.

Para efectos de organización y lectura, el informe se ha estructurado en cinco capítulos: **El capítulo 1** Incluye la aproximación a la situación problema que dio origen al presente trabajo investigativo; hacen parte del mismo las razones, objetivos, y preguntas directrices que orientaron el trabajo metodológico.

**El capítulo 2**, contiene el estado del arte de la investigación sobre concepciones de gestión escolar, así como estudios sobre prácticas

pedagógicas; introduce los elementos conceptuales que dieron soporte teórico al estudio de las concepciones desde la perspectiva cognitiva, y los fundamentos teóricos sobre las prácticas pedagógicas y la gestión escolar, estableciendo de esta manera un cuerpo teórico que permitió hacer el trabajo interpretativo.

**El capítulo 3** expone la metodología desarrollada en el transcurso de la investigación, incluye el número de participantes, las técnicas de recolección de la información, el proceso de análisis y la validación de los resultados. Cabe aclarar que la investigación realizada fue predominantemente cualitativa lo que permitió descubrir las conexiones entre las formas de pensar y las acciones que operan en el contexto institucional.

Para finalizar, el **capítulo 4**, contiene los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, partiendo del supuesto inicial que a toda práctica subyace una concepción. A partir del proceso descriptivo se llega a realizar la interpretación de las prácticas de gestión y las concepciones que imperan en esas prácticas.

Finalmente, en los **capítulos 5 y 6**, se establece una visión integradora, a modo de conclusión, acerca de algunos aspectos que pueden potenciar o en su defecto obstaculizar los procesos de gestión escolar, que se adelantan en las instituciones escolares así como sugerencias para continuar el estudio de esta investigación.

De esta manera, se espera contribuir e incidir a través de este trabajo en el mejoramiento de las prácticas de gestión escolar, la convivencia escolar, los aprendizajes escolares, el fortalecimiento profesional de los directivos docentes y en la construcción de una institución escolar vinculada a valores y actitudes de ciudadanía, donde la participación democrática sea el eje de sus

formas de dirección y gobierno. Potenciando de esta manera las capacidades de todos los miembros de la comunidad educativa por la vía de la apertura a los procesos de autocrítica y autorregulación, para desarrollar habilidades y destrezas que permitan implementar mejoras a nivel del trabajo pedagógico y de la gestión escolar.

## 1. APROXIMACION A LA SITUACION PROBLÉMICA

*"Necesitamos nuevas formas de pensar para hacer frente a los problemas generados por las viejas formas de pensar"*

*Albert Einstein*

Las situaciones diarias que se manifiestan y circulan en el ambiente escolar están impregnadas de una serie de maneras y formas de concebir y pensar el mundo, es decir, de representaciones que los sujetos y grupos humanos han ido elaborando en el transcurso de la vida, las cuales se ponen en interacción en la medida en que los individuos se van relacionando con otras personas y con otros contextos. Estas ideas o concepciones acerca de la vida, y demás aspectos relacionados con ella, pueden en ocasiones constituir un obstáculo u oportunidad para orientar las acciones y modos de actuar en los diferentes escenarios de la vida misma.

La acción educativa no es la excepción. Como es bien sabido, en el ámbito educativo hay actualmente una necesidad de modificar y transformar las prácticas pedagógicas, como camino para elevar los niveles de calidad del sistema escolar. No obstante, para modificar las prácticas es necesario conocer las concepciones a partir de las cuales las personas interpretan y organizan su experiencia, las cuales influyen directamente sobre sus acciones. De ahí que, las concepciones que subyacen a las acciones o prácticas educativas, constituyen un campo relevante de investigación pedagógica, ya que a partir de ellas se puede deducir información sobre las ideas que poseen los diferentes actores que participan en ellas, como vía para la identificación, interpretación, explicación y comprensión de las dinámicas internas que viven los individuos o grupos humanos, incluidos los presentes en las instituciones escolares.

Comprender la naturaleza de las prácticas pedagógicas, a partir de las concepciones que subyacen a ellas, constituye el aspecto central que da origen a la presente investigación, entre otras cosas, por los siguientes hechos, los cuales se enmarcan dentro de las prácticas de dirección y orientación de las instituciones escolares, esto es la gestión escolar.

No cabe duda del carácter irreversible que tiene para los sectores educativos algunos acontecimientos que marcan actualmente los rumbos en la dirección y orientación de las instituciones escolares. Por ejemplo, “las tendencias globalizadoras y la necesidad de lograr un sistema educativo que garantice la competitividad de la nación, de manera que alcance niveles óptimos de cobertura, calidad y eficiencia educativa ha llevado como consecuencia del proceso de descentralización y democratización a implementar programas como “*Nuevo Sistema Escolar* “ o “*Fusión*” de las Instituciones escolares para convertirse en macro instituciones educativas o colegios completos<sup>2</sup>, complejizando su organización y dirección.

Esta situación coloca al sector educativo en el reto, por qué no decirlo, de una reinvencción de la profesión especialmente en el ámbito de la gestión escolar. Se evidencia aquí un problema frente a las competencias que han de desarrollar los actores educativos, para comprender la articulación entre la macro política del sistema y la micro política de la escuela, de tal manera que permita al sector educativo salir del círculo vicioso de demandas mutuas de los gobiernos a las instituciones educativas y de éstas a aquellos; lo cual exige una cuota importante de autonomía en sus prácticas de administración.

---

<sup>2</sup> **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.** Escuela de Educación, Grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar.: Proyecto de Investigación: Perfil de Formación Inicial y Permanente de Maestros que Generen o Dinamicen Procesos Autónomos de Gestión en las Instituciones Escolares. Bucaramanga: UIS-COLCIENCIAS, 2004. p. 5

Por otra parte, los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales de logro académico de los estudiantes, ha demostrado el nivel bajo de nuestro sistema educativo<sup>3</sup>; a partir de esta situación, se han venido promoviendo en el país acciones para elevar la calidad de la educación entre ellas, el desarrollo de competencias y estándares de calidad. Con la evaluación por competencias y la formulación de los estándares básicos de calidad el Ministerio de Educación Nacional (MEN) puso en marcha la evaluación de los colegios por medio de la aplicación de las pruebas SABER, las pruebas ICFES, la evaluación de desempeño de los docentes y la evaluación de su propia gestión, constituyendo esta última el punto de partida para definir planes de mejoramiento institucional, en beneficio de la formación y aprendizajes de los actores inmersos en la labor educativa.

De igual manera, experiencias como la realizada conjuntamente entre la Secretaria de Educación del Municipio de Bucaramanga y la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander durante los años 2002 y 2003, para adelantar un proceso de acompañamiento y cualificación docente en las áreas de lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales y gestión escolar,<sup>4</sup> demostraron la capacidad imperante de esclarecer nuevas formas de gestión a partir del conocimiento de las prácticas que se realizan en la dirección y gobierno de las instituciones, para inferir desde ellas las ideas y concepciones que se hayan inmersas o que subyacen en el trabajo de orientación y dirección escolar, evidenciadas en las acciones, como punto de partida para establecer planes de mejoramiento que permitan elevar la calidad de los procesos, incidiendo directamente sobre el desarrollo de competencias para liderar la gestión en los centros educativos.

---

2. **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**. *Serie Guías No 5. Planes de Mejoramiento. Y ahora ¿Cómo Mejoramos?* Bogotá: Impresiones Periódicas S.A. 2004.

3. **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**, Grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar: *Proyecto Fortalecimiento y Apoyo a la Calidad de las Instituciones Escolares. Bucaramanga 2002-2003*

La experiencia anterior, demostró la necesidad imperante de esclarecer nuevas formas de gestión a partir del conocimiento de las prácticas que se realizan en la dirección y gobierno de las instituciones, para inferir desde ellas las ideas y concepciones que se hallan inmersas o que subyacen en el trabajo de orientación y dirección escolar. Una vez evidenciadas en las acciones, se consideraran como punto de partida para establecer planes de mejoramiento que permitan elevar la calidad de los procesos, de tal forma que incidan directamente sobre el desarrollo de competencias para liderar la gestión en los centros educativos.

Por último, un hecho más que motiva el presente trabajo, lo constituye la investigación *“Perfil de Formación Inicial y Permanente de Maestros que Generen o Dinamicen Procesos Autónomos de Gestión”*, que actualmente adelanta el grupo de Gestión Escolar de la Escuela de Educación de la UIS, con el aval de COLCIENCIAS, dado que en la retroalimentación que dicha institución hace al mismo, se sugiere abordar las concepciones y prácticas predominantes en la gestión de las instituciones escolares, como aporte valioso para poder responder a la búsqueda de un perfil de maestros que desarrollen, competencias y líder en procesos autónomos de gestión escolar.

Estos hechos, entre otros, dan origen a cuestionamientos merecedores de ser abordados, para generar desde la investigación aportes que puedan ayudar a establecer un marco de referencia, y emprender acciones de mejoramiento educativo. Conocer entonces, ¿Cómo se concibe hoy la institución escolar?, ¿Cuál es el papel de los actores de la comunidad educativa en los procesos de dirección y gobierno? ¿Qué habilidades ha de desarrollar un gestor escolar?, ¿Qué modelo de gestión generar para responder a los desafíos planteados?, entre otros interrogantes, son claves

para comprender los acontecimientos que se presentan en la vida de las organizaciones escolares.

No obstante, la indagación de aspectos como los anteriormente mencionados, no son suficientes para entender la génesis de las acciones y comportamientos observables, por lo cual se hace necesario indagar las raíces del pensamiento que rigen los modos de actuar de un individuo o de una colectividad, es decir, antes de responder a los anteriores planteamientos es indispensable preguntarse por las concepciones que subyacen a las prácticas de gestión escolar. En este sentido, dichas inquietudes constituyeron los ejes de reflexión para aproximar el problema objeto de estudio, es decir, comprender la naturaleza de las concepciones, sobre un aspecto específico de la vida escolar, en este caso la gestión escolar.

De esta manera y por lo anteriormente expuesto, la presente investigación intenta describir los comportamientos y formas de pensar de los miembros del gobierno escolar de cuatro instituciones escolares del municipio de Bucaramanga y a partir de ellos inferir las concepciones que subyacen en las prácticas de gestión. De esta manera se pretendió dar respuesta a la siguiente pregunta: ***¿Cuáles son las concepciones y prácticas predominantes en la gestión escolar de cuatro instituciones escolares oficiales del municipio de Bucaramanga?*** Esclarecer esta pregunta, lleva necesariamente al reconocimiento de algunos elementos asociados, que generan las siguientes preguntas directrices:

- ✓ ¿Cómo se concibe la gestión escolar?.
- ✓ ¿Cómo se realiza la gestión en las instituciones educativas?.

✓ ¿Cuál es el sentido que tiene la gestión escolar en la comunidad educativa de la institución?.

✓ ¿Qué implicaciones pueden tener las concepciones y prácticas de gestión en las instituciones escolares?.

La búsqueda de respuestas a estos interrogantes ha permitido, en este trabajo, la aproximación al conocimiento y análisis de la manera como la comunidad educativa realiza sus propias prácticas de gestión, para describir las que predominan, identificar a partir de ellas las concepciones, y algunos factores portadores de cambio y calidad. Además se constituye en un insumo para el proyecto de investigación que adelanta la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander “*Perfil de Formación Inicial y Permanente de Maestros que Generen o Dinamicen Procesos Autónomos de Gestión*”, toda vez, que trata de responder a una demanda sentida en el manejo y gestión de las instituciones educativas.

Como consecuencia de ello, el objetivo general de la presente investigación fue ***Caracterizar las concepciones y prácticas predominantes en la gestión escolar de cuatro instituciones escolares públicas del municipio de Bucaramanga***, desde el punto de vista de los miembros del gobierno escolar.

Para ello se formularon como objetivos específicos los siguientes:

✓ Describir las prácticas que predominan en la gestión escolar realizada por los distintos estamentos de la institución.

✓ Identificar a partir de las prácticas de gestión las concepciones que subyacen en ellas.

- ✓ Identificar los factores portadores de cambio y calidad que posibilitan u obstaculizan la gestión adelantada en las instituciones escolares.
- ✓ Constituir un referente para la investigación macro *“Perfil de Formación Inicial y Permanente de Maestros que Generen o Dinamicen Procesos Autónomos de Gestión”*.

De esta manera si los esfuerzos internacionales, nacionales y regionales están dirigidos a mejorar la calidad educativa de los procesos pedagógicos y administrativos, indagar sobre las concepciones y prácticas de gestión que predominan en nuestras instituciones escolares, constituye un campo muy valioso de investigación que enriquece y aporta al saber y a la práctica pedagógica, en la medida en que la investigación posibilita a los directivos docentes y educadores dar un salto cualitativo del discurso a la acción. Realizar una comprensión del quehacer diario, permite planificar el fortalecimiento o mejoramiento de ese hacer; aportar a la transformación de la cultura escolar y a la construcción de conocimiento pedagógico, y elaborar teoría desde su práctica.

Por consiguiente, la relevancia de la realización de este trabajo radica en los siguientes aspectos:

Caracterizar las concepciones y prácticas, como un objeto de conocimiento, reitera la importancia que para el presente y el futuro inmediato tienen estos aspectos, como **generadores de la ingeniería intelectual\*** que según algunos autores es necesario que se produzca, con miras a asumir los retos y desafíos que la sociedad del conocimiento trae consigo.

---

\* Ingeniería intelectual entendida como la investigación y desarrollo de conceptos que permitan afrontar y responder a los desafíos planteados en la sociedad contemporánea. (De Bono 1993). Citado por **GALLEGO GIL, Domingo**. El Profesor ante el Reto de los Nuevos Paradigmas. España: 2002. Universidad Camilo José Cela.

Por otra parte, caracterizar las concepciones y prácticas predominantes en la gestión escolar de las instituciones educativas, permite **obtener un diagnóstico** que dé cuenta de las necesidades de las mismas, para proponer desde allí planes de mejoramiento que redunden en la formación de los actores educativos, como una salida que poseen las instituciones para demostrar que no sólo pueden llegar a superar sus deficiencias o encarar mejor sus debilidades, sino que, pueden aprovechar sus fortalezas para progresar.

Pero igualmente, no se queda solamente en el plano de la institución educativa, sino que **trasciende a los niveles de formación del profesorado**. Al conocer las concepciones y las prácticas (acertadas o menos acertadas), los currículos de formación de docentes podrán contemplar nuevas áreas y saberes que permitan al maestro desarrollar competencias institucionales acordes con las tendencias de gestión generadas a partir de los procesos evolutivos de la administración, “contrario a la tradición de formación de administradores educativos que terminaban por lo general aplicando de manera descontextualizada las teorías administrativas del mundo empresarial en los centros educativos, limitándose al cumplimiento de funciones y tareas específicas y no reconociendo un modelo propio de administrarse y dirigirse”<sup>5</sup>. Situación tal, que ha obstaculizado en muchas ocasiones el diseño de propuestas de dirección de las instituciones escolares, acordes con las características de la organización escolar.

Por lo anterior, empezar a aportar desde la investigación con el conocimiento, interpretación y análisis de las ideas que dirigen la acción

---

<sup>5</sup> **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**. Escuela de Educación. Grupo de Gestión Escolar. Proyecto de Investigación: Perfil de Formación Inicial y Permanente de Maestros que Generen o Dinamicen Procesos Autónomos de Gestión en las Instituciones Escolares. Bucaramanga: UIS-COLCIENCIAS. 2004 p.5

humana, como el elemento central para proponer cambios y transformaciones en las prácticas pedagógicas y administrativas, que redunden en los procesos formativos a los cuales las instituciones escolares están llamadas a responder, es un punto de partida para emprender nuevas formas de ser maestros y de ser escuela.

## 2. MARCO TEORICO

Antes de conocer los fundamentos teóricos que soportan el presente trabajo fue necesario realizar un sondeo de investigaciones relacionadas con la temática, las cuales han sido desarrolladas en el ámbito internacional, nacional y regional encontrando así, todo un movimiento y recorrido en el campo del saber de las concepciones y prácticas de gestión, al cual el presente trabajo modestamente pretende aproximarse.

Para efectos de su comprensión este apartado presenta inicialmente una relación de las investigaciones que se han adelantado entorno a las concepciones y prácticas pedagógicas, para posteriormente reseñar los trabajos que en materia de gestión se han desarrollado. De esta manera este recorrido investigativo proporciona una visión general de estos objetos de estudio.

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

**2.1.1 Estado del Arte de la Investigación sobre concepciones y prácticas de Gestión Escolar.** Identificar la existencia de investigaciones sobre el tema de las concepciones y prácticas pedagógicas y dentro de ellas, la presencia de estudios específicamente relacionados con las prácticas de gestión escolar, no arroja mayor información dado que, por lo general estos objetos de estudio han sido abordados en forma separada.

A nivel **internacional** son trabajos muy representativos los adelantados por Rafael Porlán, y Gimeno Sacristán, los cuales hacen alusión específicamente a la **práctica pedagógica** de los maestros, dentro de los cuales el problema de las concepciones también se hace presente como punto de partida para

asumir la transformación del quehacer educativo. Igualmente algunas Universidades han iniciado y desarrollado trabajos alrededor de las representaciones sociales, es el caso por ejemplo, de la **Universidad Central de Venezuela**.

El trabajo de **Rafael Porlán**,<sup>6</sup> orientado especialmente bajo un tipo de investigación cualitativa, permite dar sentido a las concepciones de los maestros dentro de su quehacer educativo. La problemática general de este estudio gira en torno a la caracterización de las perspectivas epistemológicas de los profesores, de los procesos a través de los cuales se generan dichas perspectivas, de la influencia que tienen sobre la práctica profesional y de las estrategias de formación que permiten su desarrollo y evolución.

Por su parte, los trabajos de **Gimeno Sacristán**<sup>7</sup>, están enfocados hacia la reflexión sobre la práctica de los maestros, con el ánimo de enriquecer y potenciar las mismas. Se constituye esta reflexión en un ejercicio permanente del maestro que aporta a la construcción del saber pedagógico.

En este sentido, en la **Universidad Central de Venezuela**, más específicamente dentro de la línea de investigación del Doctorado en Educación denominada “Representaciones Sociales y Prácticas Pedagógicas”, se vienen desarrollando algunos trabajos en tres direcciones: “Representaciones Sociales y Educación”, “Prácticas Pedagógicas no Formales” y “Prácticas Pedagógicas no Formales y Representaciones Sociales”, los cuales están relacionados con las formas en que los seres humanos interpretan el mundo. Así el tema de las concepciones aparece como referente obligado para poder dar sentido a las prácticas de los sujetos.

---

<sup>6</sup> **PORLAN A. Rafael.** *Teoría del Conocimiento, Teoría de la Enseñanza y Desarrollo Profesional. Las concepciones epistemológicas de los profesores. Tesis Doctoral. Departamento de Didáctica de las Ciencias Universidad de Sevilla. Sevilla, 1989.*

<sup>7</sup> **SACRISTAN, J. Gimeno.** *El currículum: una reflexión sobre la práctica. Sexta edición. Madrid: Morata, 1996.*

Por otra parte, las constataciones efectuadas en el orden **nacional** han demostrado la existencia de un acervo documental con respecto a **concepciones y prácticas** referidas específicamente a aspectos disciplinares y didácticos, que se han constituido en reflexiones pertinentes y obligadas a la hora de adelantar investigaciones en este sentido.

Es el caso, por ejemplo, del trabajo adelantado por los profesores de la Universidad Pedagógica Nacional Lilia Reyes Herrera, Luis Enrique Salcedo, y Gerardo Andrés Perafán, titulado **“Concepciones de ciencia, enseñanza y aprendizaje en maestros de ciencia: incidencia en la educación científica en Santa Fé de Bogotá”**<sup>8</sup> cofinanciado por la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y COLCIENCIAS-BID. Este trabajo es un claro ejemplo de experiencias investigativas inscritas dentro del estudio de las concepciones. En su fase inicial, la investigación se concentra en explicitar y analizar las posiciones teóricas sobre la naturaleza de la ciencia, la enseñanza y el aprendizaje; en una segunda fase se continua con la identificación e interpretación de las creencias de los profesores de biología, química y física en torno a la naturaleza de la ciencia, la enseñanza, el aprendizaje y concluye con una tercera fase, donde se analizan las implicaciones del estudio en el campo de la didáctica. Es un trabajo enmarcado dentro de la línea de investigación *“Acciones de maestros: creencias, roles, metas y contextos de la educación en ciencias”* propia del programa interinstitucional del Doctorado en Ciencias Naturales que orienta la Universidad Pedagógica Nacional. Este trabajo, ha sido determinante en la construcción teórica de la presente investigación, pues aporta elementos conceptuales sobre las concepciones y prácticas pedagógicas.

---

<sup>8</sup> REYES, H. Lilia; SALCEDO, Luis Enrique y PERAFAN, Gerardo. *Acciones y Creencias: tesoro oculto del educador*. Bogotá: UPN, 1999. p.100

Igualmente el trabajo **“Concepciones y posiciones sobre la práctica pedagógica y evaluativa en las áreas de lenguaje y matemáticas en Bogotá”**<sup>9</sup> aprobada y financiada por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico –IDEP- y la Fundación para la Promoción de la Cultura Infantil y Juvenil – FUNDACULTURA- , representa la intención de abordar los estudios sobre concepciones, como el punto de partida para modificar prácticas pedagógicas. Este trabajo da cuenta de las concepciones y posiciones vigentes en la comunidad educativa (directivos, docentes y estudiantes) en torno a las prácticas pedagógicas y evaluativas en dos áreas del conocimiento: matemáticas y lenguaje en 20 instituciones oficiales de 11 localidades de Bogotá, elaborando una reconstrucción de los procesos de significación mediante los cuales, los diferentes actores producen determinados tipos de realidad escolar.

A nivel **local**, algunos trabajos de maestría especialmente han abordado las concepciones sobre conceptos muy particulares.

En este sentido, dentro de los trabajos que respaldan la línea de investigación *Concepciones y Prácticas Pedagógicas* de la Universidad Industrial de Santander se destacan especialmente los trabajos adelantados por Edgar Alfonso Pinilla titulado **Concepciones y Prácticas sobre Ecología de la comunidad educativa en un plantel de educación Básica Secundaria**, adelantado en 1996. En este trabajo y bajo un enfoque cualitativo se logra establecer un puente o relación entre las ciencias naturales y las ciencias sociales, a partir del análisis de las concepciones de ecología.

---

<sup>9</sup>**DIAZ FLOREZ, Olga Cecilia.** *Investigaciones e Innovaciones del IDEP. Educación en Lectura y Escritura. Análisis y Síntesis de Investigaciones e Innovaciones 1998-2000.* Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 2001. p 267

Igualmente, José Robiel González adelantó un trabajo alrededor de las **Concepciones sobre la Evaluación del aprendizaje en la comunidad educativa SENA, Regional Santander**. En él identifica algunas concepciones sobre la evaluación, predominantes en estudiantes, maestros y directivos. A partir de ello se da sentido y comprensión a algunas prácticas evaluativas que se hacen presentes en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje escolar.

Alicia Tellez, por su parte, realizó un trabajo titulado **Dimensión Sociopolítica del maestro**. Es un estudio de la relación de las concepciones, la formación profesional y las experiencias de un colectivo de maestros, que participaron en las mesas de trabajo sobre la educación en el municipio de Floridablanca, Santander en el año 2003.

De la misma manera, las profesoras Aura Luz castro de Pico y Yolima Beltrán, realizaron durante los años 2002 y 2003 un trabajo denominado **Concepciones y Prácticas Pedagógicas existentes en la Universidad Industrial de Santander desde la perspectiva de la Comunidad Estudiantil**. A partir de un diseño cualitativo de investigación, para identificar las concepciones se llega a la comprensión y explicación de los elementos y los tipos de relaciones que las conforman y se penetra en la esencia misma del discurso pedagógico que sustenta y da significado a la prácticas de los profesores y de los estudiantes en la Institución de Educación Superior, donde se llevó a cabo el estudio.

Por su parte, en el área de **gestión** se detecta un gran número de experiencias y trabajos de investigación relacionados especialmente con los enfoques de *eficiencia y eficacia escolar*, asociados directamente al mejoramiento de la calidad educativa. Estos trabajos han constituido un gran aporte a la teoría formal y dado origen a políticas públicas en educación. Los

mismos hacen parte del libro titulado *La Investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica: Revisión Internacional sobre el Estado del Arte*, avalado por en Convenio Andrés Bello y el Centro de Investigaciones y Documentación Educativa (CAB-CIDE).

Los anteriores enfoques, constituyen los dos grandes movimientos que actualmente soportan los estudios sobre gestión escolar. El primero (eficiencia) está relacionado con la optimización de los recursos o productividad educativa, sustentada obviamente en los modelos de input-output; el segundo (eficacia escolar) dirigida hacia el conocimiento de los factores de la escuela, el aula y el contexto, que influyen en la consecución de los objetivos de las instituciones escolares. Estos estudios han sido desarrollados y liderados principalmente por los países anglosajones, y difundidos especialmente por las agencias internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quienes han utilizado y aplicado los resultados de manera descontextualizada a otras localidades como indicadores de calidad educativa.

Haciendo un breve recorrido en el tiempo, en el plano **internacional** se puede encontrar que la mayor parte de la investigación educativa de los años 60 se interesó por los efectos que tienen las condiciones sociales de los estudiantes sobre su rendimiento escolar; por ejemplo, los estudios de **Coleman, et al (1996) y Jencks, et al. (1972)** en los Estados Unidos y los de **Plowden Study** en Inglaterra (Plowden Comité, 1967; Peaker, 1971)<sup>10</sup> demostraron que la realidad social y “habitus” cultural de los estudiantes inciden fuertemente en sus aprendizajes.

---

<sup>10</sup> **MARTINIC, Sergio y PARDO Marcela.** Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación –CIDE- (Chile) . *La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamerica. Revisión Internacional sobre el Estado del Arte*. Bogotá: Convenio Andrés Bello – Centro de Investigación y Documentación Educativa. (CAB-CIDE), 2003. p. 93

A partir de ellos en América Latina surgió un buen número de investigaciones que siguieron una argumentación similar, influenciados especialmente por Bordieu y Passeron (1964), <sup>11</sup> atribuyendo el fracaso escolar al origen social del alumno. La escuela entonces fue tratada como un espacio de reproducción de las desigualdades sociales que existen y cuyo origen se encuentra en las estructuras sociales. Este modo de analizar el problema se debió, a que la escuela no fue considerada como una unidad de análisis, y a la falta de desarrollo de métodos y técnicas de investigación, basando todos los estudios en aspectos estructurales de la sociedad y en el determinismo individual y psicológico que incide en los resultados del aprendizaje.

Es hacia los años 70 que se inicia en la investigación educativa, un período más alentador para considerar la importancia de los procesos internos, en los resultados académicos de los estudiantes. Cabe destacar como promotores de esta tendencia los estudios de **Weber** hacia el año 1971 y **Edmonds** en 1979, los cuales demostraron en los Estados Unidos, que niños de los sectores pobres tenían rendimientos mejores que los esperados; de igual manera el desarrollo de la investigación cualitativa y etnográfica contribuyeron a poner más atención en los procesos internos que en las determinaciones externas a la interacción pedagógica. De este modo se abre todo un programa de investigación que se dirige a mostrar el “efecto de la escuela” sobre los resultados escolares. Constituyéndose de esta manera, en estudios que han fundamentado la política educativa y originado parte de la teoría formal en el área de la cultura escolar.

En este sentido, se destacan principalmente, los estudios de **Schiefelbein y Farrel** en 1973, demuestran que en países en vías de desarrollo la escuela sí hace la diferencia y que tiene un mayor impacto que en las sociedades desarrolladas.

---

<sup>11</sup> *Ibid.* p. 93

De la misma manera, estudios comparativos entre países pobres y ricos especialmente los trabajos de **Heyneman y Loxley** en 1982 y entre escuelas al interior de países, adelantados por **Himmel** en 1984, demostraron que pese a la importancia de los factores sociales, el resultado académico de los sectores pobres depende principalmente de la calidad de la educación recibida en las escuelas.

En un estudio posterior realizado en Chile, **Schiefelbein y Farrel**<sup>12</sup> en 1982, demostraron fuertes diferencias en los aprendizajes de los estudiantes de las escuelas privadas y públicas, en perjuicio de estas últimas; lo cual explicaron, principalmente por el capital cultural de las familias. No obstante, demostraron también que en los sectores pobres la escuela primaria tiene más efecto sobre los aprendizajes que en las escuelas del sector privado: según estos autores, son más eficaces porque la situación de aprendizaje y las posibilidades de adquisición de saberes y competencias depende más de la escuela que de la socialización y cultura familiar.

Como resultado de estos antecedentes investigativos, en la actualidad, se han producido en los países iberoamericanos una serie de trabajos relacionados con la calidad educativa y los factores asociados a ella, los cuales se encuentran condensados en la Red Iberoamericana de Eficacia y Mejoramiento Escolar “RIEME”, la cual se mueve dentro de las tendencias de *eficacia\*\** y *mejoramiento escolar*, movimientos que han influido en el desarrollo de políticas educativas y en los procesos de cambio y transformación de las escuelas.

---

<sup>12</sup> **MARTINIC y PARDO**, *Op cit.*, p.94

**\*\***Por eficacia se entiende generalmente en estos estudios, la capacidad que tienen las escuelas de lograr que sus estudiantes alcancen metas educativas de calidad independientemente de su origen social. Las metas educativas, a su vez se entienden como resultados académicos directamente relacionados con el aprendizaje cognitivo.

Dichos trabajos han girado principalmente en torno a la *eficacia escolar*, aspecto en el cual se concentran la mayoría de los trabajos desarrollados en **Latinoamérica**.

Así, en un estado del arte sobre la educación en América Latina **Schiefelbein** en 1984, identifica varios estudios cuyo objeto de análisis son los procesos pedagógicos, que agrupa según los factores que afectan al que enseña y al que aprende. Entre estos factores identifica la capacidad general para aprender nuevos conocimientos, perseverancia y participación en el estudio, capacidad de atención a lo que se estudia, tiempos de exposición al aprendizaje y rendimientos en el análisis. Posteriormente en un análisis más detallado, el mismo autor, señala que hay variables en la escuela como tamaño, cobertura, duración del año escolar y disponibilidad de textos que inciden sobre los niveles de rendimiento. En cuanto a las variables asociadas a los alumnos los estudios mencionan la asistencia al preescolar, el acceso a la televisión y la no repitencia. Con respecto a los maestros, se demuestra que el tipo de estudios y el tiempo de permanencia en un mismo establecimiento afectan el aprendizaje de manera significativa. De esta manera, sus estudios demostraron la importancia que tienen todos los involucrados en los procesos pedagógicos, para que el éxito del rendimiento escolar realmente sea el producto de una red de relaciones, físicas, pedagógicas, emocionales, administrativas, políticas y culturales.

Estudios cualitativos adelantados por **López, Ássael y Neuman** en 1984 y **Arancibia** en 1992, demostraron que existen diferencias significativas entre los estudiantes de la misma condición social según la escuela a la cual asisten, han analizado la importancia del profesor y de su experiencia pedagógica, las instalaciones físicas e infraestructura y diversos aspectos vinculados con la cultura de los establecimientos educativos.

De esta manera los procesos de reforma educativa en América Latina de los años 80 y 90 se han fundamentado en este tipo de evidencias. En efecto las reformas actuales realizan una gran apuesta por la escuela afirmando su importancia para el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más pobres. Igualmente se han promovido cambios estructurales en la gestión de los sistemas educativos los cuales desde una administración central estatal, pasan a otra descentralizada de tipo provincial y municipal. Estos cambios otorgan mayor autonomía y autoridad a las escuelas, convirtiéndolas así en el espacio y unidad fundamental para mejorar la calidad de los sistemas educativos.

Para el **caso Colombiano** las investigaciones sobre **eficacia y la gestión escolar** han estado vinculadas al concepto de calidad de la educación y están especialmente destinadas desde sus orígenes, a la medición de resultados. Sin embargo, se evidencia un salto cualitativo especialmente en la década de los noventa, la cual estuvo marcada por reformas en el sistema educativo, respecto al desarrollo de procesos de evaluación que trascendieran la simple medición de resultados, para concentrarse en la indagación de los factores que contribuyen a estos resultados como aportes básicos para el diseño de políticas educativas; estos trabajos han sido liderados especialmente por el Sistema Nacional de la Evaluación de la Calidad de la Educación (SABER).

A partir de los trabajos sobre logro cognitivo de los estudiantes en el área de lenguaje y matemática, se pueden reconocer investigaciones complementarias sobre factores asociados a tal situación y estudios de caso sobre gestión escolar y su incidencia en la calidad educativa. Cabe anotar que hasta la fecha en Colombia, existen nueve investigaciones sobre el tema de eficacia y mejoramiento educativo, las cuales constituyen los trabajos que directamente han incidido en las políticas educativas (ver cuadro

1). Igualmente se encuentran algunas tesis de grado sobre temas relacionados con los procesos administrativos, pero que no han repercutido directamente sobre el diseño de políticas educativas, dada la particularidad de las mismas.

**Cuadro 1.** Investigaciones sobre eficacia escolar realizadas en Colombia<sup>13</sup>

| ANO  | AUTOR                                                    | TÍTULO                                                                                                                                                         | TIPO                                                                                                        |
|------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1992 | Loera, A y McGinn, N                                     | La repitencia de grado en la escuela primaria Colombiana: resultados de una exploración sobre los factores asociados a la repitencia y políticas de promoción. | Financiada por el Instituto para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard/ MEN.             |
| 1992 | Rojas, M et al.                                          | Resultados de una exploración sobre los factores asociados a la repitencia y las políticas de promoción.                                                       | Financiada por Hartad Institute for International Development education Group / CIUP / MEN.                 |
| 1993 | Ministerio de Educación Nacional.                        | Sistema nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación. Primeros Resultados: Matemáticas y Lenguaje en la Básica Primaria.                               | Financiada por el MEN                                                                                       |
| 1997 | Cano, F.                                                 | Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes. Grados 3º - 5º (1993-1994)                                                                           | Financiada por el MEN                                                                                       |
| 1997 | Misión Social-Departamento Nacional de Planeación. -DNP- | La calidad de la educación y el logro de los planteles educativos.                                                                                             | Financiada por el DNP                                                                                       |
| 1998 | Piñeros, L.J. y Rodríguez Pinzón, A.                     | Los insumos escolares en la educación secundaria y su efecto sobre el rendimiento académico de los estudiantes: Un estudio en Colombia.                        | Financiada por el banco Mundial.                                                                            |
| 2000 | Camargo, M. et al.                                       | Estudio de casos sobre gestión escolar.                                                                                                                        | Corpoeducación                                                                                              |
| 2000 | Sarmiento, A. et al.                                     | Evaluación de la calidad de la educación primaria y secundaria en Santafé de Bogotá. Factores asociados al logro académico.                                    | Financiada por la Secretaría de Educación del Distrito- SED- y el Departamento Nacional de Planeación -DNP- |

<sup>13</sup> **BERNAL CASTAÑEDA, Elsa y LOZANO, Mónica.** *La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional sobre el Estado del Arte.* Convenio Andrés Bello – Centro de Investigación y Documentación Educativa. (CAB-CIDE) Bogotá 2003. p.241.

| ANO | AUTOR                   | TITULO                                                                                                                           | TIPO                                                                                                                                        |
|-----|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | Bustamante, G y Díaz G. | Análisis de algunos factores asociables al desempeño en las áreas de lenguaje: el Distrito Capital frente al resultado nacional. | Financiada por el instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico-IDEP- y la sociedad Colombiana de Pedagogía-SOCOLPE- |

Es importante, destacar la investigación sobre ***“Diseño y validación de modelos de gerencia, planeación y desarrollo organizacional para centros educativos de Santa fe de Bogotá”*** que viene realizando la Facultad de Educación de la Universidad Externado de Colombia, con la cofinanciación de COLCIENCIAS , en el marco de la línea de investigación denominada *“Diseño, desarrollo y validación de procesos de descentralización y modernización de la gestión de la escuela”* en el cual se analizan algunas políticas educativas relacionadas con la descentralización , la autonomía de las instituciones educativas y su gestión. Tiene como propósito general este estudio contribuir con la construcción de modelos de gerencia, planeación y el desarrollo organizacional apropiados a las instituciones educativas, para con ello coadyuvar a modificar la cultura de la gestión y orientarla al cambio permanente.

A nivel regional, es muy significativo el proyecto *“Fortalecimiento y Apoyo a la Calidad de las Instituciones Escolares”*, adelantado por la escuela de educación de la Universidad Industrial de Santander en asocio con la Secretaría de Educación Municipal de Bucaramanga, durante los años 2002 y 2003 para iniciar un proceso de acompañamiento a 6 instituciones escolares, como alternativa para transformar la cultura escolar de los procesos pedagógicos y de gestión, a través de la consolidación de equipos interdisciplinarios de apoyo en las áreas de gestión, matemáticas, lenguaje, ciencias naturales y ciencias sociales. Por medio de un diagnóstico

participativo la comunidad educativa pudo identificar sus fortalezas y necesidades y proponer planes de mejoramiento, permitiendo la generación y consolidación de propuestas de diseño curricular y la concertación de formas de gestión y organización que promuevan la autonomía escolar.

Así también, en la línea de investigación “Concepciones y Prácticas Pedagógicas” de la Universidad Industrial de Santander, se encuentran trabajos de maestría relacionados con elementos de la gestión escolar, los cuales han ido constituyéndose en fuentes de consulta para trabajos posteriores relacionados con las concepciones y prácticas educativas.

Entre ellos cabe mencionar el trabajo titulado **Prácticas y Concepciones sobre autoridad en docentes, estudiantes y padres de familia del colegio San Juan Nepomuceno del Municipio de Vetás**. Trabajo adelantado por José Joaquín Claros, bajo un enfoque cualitativo que permitió identificar las prácticas de autoridad presentes en una comunidad educativa, para inferir a partir de ellas las concepciones predominantes en las mismas.

Igualmente el estudio denominado **Concepciones de Autonomía que subyacen a las prácticas cotidianas de directivos, docentes y estudiantes de sexto grado de un colegio oficial de Bucaramanga**. En él la autora Leyla Martínez, buscó analizar las concepciones, apoyándose para ello en un diseño etnográfico, que posibilitó esclarecer las concepciones que subyacen al concepto de autonomía.

Y finalmente, el trabajo sobre **Concepciones y Prácticas de Autoridad de los Directivos Docentes de Secundaria del Núcleo de Desarrollo educativo No 04 de Bucaramanga**, adelantado por Etilvia Vesga de Sánchez, dirigido a realizar una revisión de las prácticas de autoridad que se que se hacen presentes en un centro educativo. A partir de un enfoque

cuantitativo-cualitativo, apoyado en la etnografía se realizó una mirada e interpretación de las prácticas de los directivos docentes, con el fin de dilucidar las concepciones que manejan en su quehacer cotidiano y comprobar las conexiones entre éstas y las prácticas en el ejercicio de la autoridad.

## **2.3 FUNDAMENTOS TEORICOS**

Para el presente trabajo se asume una perspectiva teórica desde la **Psicología Cognitiva**, especialmente para abordar los conceptos sobre las concepciones, desde la visión de André Giordan y Gérard de Vecchi (1995); con respecto a las **Prácticas Pedagógicas** se sustenta en los aportes de Carlos Eduardo Vasco y Ezequiel Ander-Eg, finalmente se asume la **Gestión Escolar** desde los planteamientos de Justa Ezpeleta, Teresa Bardiza, y Stephen Ball.

En este orden de ideas, los elementos conceptuales se van desarrollando alrededor de estos tres grandes ejes que en forma articulada proporcionan el fundamento para la interpretación y análisis de la situación planteada. En la primera parte del marco conceptual se exponen los planteamientos con respecto a las concepciones y sus procesos de elaboración, igualmente se presentan los conceptos sobre prácticas pedagógicas, para finalizar con la relación que puede existir entre éstas y las concepciones. Una segunda parte del marco teórico lo constituye la reflexión acerca de la gestión escolar y los elementos que hacen parte de ella.

**2.2.1 Las concepciones desde la perspectiva cognitiva.** Es claro que para la Psicología Cognitiva, el centro de atención, es la actividad mental del sujeto. En este sentido existen varias perspectivas sobre las concepciones

que pueden ser aplicadas al estudio de las prácticas pedagógicas y las concepciones que subyacen a ellas.

André Giordan y Gérard de Vecchi, definen la concepción como *“el conjunto de ideas coordinadas e imágenes coherentes explicativas que utilizan los estudiantes para razonar ante situaciones problema y que constituyen un elemento motor en la construcción del saber”*. Es decir, las concepciones son el punto de partida para elaborar los conceptos que darán estructura a una red de relaciones mentales, que permiten que los individuos interpreten y construyan el conocimiento. Así las cosas, se puede afirmar que dentro de esta perspectiva se encuentran como supuestos fundamentales los siguientes:

- ✓ Las concepciones afloran al tratar de resolver una situación problema.
- ✓ Las situaciones problema son el reflejo de una organización mental.
- ✓ Cuando las personas aprenden aportan sus esquemas mentales, los cuales son utilizados para interpretar el mundo que las rodea.

En este orden de ideas, la teoría cognitiva ha planteado que las concepciones se pueden clasificar en tres grandes grupos según el origen de las mismas: *de origen sensorial, de origen social y de origen analógico*.

**1. De origen sensorial:** Denominadas también concepciones espontáneas; éstas se forman a través de la percepción, como consecuencia de las experiencias y observaciones de la vida cotidiana. Se basan, sobre todo, en la utilización de un razonamiento causal simple: se perciben las causas y los efectos de cualquier hecho, pero no los fenómenos intermedios.

2. **De origen social;** se originan por la influencia del entorno social y cultural del individuo. No se limita a la familia y la escuela, sino que también se extiende a los medios de comunicación. Una de las principales fuentes de formación de concepciones de origen social, es la transmitida a través del lenguaje. En el ámbito educativo el lenguaje cotidiano interfiere con el lenguaje científico, ocasionando a veces obstáculos en el aprendizaje.
3. **De origen analógico;** dado que existen algunas áreas de conocimiento en las que los sujetos carecen de ideas específicas, podría pensarse que hay dominios en los que se puede aprender siguiendo el modelo *tabula rasa*; la psicología cognitiva ha determinado que es imposible aprender algo si no se activa algún esquema ya existente. En este caso para comprender una nueva situación, se cree que se activa por analogía una concepción útil correspondiente a otro dominio del conocimiento, creadas por el propio individuo o sugeridas por los procesos de enseñanza. Este modelo analógico es, como han señalado A. Giordan y de G. Vecchi,<sup>14</sup> el responsable de la creación y del uso de modelos como instrumentos que facilitan la comprensión de la realidad y por tanto del aprendizaje.

De esta manera, el ser humano es un individuo cuya vida está permeada por representaciones que construye a partir de sus experiencias, sensoriales, sociales o por analogía, originadas por la influencia del entorno familiar, escolar, social y cultural del cual hace parte. Para hacer referencia a estas representaciones se utiliza una gran variedad de expresiones que intentan evocar el saber previo arraigado a la mente del sujeto; tales como “presaberes” “ideas previas”, “esquema mental”, “preconcepciones”, “concepciones” o “constructos”, indispensables para iniciar todo proceso de

---

<sup>14</sup> GIORDAN, André y De VECCHI, Gerard. Citado por ALBALADEJO MARCET, Carmen y ECHEVARRÍA ARANZABAL, Ignacio. *Manual de la Educación. Sección III Didácticas Específicas: Ciencias Experimentales*. Barcelona: Océano, 2001. p. 394-396.

comprensión e interpretación de las formas de actuar de los individuos. *“La vida del hombre transcurre en medio de las prácticas, ello significa que la vida se desarrolla en medio de las costumbres, las instituciones, las acciones, las regulaciones. También, denota qué fuerzas no descifradas en la inmediatez, las gobiernan y las conducen”*<sup>15</sup>; es decir, que subyacen a tales prácticas *concepciones o constructos* de predicción y control del entorno inmediato, las cuales permiten la adaptación a las situaciones cotidianas de la vida.

Por consiguiente, las acciones del hombre están determinadas por las concepciones o constructos mentales que le permiten orientar y dirigir sus actos, los cuales son elaborados a partir de la información obtenida del entorno, del conocimiento, de los procesos de aprendizaje y de las relaciones que establecemos con las demás personas. Sin embargo, es conveniente aclarar que existe una diferencia entre estos dos aspectos. André Giordan y Gerard de Vecchi establecen tal diferenciación al afirmar:

*“la **concepción** enfatiza el hecho de que se trata de un primer nivel de un conjunto de ideas coordinadas e imágenes coherentes, explicativas, utilizadas por las personas que aprenden para razonar frente a situaciones problema y sobre todo evidencia la idea de que este conjunto traduce una estructura mental subyacente responsable de estas manifestaciones contextuales” ; por su parte el “**constructo**, da valor a la idea, sirve de elemento motor en la construcción de un saber, permitiendo incluso las transformaciones necesarias”.*<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> ZULUAGA GARCÉS, Olga Lucía. Los Conceptos y las Prácticas: una estrategia para hacer historia de la pedagogía. Encuentros de Investigadores Distritales en Educación. “El quehacer Investigativo y la Educación”. Serie Memorias Uno. Bogotá: IDEP, 1997.

<sup>16</sup> De VECCHI, Gerard y GIORDAN, André. Los Orígenes del Saber. De las concepciones personales a los conceptos científicos. Sevilla: Díada Editores, 1995. p.103

En este sentido, las concepciones no son sólo un producto; ellas suponen un proceso que se deriva de una actividad elaboradora, es decir, que las concepciones interfieren de manera decisiva en la adquisición, producción y transformación de conceptos, dado que las utiliza para interpretar el nuevo conocimiento que integrará y hará parte de su estructura mental. Igualmente la importancia de las mismas radica en lo que se puede inferir sobre el funcionamiento mental, antes que en lo expresado directamente; ya que éstas emergen al tratar de resolver una situación problema, reflejando la organización mental que posee el individuo lo cual deja entrever el soporte o base sobre el cual hace su interpretación del mundo que lo rodea.

Dado que las concepciones, constituyen ese primer nivel de ideas, se intenta enunciar, en los siguientes párrafos, algunas nociones que permitan clarificarlas para abordar su estudio, desde la perspectiva de autores como André Giordan y Gerard de Vecchi.

En primer lugar, *una concepción se corresponde con una estructura subyacente*, es decir lleva implícito un proceso de elaboración, lo cual implica una actividad mental. De esta manera el sistema que subyace a ella corresponde al marco de referencia para su significación. Dicho de otra manera, todo individuo parte de un cúmulo de saberes que constituyen la estructura o andamiaje sobre la cual va entretejiendo una red de relaciones que le permiten interpretar el mundo circundante, construyendo así un sistema semántico que acciona en el momento de interactuar con nuevas situaciones y nuevos conceptos.

En segundo lugar, *una concepción es un modelo representativo*, es decir las concepciones constituyen un modelo organizado, sencillo, y lógico que permite interpretar las situaciones del medio, lo cual a su vez admite la actualización de las mismas. En este sentido existe “concepción” cuando los

elementos de una serie de objetos se encuentran expresados bajo la forma de un nuevo conjunto de elementos, y especialmente cuando se establece una correspondencia entre los elementos de partida y la estructura que le ha dado sentido.

Finalmente, *las concepciones tienen una génesis al tiempo individual y social.*

*“La concepción es un proceso personal, por el cual un individuo estructura su saber a medida que integra los conocimientos. Este saber se va estructurando a través de un largo periodo de la vida, a partir de la acción cultural parental, de la práctica social del niño en la escuela, de la influencia de los medios de comunicación y posteriormente de la actividad profesional y social del adulto”<sup>17</sup>.*

De esta manera, las concepciones se elaboran a partir del potencial personal y se van afianzando con la experiencia de su medio social. Estos elementos sociales aparentemente desconectados de la situación individual, sirven como base para la elaboración de nuevos sistemas explicativos que serán utilizados por cada sujeto, estableciéndose así una reciprocidad entre lo individual, lo social o colectivo.

**Características de las Concepciones.** Según los autores antes mencionados, las concepciones poseen algunos rasgos distintivos que permiten identificarlas; entre estos rasgos tenemos:

Las concepciones son *el producto de un aprendizaje* en la mayoría de los casos informal o implícito el cual tiene por objeto establecer regularidades en

---

<sup>17</sup> *Ibid.* p.109

el mundo, hacerlo más previsible y controlable; tal condición hace que las concepciones sean eficaces en la vida cotidiana del hombre. Igualmente buena parte de ellas **son un producto social y cultural**, ya que constituyen representaciones socialmente construidas y compartidas.

Por otra parte, representan **modelos de funcionamiento comprensivo** en respuesta a un campo de problemas, es decir no son sencillas imágenes o representaciones mentales.

La naturaleza de las concepciones es **estructural y sistemática**, es decir son el resultado de procesos cognitivos que intentan dar sentido a un mundo definido, no sólo por las relaciones entre los objetos físicos sino también por las relaciones sociales y culturales que se establecen en torno a esos objetos.

Algunas concepciones tienen un **carácter contextual situacional**, en este caso se trata entonces, de representaciones activadas para una situación específica, que en muchos casos se construye en respuesta a demandas contextuales, sin que necesariamente estén almacenadas en forma permanente o explícita en el esquema conceptual del sujeto. Estas pueden cambiar con facilidad, debido a que son más influenciables por la experiencia y poseen un grado de abstracción menor.

Igualmente las concepciones pueden ser **más actuadas que reflexionadas**, es decir, que en lugar de realizar un análisis sistemático ante una situación problemática, se busca una solución aproximada e inmediata. Igualmente la generalidad, estabilidad, resistencia al cambio y la coherencia, constituyen otras de sus particularidades. En este sentido, las concepciones se hacen muy visibles en las acciones humanas cotidianas, y aunque pareciera que fueran producto de la reflexión, ellas debido a su arraigo en las estructuras

mentales emergen en forma natural y espontánea, de allí que sea tan importante inferirlas a partir de las acciones prácticas de los individuos.

**Grados de Desarrollo de las Concepciones.** Las concepciones como constructos elaborados a partir de experiencias de los sujetos, constituyen la visión del mundo y orientan por tanto las formas de pensar y actuar frente a las diversas situaciones. Estos constructos también alcanzan un nivel de elaboración según las exigencias de las situaciones a las cuales nos enfrentamos. De esta manera y según André Giordan y Gérard de Vecchi <sup>18</sup>, las concepciones pueden alcanzar un nivel cotidiano, escolar o científico de elaboración.

- **Cotidianas:** Son más implícitas que explícitas pues son producto de un largo proceso adaptativo, se apoyan en procesos repetitivos, exigen un bajo esfuerzo cognitivo y se activan en contextos específicos. Cuando reaccionamos frente a cualquier situación problematizadora, las concepciones se activan como manifestación de significados, como estructuras conceptuales que buscan regular nuestra capacidad de comprensión y poner de manifiesto el nivel de racionalidad. Estas concepciones las construye el individuo en su cotidiana interacción con el entorno físico y social y se concretan a través de las prácticas y experiencias por medio de las cuales interpreta el mundo.
- **Escolares:** Actúan a manera de teorías personales en maestros y estudiantes; a partir de ellas se interpreta la experiencia diaria escolar, y se convierten en potenciadoras u obstaculizadoras para los procesos de ser, hacer, convivir y conocer. Las ideas previas, concepciones o

---

<sup>18</sup> De VECCHI y GIORDAN, *Op cit.*, p.109

teorías personales, como se les denomina indistintamente, son el resultado de la interacción cotidiana propia del campo de acción, del sentido común y del mundo de la ciencia.

- **Científicas:** Se asumen como el fruto de los procesos de investigación y conocimiento científico, se demuestran, se argumentan, contrastan, confrontan y validan en el contexto de las comunidades científicas. Cada disciplina científica determina su objeto de investigación y va configurando su propio cuerpo de conceptos, métodos y objetivos fundamentales. De esta manera la comunidad disciplinar elabora y valida nuevas relaciones y estructuras conceptuales y metodológicas que se objetivan en las publicaciones que esa comunidad comunica a otros miembros sobre los logros alcanzados.

**2.2.2 Las Prácticas Pedagógicas.** Dado que el contexto escolar es un medio donde se entrecruzan una gran variedad de experiencias, sentimientos y formas de pensar, es importante conocer el sentido de las prácticas, como camino para inferir las concepciones que subyacen a las mismas y que de manera silenciosa gobiernan los modos de vida de cada institución escolar, dándoles un sello propio que las singulariza. Por ello, toda reflexión educativa haciendo un reconocimiento de las prácticas, supone abordar las concepciones y conceptos que gobiernan el actuar humano.

Para llegar a las concepciones, haciendo un reconocimiento de las prácticas, Ezequiel Ander-Eg define la práctica como *“lo que es traducible en acción, es una situación operativa sobre la realidad, modo o procedimiento de actuar.*

*Ejercicio de cualquier arte o facultad realizado conforme con sus reglas u operaciones particulares; destreza adquirida por este ejercicio”.*<sup>19</sup>

Por su parte, Fernando Escobar, considera que la práctica en educación no es cualquier tipo de acción sino aquella que se realiza conforme a ciertos principios, los que son propios de la educación. En este sentido afirma que no toda práctica educativa es pedagógica. Entre una y otra existe una diferencia cualitativa importante, que radica en el sentido de la *acción*; si bien una práctica puede ser educativa sin que su ejecutor se lo proponga, *la acción consciente, deliberada, intencionada es condición de la práctica pedagógica.*

*“Pero hay más, que una práctica educativa sea consciente, deliberada, intencionada, no es condición suficiente para que pueda considerarse como pedagógica. Más que eso, la práctica pedagógica sólo se da cuando el sujeto que la ejecuta, el pedagogo, es realmente dueño de su intención, intención fundada entonces en elecciones de orden antropológico, sociológico y político que significan una apuesta por un modo de ser y estar en el mundo, apuesta que se le propone o se le impone al educando según sean esas elecciones”.*<sup>20</sup>

En este orden de ideas, para Fernando Escobar, la pedagogía más que un saber hacer consiste en un saber ser, la práctica pedagógica se caracteriza por mantener una búsqueda, más que una afirmación, de ahí que sea una *praxis social* y no simplemente una *práctica social*, es decir, la práctica pedagógica comprende un proceso de reflexión, acción, reflexión, que va

---

<sup>19</sup> **ANDER-EGG, Ezequiel.** *Técnicas de Investigación Social*, citado por PINTO, Aura Gladys. *Concepciones y Prácticas Pedagógicas. Colectivo de Investigación de la Maestría en Pedagogía. Línea Concepciones y Prácticas Pedagógicas. Universidad Industrial de Santander. 2002*

<sup>20</sup> **ESCOBAR, Fernando.** *Documento para el Equipo Coordinador de la Expedición Pedagógica en la Región. Propuesta para la Preparación de los Expedicionarios. Bucaramanga: 2001.*

modificando la acción y que se desarrolla con una intencionalidad formativa. De esta manera, emerge y se vincula al concepto de práctica la idea de “praxis”. Al respecto Carlos Eduardo Vasco Plantea:

1. *En el principio era la acción.*
2. *Los sistemas de acciones se van decantando en prácticas.*
3. *Sólo los fracasos de las prácticas llevan a la reflexión sobre ellas: **nace la praxis.***
4. *La praxis empieza a transformarse en virtud de esa reflexión.*
5. *La reflexión empieza a refinarse y a expresarse en forma relativamente autónoma con respecto a la praxis: **nace la teoría.***<sup>21</sup>

Estos cinco postulados permiten lograr una comprensión de las prácticas y especialmente de las prácticas pedagógicas; aludiendo estas últimas a la construcción del saber pedagógico, que contribuye a la transformación de la cultura escolar. La pedagogía entonces, no es la práctica en sí misma, sino ese saber teórico-práctico generado a partir de la reflexión sobre las prácticas desarrolladas, con el apoyo y aporte de otras prácticas y disciplinas que se interceptan en el quehacer educativo.

Así las cosas, se puede deducir que los ambientes escolares y académicos deben ser los espacios donde se desarrollen prácticas pedagógicas, como una vía para la construcción del saber pedagógico, que se origina en el corazón mismo donde la acción educativa cobra toda su intencionalidad, esto es la institución escolar, y en ella, el aula y los procesos que allí se desarrollan.

---

<sup>21</sup> VASCO, Carlos Eduardo. Reflexiones sobre Pedagogía y Didáctica. Serie Pedagogía y Currículo 4. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 1990. p.30.

**2.2.3 Relación entre las Concepciones y las Prácticas.** La importancia de establecer una relación entre las concepciones y las prácticas, radica en la necesidad de interpretar y comprender la esencia que gobierna las actuaciones humanas. Para los ámbitos educativos, es muy importante reconocer que es necesario aportar a la construcción del saber pedagógico, desde la reflexión de las prácticas predominantes en las acciones que se desarrollan diariamente en la vida de las instituciones escolares, las cuales llevan implícitamente las concepciones que se han elaborado a través de la vida y que son socialmente compartidas.

La concepción lleva a la acción, por consiguiente es muy significativo identificar las concepciones que subyacen a las prácticas de la comunidad educativa de las instituciones escolares, ya que éstas configuran la cultura escolar imperante en las mismas. De esta manera, toda práctica pedagógica plantea la capacidad crítica, que encierra el movimiento dinámico y dialéctico entre el hacer y el pensar sobre el hacer.

*“El saber que indiscutiblemente produce la práctica docente espontánea o casi espontánea, “desarmada” es un saber ingenuo, un saber hecho de experiencia, al que le falta el rigor metódico que caracteriza la curiosidad epistemológica del sujeto... Es pensando críticamente la práctica de hoy o la de ayer como se puede mejorar la próxima”.*<sup>22</sup>

En este sentido, el análisis de la práctica ubica a los actores educativos, como profesionales capaces de reconocer en sus vivencias las concepciones que sustentan lo que se hace en forma espontánea, en forma automática y natural. La investigación y reflexión de las mismas propician además, el desarrollo de una acción informada, consciente y comprometida, a través de la cual los actores educativos desarrollan sus propios aprendizajes,

---

<sup>22</sup> **FREIRE, Paulo.** *Pedagogía de la Autonomía.* Buenos Aires: Siglo XXI Editores. p.40

permitiéndoles formular preguntas, replantear y generar conocimientos, cambios de actitudes, planificación de las acciones con mayor sentido, y mejor comprensión del quehacer educativo, en otras palabras, la apropiación de un discurso y acción coherentes.

*“Resignificar el saber propio, implica que los educadores valoren la importancia de su tarea diaria, que se descubran como portadores de conocimientos sobre los niños y las niñas, sobre las características de las familias, y de las comunidades a las cuales pertenecen, sobre los factores y variables que facilitan y/o entorpecen los procesos que viven las comunidades educativas y naturalmente, portadores de los conocimientos y saberes que deben enseñar.”<sup>23</sup>*

Según lo anterior, aprender sobre sí mismos y sobre sus saberes, constituye para los profesionales de la educación, un recurso valioso que les permite asumirse como sujetos *que construyen y se construyen* permanentemente, a partir de la obtención de nuevos conocimientos originados en el ejercicio de su práctica educativa.

**2.2.4 Las Prácticas Escolares: Una Gramática de la Escuela.** Asumir la cotidianidad de la vida escolar supone un reconocimiento a un modo particular de vida que se comparte y que constituye un marco de referencia común para entender, abordar y dirigir una comunidad, el cual es expresado en un modelo pedagógico que da identidad a los miembros que la integran y la comparten. La gramática escolar es una analogía usada por D.Tyack y L. Cuban para designar *“las estructuras profundas, las normas y costumbres que se comparten de manera implícita entre los actores sociales de la comunidad educativa, y que organizan y dan sentido al trabajo escolar”<sup>24</sup>.*

---

<sup>23</sup> VARGAS DE AVELLA, Martha et al. *Materiales Educativos: Conceptos en Construcción*. Bogotá: Convenio Andrés Bello- GTZ. 2000. p.239.

<sup>24</sup> CUBAN, L. citado por TENNUTTO, Martha et al. *Escuela para Maestros*. Montevideo: Tercer Milenio, 2004. p.29

Esta analogía se asimila al concepto de “cultura escolar”, entendida como la red de relaciones donde se comparten valores, creencias y prácticas que influyen en los procesos de aprendizaje, y además en las experiencias diarias de los miembros de la comunidad educativa.

En consecuencia, ante cualquier tipo de cambio o innovación que se desee aplicar en la escuela, no basta con analizar las reformas estudiando sólo lo que permanece en ella. Si bien puede resultar útil, no es suficiente, ya que haría falta una explicación histórica que integre continuidades y persistencias y que además dé cuenta de los aspectos que pueden incidir en el éxito o fracaso de las reformas educativas.

Por lo tanto al hablar de cultura escolar, se hace referencia a las necesidades deseos, y perspectivas de los distintos actores y de los juegos de intereses de quienes las proponen y de quienes las llevan a cabo o no. Las culturas, a menudo no resultan tan fáciles de ser reconocidas en las instituciones, dado que se encuentran enmascaradas en prácticas sutiles de la vida institucional.

Cuando se habla de cultura escolar, se hace referencia entonces, a reglas de juego donde subyacen concepciones que se van reproduciendo y transmitiendo de generación en generación, las cuales permiten interactuar en las aulas y hacer frente a las exigencias que demandan los actos educativos. Entre los aspectos visibles en los cuales se articula la cultura escolar se encuentran las prácticas de la acción educativa, los modos organizativos, los discursos, las palabras, las frases que dan sentido y cohesión a ese conjunto complejo llamado institución escolar.

## **2.3 PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y GESTION ESCOLAR**

Con el desarrollo económico y social de los pueblos y especialmente bajo el influjo de la revolución industrial el concepto “administración” ha evolucionado de tal manera que hoy se consideran algunos equivalentes como dirección, gestión y gerencia ¿Qué implicaciones tiene la evolución del concepto en las formas o prácticas administrativas? ¿Son acaso similares o por el contrario, cada una trae consigo una forma muy diferente de concebir la administración? ¿Constituye cada una un modelo propio de administración? ¿Qué implicaciones tienen para las organizaciones tales modelos?.

Los anteriores cuestionamientos constituyen elementos de reflexión frente a su aplicación en los contextos educativos, valdría la pena responder a ellos desde una mirada histórica que permita comprender, cómo los desarrollos administrativos han sido implantados en las organizaciones escolares, como el camino para poder orientar y dirigir las mismas. Ese recorrido contribuirá a identificar los factores que han favorecido u obstaculizado el desarrollo de las prácticas de gestión en las instituciones escolares.

### **2.3.1 Aproximaciones a la Evolución del Pensamiento Administrativo.**

Etimológicamente hablando, “administrar” proviene del latín “administrare” que quiere decir SERVIR, significado que para nuestros días queda corto, pues las organizaciones se han hecho más complejas y por tanto administrarlas sugiere una mayor destreza que simplemente la capacidad de servicio.

Se podría afirmar que a partir de la segunda mitad del siglo XX hasta finales del mismo, la evolución del pensamiento administrativo fue marcado por

tendencias basadas en el comportamiento organizacional, pasando por la teoría de sistemas hasta acercarse al modelo administrativo de planeación estratégica y calidad total imperante en nuestros días. En este sentido, los modelos Taylorianos que orientaron el modelo administrativo a comienzos del siglo anterior, dieron paso a nuevas formas de administración, dadas las circunstancias de desarrollo industrial y tecnológico producidas por las diferentes conquistas (científicas, económicas, políticas, sociales) que marcaron dicha época. Es preciso entonces, recordar el desarrollo y transformación que esas tendencias administrativas han alcanzado a través del tiempo.

**La Escuela Clásica:** Surge a principios del siglo XX durante el proceso de consolidación de la Revolución Industrial, dentro de ella se dan tres movimientos: **la administración científica** (F. Taylor), **la administración general** (H. Fayol) y la **administración burocrática** (M. Weber). El lema de esta escuela clásica *administrar para la eficiencia*. Esta escuela alude a un sistema mecánico y racional, en el que se administra según el criterio de eficiencia económica. Por eficiente se entiende “*un criterio administrativo que revela la capacidad real de producir lo máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo*”<sup>25</sup> Este criterio se asocia con el de racionalidad económica; los resultados y las metas deben alcanzarse independientemente del contenido humano o de cuestiones de naturaleza ética. El valor supremo es la productividad; se valora el saber cómo (Know How) y la maximización del aprovechamiento del tiempo del material y de los recursos. Una persona será considerada eficiente en tanto y en cuanto produzca lo máximo, con el mínimo costo y esfuerzo, por tanto la eficiencia dentro de la administración educativa es un criterio de desempeño de naturaleza económica.

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 4.

Cabe en esta escuela, priorizar en el análisis de la dimensión económica. En ella se pueden observar: los recursos financieros, los materiales, las normas burocráticas los mecanismos de coordinación y la comunicación. La administración prevé y controla los recursos, organiza estructuralmente y establece normas de acción. Se atiende la ejecución presupuestaria, la planificación, la contratación de personal, y la provisión de material tecnológico. Las instituciones cuya administración se rige por el principio de eficiencia económica resaltan el carácter empresarial de la misma.

**La Escuela Psicosocial:** Se origina a partir de la gran recesión económica dada entre fines de los años 20 y principios del 30, de siglo pasado. Entre sus representantes más notorios se encuentran F.J. Roethlisberger, W. Dickson y C. Barnard. En América Latina se adoptan los principios de esta escuela bajo el enfoque instrumental, luego de la segunda guerra mundial. Su lema es *administrar para la eficacia*.

Es un sistema orgánico y natural en el que la administración se preocupa por la integración funcional de los elementos que la componen, bajo el criterio de eficacia institucional junto al de eficacia económica. La eficacia alude a la obtención del objetivo institucional. En el sistema educativo, la eficacia se preocupa por la obtención de los objetivos estrictamente educativos. B. Sander define la eficacia como *el nivel de desempeño administrativo en la consecución de objetivos institucionales...*<sup>26</sup> En este sentido, hay una superordenación de la eficacia por eficiencia.

Dentro de la administración de la educación la eficacia se mide en términos de capacidad administrativa para lograr los objetivos educacionales

---

<sup>26</sup> TENNUTTO, *Op cit.*, p.63

propriadamente dichos. La eficacia, entonces es un altero de naturaleza intrínseca del sistema educativo. Abarca la dimensión pedagógica los principios y técnicas educativas para el logro de los objetivos del sistema educativo Dentro de esta dimensión se trata de concebir espacios y técnicas para preservar los fines de la educación. Se acude para el análisis a las distintas corrientes de pensamiento pedagógico, la psicología educacional, la tecnología educativa entre otras. Las organizaciones que operan bajo el criterio de eficacia se preocupan por los objetivos instruccionales y pedagógicos.

**Escuela Contemporánea:** Intenta superar las dos escuelas anteriores. Surge luego de la Segunda Guerra Mundial, y dentro de ella se generan, algunas corrientes entre ellas: *Desarrollo organizacional* representada por Warren G. Bennis y *Administración para el Desarrollo* representada por J. Riggs.

En América Latina se manifiesta por el creciente uso de las Ciencias Sociales en la administración pública y en la educación. Su lema es *Administrar para la efectividad política*. Prima el criterio de efectividad política atendiendo a las variables situaciones del ambiente externo que afectan a las organizaciones. Se entiende la efectividad como *el "criterio de desempeño que mide la capacidad de producir situaciones o respuestas deseadas por los participantes de la comunidad"*<sup>27</sup>. Es un concepto que se asocia a la responsabilidad social; actuar en función de las preocupaciones y prioridades de la sociedad.

Al aplicar el concepto de efectividad a la educación, esta se vincula con e logro de objetivos sociales más amplios Supone un compromiso con los

---

<sup>27</sup> TENNUTTO, Martha et al. *Escuela para Maestros*. Montevideo: Tercer Milenio, 2004. p.5

objetivos y demandas políticas de los diversos grupos sociales. Cuanto mayor sea el grado de participación de los miembros de una comunidad, mayor será la efectividad de la administración de la educación y mayor su capacidad política para dar respuestas concretas.

El grado de efectividad de la administración de la educación se mide en términos de su capacidad de acción real en respuesta a las exigencias sociales y demandas políticas. Está por encima de la eficacia y la eficiencia. Aquí la dimensión de análisis es la política que engloba las estrategias de acción de los diversos actores del sistema educativo en la sociedad. La administración juega un papel político y no neutro. Tiene en cuenta los procesos burocráticos que afectan al sector educativo, el ordenamiento jurídico de las organizaciones, la legislación y regulación de los conflictos. Se apela a las disciplinas como la sociología, las Ciencias Políticas, la Política Educativa, entre otras. Las instituciones del sistema educativo en general se preocupan por el papel político que desempeñan en la sociedad.

***Escuela Crítica:*** Se ha ido consolidando especialmente a finales del siglo XX. Se basa en aspectos filosóficos como la fenomenología, el existencialismo y el método dialéctico. Estas teorías surgen en medio de la inestabilidad económica y la política internacional (fines de la década del 70 y principios de la del 80). En América Latina los desarrollos teóricos se ven influenciados por ideas de origen antropológico y político. Su lema es *administrar para la relevancia*.

En este sentido, el concepto de relevancia está íntimamente ligado a la razón de ser de la administración; es un concepto con raíces antropológicas medido en términos de significancia, valor, importancia y pertinencia.

*“Relevante es aquello que verdaderamente tiene valor e importancia para aquellos que participan de la sociedad tratando de desarrollar una forma cualitativa de vida, en función de las necesidades de un grupo cultural determinado y en un momento histórico también determinado”<sup>28</sup>.*

Así las cosas, la interpretación cabal de los aspectos relacionados con la relevancia, solo será posible en la medida en que la administración tenga en cuenta las situaciones reales presentadas; cuanto más participativa y democrática mayores serán las posibilidades de que ésta sea relevante para el conjunto de la comunidad. La relevancia cultural se hace realidad a través de la efectividad. La dimensión de análisis correspondiente es la cultura, los valores filosóficos, antropológicos, psicológicos y sociales; los cuales se caracterizan por tener una visión totalizadora u holística, las instituciones se preocupan entonces, por el hombre como ser social e individual.

En este sentido, y dentro del contexto Colombiano es claro ver cómo el desarrollo de la industria a partir de la postguerra, se dirige hacia una industria concentrada en la creación de fábricas en el sector de bienes de consumo (textiles y alimentos especialmente). Durante la década de 1950 a 1960, se dinamiza el desarrollo industrial del país, que se evidencia en el crecimiento y diversificación de la industria nacional. Estos desarrollos inciden en la administración de las empresas las cuales responden desde su práctica con nuevos requerimientos en las formas de conducirlas y orientarlas, en otras palabras, empujan hacia una modernización de las mismas. Esta forma de modernización de las empresas se dio a través de los cambios *organizativos* antes que técnicos. Valdría la pena preguntarse si la escuela también se ha modernizado, o sufrido en su interior cambios organizativos, ¿De que manera? ¿Cuál ha sido el proceso de modernización de la institución escolar?. Interrogantes valiosos, que aunque no constituyan

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, p.65

los ejes centrales de la presente investigación, pueden ayudar a esclarecer los avances que en materia organizacional, han alcanzado las instituciones escolares.

Siguiendo con el rastreo de los cambios que permitieron la modernización empresarial, se afirma que éstos estuvieron marcados por dos grandes tendencias organizacionales.

1. El cambio de una relación y estructura de organización tradicional a una relación de carácter tecnocrático, enmarcado a su vez en dos procesos: La burocratización (racionalización organizativa) y la implantación de formas Tayloristas de organización del trabajo.
2. Cambios ubicados en una tendencia al establecimiento de una organización como sistema integrado y la introducción de elementos de una gestión participativa.

Estas tendencias dejan entrever modos de asumir la dirección de las organizaciones. La segunda tendencia, especialmente, permite visualizar un cambio de actitud frente a los procesos directivos y organizacionales, es decir pareciera que la transformación de las mismas, estuviese marcada por un alto grado de participación y decisión colectiva para liderar los procesos, modernizando así sus formas de trabajo. En este sentido, si la modernización de las empresas se dio a partir de los cambios organizativos, se puede pensar que más que reconceptualizar la gestión, se trata de reconceptualizar la idea de organización<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> **GUTIERREZ DUQUE, Rodrigo.** *Organizaciones que Aprenden. Informes Comisionados. Misión Ciencia, Educación y Desarrollo.* Bogotá: Colección Documentos de la Misión. Presidencia de la República-COLCIENCIAS, 1995. v 2. p.205

**Las Organizaciones.** Durante el siglo XX las organizaciones han sufrido cambios en su concepción y estructura, en sus tareas y la forma de realizarlas y en sus variadas relaciones con la sociedad, consigo mismas y con el entorno. Igualmente las calidades y características de las personas que las componen y los responsables de conducirlas se han visto afectadas.

Los cambios en el orden mundial, nacional y regional, han traído grandes retos para las naciones, las organizaciones y los ciudadanos. En el contexto Nacional las organizaciones (para no hablar de los otros elementos) son concebidas en este momento como uno de los vértices (junto con la educación, la ciencia y la tecnología) base para el desarrollo del país.

Así las cosas, la reinterpretación de la institución escolar, como una organización que está en condiciones de aprender, transformar e innovar, permitirá modificar la cultura organizacional que determina los modos de vida de las mismas, es decir, los modos de ser, pensar, sentir y actuar propias de un grupo u organización; tal como lo afirma la misión ciencia, educación y desarrollo:

*“...se inspira en una concepción del ser humano que reconoce y utiliza el pleno potencial de sus capacidades y habilidades; respeta su libertad, su individualidad y unicidad; entiende que es responsable y productivo porque necesita dar sentido a su vida a través de su trabajo y afiliación a una comunidad y a un grupo cuyas metas y actuaciones están inspiradas por una misión trascendente y por unos valores y modelos mentales compartidos”.*<sup>30</sup>

Según lo anterior, se pone en evidencia la necesidad de convertir las organizaciones colombianas, dentro de la cual se incluyen las instituciones

---

<sup>30</sup> **MISIÓN CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO.** Colombia al filo de la Oportunidad. Bogotá: COLCIENCIAS, 1994. p.18

escolares, en organizaciones que aprenden, a partir de los modelos de gestión que han surgido como resultado de las contribuciones de las ciencias sociales y humanas. De la misma manera, y teniendo en cuenta que gran parte de la responsabilidad organizacional recae sobre sus líderes y administradores, convendrá asumir un nuevo rol como directores educativos y una nueva concepción de las instituciones escolares, como espacios de aprendizaje, donde se gesten una nueva cultura organizacional favorable a los procesos pedagógicos y administrativos.

Las organizaciones entonces están llamadas a transformarse, estableciéndose como requisito para su efectividad una relación entre la capacidad para aprender y los enfoques y prácticas de gestión apropiados para obtenerla. El sistema educativo es también un tipo de organización, por lo tanto su efectividad en el logro de la meta deseada dependerá de que logre llegar a ser una organización que aprende, reafirmando por consiguiente, que para el presente siglo la supervivencia de la especie humana dependerá cada vez más de: *la cooperación y la integración, la ciencia como fuente de conocimiento y explicación de fenómenos, el intelecto, el desarrollo de la conciencia y la capacidad de aprender* como recurso inagotable de los seres humanos. Ya Dewey formulaba esta perspectiva cuando afirmaba: *"La tarea de la educación no puede ser cumplida si solo se trata de la educación individual sin, al mismo tiempo, comprometerse a emprender acciones de cambio dentro de la institución"*.<sup>31</sup>

Así las cosas, los países en vía de desarrollo, empiezan a afrontar como reto de las nuevas geopolíticas un esfuerzo dirigido a:

1. Mejorar su capacidad de gestión, a nivel gerencial y tecnológica.

---

<sup>31</sup> Citado por **GALLEGO GIL, Domingo**. *El Profesor ante el Reto de los Nuevos Paradigmas*. En: *Enciclopedia de Pedagogía*. Universidad Camilo José Cela. Madrid: Esparsa, 2002. v2. p.336

## 2. Mejorar los niveles de productividad de:

- ✓ *Organizaciones empresariales*, para producir bienes y servicios de calidad que puedan competir en el Mercado mundial.
- ✓ *Instituciones Públicas*, que mejoren la calidad de vida, y que mantengan un esfuerzo por elevar la cantidad y calidad de la educación del recurso humano, echando mano de la mejor estrategia que posee la sociedad: el conocimiento.

A lo anterior se agregan los cambios en las relaciones entre los ciudadanos. La relación estado sociedad civil se encuentra mediada por una nueva concepción sobre ser humano:

*“ciudadano de una sociedad más globalizada, en la que la responsabilidad individual trasciende la esfera de lo privado para hacerse efectiva en el campo de las relaciones sociales. El ciudadano ya no es el ser pasivo y receptor de los favores y protección de un estado paternal, sino el FORJADOR activo de la convivencia y de los medios para generar el bienestar de sus conciudadanos”*<sup>32</sup>.

Bajo esta perspectiva no es difícil afirmar que las organizaciones deben asumirse como sistemas vivos que se van construyendo y transformando a si mismas, en la medida en que pueden reconocerse y comprenderse. De esta manera, las instituciones educativas, como organizaciones, deben procurar su reconocimiento y comprensión, para poder desarrollar planes de acción en procura del mejoramiento institucional, el cual permite a su vez, generar un espacio de aprendizaje de toda la comunidad que hace parte de ella.

---

<sup>32</sup> **GUTIERREZ DUQUE, Rodrigo.** *Organizaciones que Aprenden. Informes Comisionados. Misión Ciencia, Educación y Desarrollo.* Bogotá: Colección Documentos de la Misión. Presidencia de la República-COLCIENCIAS, 1995. v 2. p.173.

De esta manera, las organizaciones asumen un modelo de “organizaciones inteligentes” o de “organizaciones que aprenden”, modelos que están fuertemente centrados en la búsqueda constante del cambio y en la motivación y desarrollo de todos los involucrados en los proyectos institucionales. En este sentido las **organizaciones que aprenden** son aquellas que han logrado expandir continuamente su capacidad para crear y recrear su futuro. Se caracterizan porque sus integrantes comprenden realmente los problemas que invaden a la institución, y saben que deben descentrar la mirada de los errores individuales o de las dificultades puntuales y apuntar hacia las interrelaciones claves que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo. David Garvin define el concepto de organización que aprende como *“...una organización hábil en la creación, adquisición y transferencia de conocimientos, y en la modificación de su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y nuevas visiones...”*<sup>33</sup>

Dado lo anterior, la construcción de una organización que aprende implica la creación de un sistema en el que desaparezca la diferenciación entre pensamiento y acción. Con este fin se vuelve indispensable la creación de un espacio donde la información fluya y pueda ser utilizada en cualquier punto, para generar nuevo conocimiento. Por lo tanto, el aprendizaje de la organización está asociado tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

---

<sup>33</sup> TENNUTTO, Martha et al. Escuela para Maestros. Montevideo: Tercer Milenio, 2004. p.106.

**Cuadro 2.** Características de los Tipos de Organizaciones.

| TIPO DE ORGANIZACIÓN          | ESQUEMA DE GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | MODOS DE PENSAR/ RELACIONES REALIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COMUNES<br>(Economía cerrada) | <p>ESTRUCTURA TÍPICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte estructura jerárquica y autoritaria</li> <li>Varios niveles de comando</li> <li>especificaciones y definiciones de las tareas claras e inflexibles.</li> <li>Las tareas se agrupan alrededor de funciones especializadas</li> <li>Bienes ofrecidos estandarizados (aseguramiento de gran volumen)</li> <li>Modelo inspirado en organizaciones militares, siglo pasado (XIX).Evidencia lenguaje, conceptos, tácticas, estrategia, planes, operativos, jefes de división, etc.</li> <li>La administración eficiente es responsabilidad del gerente (bienes físicos, financieros, humanos)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concepción inadecuada y peyorativa del hombre.</li> <li>Respuesta a los problemas de tipo operativo e instrumental, repetidos, automatizados y condicionados (modelo mental estático)</li> <li>La mayor parte personas responsables especializadas, estipuladas desde niveles jerárquicos superiores)</li> <li>Baja utilización de los dotes racionales y creativos de las personas.</li> <li>Capacitados y educados para seguir sin cuestionar, instrucciones precisas y acomodarse a la disciplina y obediencia (observada vigilada)</li> <li>Los directivos son los responsables del destino de las organizaciones.</li> <li>Agrupados funciones especializadas y autónomas</li> <li>Funcionan de manera independiente.</li> <li>Relaciones entre los grupos son jerárquicos y autoritarias.</li> <li>Ambiente de temor y recelo (origen de bandos contrapuestos).</li> <li>Escasa participación en las decisiones y delegaciones de autoridad.</li> <li>No es clara la identificación de los miembros con una misión compartida.</li> <li>Organización volcada hacia adentro descuida, el contacto con el entorno, desconoce necesidades de sus ambientes.</li> <li>Resolución de problemas, en forma reactiva e inmatatista.</li> <li>Comunicación de arriba hacia abajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomenta conductas irresponsables e insolidarias.</li> <li>Desmotivación y enajenación</li> <li>Genera desperdicio e ineficiencia en la utilización de los recursos.</li> </ul> |

| TIPO DE ORGANIZACIÓN  | ESQUEMA DE GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | MODOS DE PENSAR/ RELACIONES REALIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NUEVAS ORGANIZACIONES | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo centrado en la satisfacción de necesidades de los consumidores de los bienes y servicios ofrecidos.</li> <li>Optimización de recursos</li> <li>Se cuida y se mide el impacto que las actividades realizadas (auto-evaluadas) tengan sobre la comunidad y el medio ambiente.</li> <li>Disminución del Costo Social del desperdicio.</li> <li>Se modifica, enriquece y humaniza el concepto de calidad, igualmente la forma de medirla y lograrla.</li> <li>Predomina el trabajo en equipos autodirigidos y autocontrolados.</li> <li>Énfasis del control, previsión y no la inspección, ni medidas de reprocesamiento.</li> <li>Responsable: Estamento directivo.</li> <li>Se atenúan las separaciones entre las áreas funcionales.</li> <li>Las tareas son concebidas como procesos (flexibles, holgados)</li> <li>Tareas variadas y no tan especializadas.</li> <li>comunicación abierta, frecuente y libre de temor.</li> <li>Se educa también para el trabajo en equipo y para el pensamiento concreto y generativo para la reflexión y perceptividad.</li> <li>Se busca optimizar el funcionamiento global del sistema y no el de sus partes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concepción del hombre: Ser perceptible, respeto por su individualidad, libertad y potencial vital.</li> <li>Las personas se consideran creativas, productivas y responsables deseosas de identificarse con la organización.</li> <li>Las organizaciones se conciben como microcosmos.</li> <li>Están sujetas a leyes y dinámicas propias de los grupos sociales.</li> <li>Acción esta guiada por una misión trascendente y una visión de futuro, principios y valores compartidos.</li> <li>Modelos mentales flexibles y permeables. (Permitiendo cuestionamiento permanente)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque holístico y sistémico</li> <li>Comprensión de las interrelaciones entre sus componentes.</li> <li>Todo lo que hace se fundamenta en una base de criterios compartidos para <u>el actuar</u>.</li> <li>Primacía de lo creativo, dinámico y novedoso.</li> <li>Aprender a aprender, es un modo de vida que permite la generación y aplicación continua del conocimiento.</li> <li>Mayor participación, sentido de pertenencia y libertad propositiva.</li> </ul> |

**2.3.2 La Gestión Escolar.** Bajo el anterior panorama la dirección y conducción de las instituciones escolares se ven abocadas a repensar las formas de organización y trabajo dentro de las mismas, para dar respuestas a las necesidades particulares que le sean pertinentes, innovando nuevas formas de trabajo que a su vez redunden en el aprendizaje propio de la organización. Es en esta dinámica que el concepto de *gestión* cobra mayor relevancia, ya que permite comprender las acciones que se emprendan en pro de los procesos de la institución, mas allá de la dinámica administrativa, cuyo énfasis en muchas ocasiones se reduce a los aspectos operativos e instrumentales repetitivos. Sin embargo, surge la pregunta ¿tiene el concepto de gestión en el ámbito educativo, la misma connotación que en el ámbito empresarial?. Pareciera que hubiese un intento por darle una orientación diferenciada cuando, el mismo es acompañado por algunos calificativos como escolar, o educativo; valdría la pena indagar por las diferencias o semejanzas que puedan tener los conceptos de gestión tanto escolar como educativa.

Para iniciar una aproximación al concepto de gestión escolar es necesario reconocer que el mismo aún, adolece de fortaleza teórica en el campo educativo que dificulta concretarlo. No obstante, es bien sabido que el concepto de gestión ha sido importado desde las teorías de las organizaciones y que en su acepción primaria se limita a la administración de recursos (hacer diligencias para llegar a un negocio o fin). A partir de los profundos cambios que han operado en la organización de las empresas, el término “Gestión” se ha ampliado a una visión sistémica. La primera definición en el ámbito educativo queda corta, ya que la escuela es una organización socialmente compleja, dado el tejido de relaciones que dentro de ella se dan, situación que se ajusta más al concepto de la gestión como sistema. Peter Druker, define la gestión como *“una aplicación ordenada y*

*sistemática del saber al saber.*<sup>34</sup> Esta definición resulta pertinente a las instituciones escolares, dada su relación directa con el saber, el saber hacer y con el saber ser. Así las cosas, la gestión escolar empieza a adquirir la noción de integralidad en los procesos, luego no puede verse como sinónimo de administración aunque la incluye y en consecuencia la organización y la cultura escolar imperante en la institución será su resultado.

La gestión escolar ha de caracterizarse entonces, por su condición global que incide sobre las personas (talento humano), los recursos, los procesos, y los resultados promoviendo acciones recíprocas y orientando el sistema en su conjunto hacia un estado cualitativo de mejora del plantel educativo. Por otra parte la gestión escolar denota acción, acción de carácter creativo e innovador, lo cual supone una intencionalidad y dirección de los actores implicados, claramente identificada. A partir de estas ideas se puede entender la gestión escolar, ***“como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución”***<sup>35</sup>, en este sentido el proyecto CIGA la define concretamente como:

*“el proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad cual es la de lograr aprendizajes significativos. Gestionar implica, por consiguiente enhebrar, hilvanar, entretelar todo aquello que acontece diariamente en la cotidianidad de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, es decir hacer posible el propósito de la institución”.*<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> **PROGRAMA DE GESTIÓN ESCOLAR.** Observatorio Ciudadano de la Educación. México [contribution online] 2004. [cited 3 febrero 2004].

<sup>35</sup> **PROYECTO CIGA.** Gestionando una Cultura de la Calidad en la Educación. Chile 2002. [contribution online].

<sup>36</sup> *Ibid.*, p.4.

Dado lo anterior se puede comprender que ante la complejidad del proceso de orientar y dirigir la escuela, el concepto de gestión escolar debe ser trabajado y elaborado desde los procesos internos que se originan en la vida cotidiana de las organizaciones escolares.

**Características de la Gestión Escolar.** Las características propias de la gestión escolar tienen que ver con los contenidos de las organizaciones evidenciados en el liderazgo, la cooperación, el trabajo en equipo, la relación personal y la autonomía para tomar decisiones.

**1. El Liderazgo:** Una de las fallas más comunes que se observa en la mayoría de las estrategias y alternativas de liderazgo que se trazan las organizaciones es no entender que lo que se intenta cambiar (la organización) está vivo. Así lo advierte el especialista en desarrollo organizacional Peter Senge, quien asegura que muchos gerentes y directivos están concibiendo las organizaciones como organismos rígidos y pesados, lo cual las hace reacias al cambio. Bajo esta perspectiva, para generar transformaciones en las organizaciones es preciso entenderlas como un sistema vivo, que requiere los líderes adecuados para que dirijan los procesos de transformación y evolución de las mismas. De igual manera asegura que una sencilla definición de liderazgo que ha probado ser bastante útil en los procesos de cambio es la siguiente:

*“La capacidad de una colectividad humana, entendida como personas que viven y trabajan juntas, la cual genera nuevas realidades. Es generar la energía para crear, especialmente algo de profunda importancia. Donde quiera que exista esta energía estaremos más comprometidos y satisfechos y seremos por consiguiente más productivos. Estaremos más vivos”.<sup>37</sup>*

---

<sup>37</sup> **SENGE, Peter.** Las organizaciones deben ser Inteligentes. En: *El Tiempo*. Sección Económica. Bogotá ( 23-05-2004); p. 1-16

Por lo tanto, el liderazgo en la gestión escolar, no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa. Sin embargo, se sigue pensando en el papel central del directivo, *“no porque ellos sean los depositarios exclusivos de la gestión, sino porque necesariamente les está reservado un papel protagónico diferencial: el de coordinadores y animadores de las nuevas maneras de abordar el trabajo”*<sup>38</sup>. La gestión requiere siempre un responsable y para que la misma sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe estar vinculado con el quehacer diario de la escuela: formar.

Por otra parte, las nuevas concepciones sobre las organizaciones y los desafíos que presenta la gestión de instituciones escolares del siglo XXI, requieren del compromiso y la actuación de líderes educativos. Estos serán quienes deban planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no sólo en el interior de las escuelas, sino también en la vinculación de éstas con su contexto. Por lo tanto, el liderazgo educativo se ve abocado a generar nuevas formas, habilidades y destrezas para asumir la tarea de la conducción y dirección escolar. Con relación a las características del líder educativo Martha Tennutto citando a Jaime Grinberg,<sup>39</sup> aclara:

*“Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios*

---

<sup>38</sup> **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 de Estudios Avanzados. México: 2002 [contribution online]. [cited 5 Julio 2003].

<sup>39</sup> **GRINBERG, J.** citado por **TENNUTTO, Martha et al.** Escuela para Maestros. Montevideo: Tercer Milenio, 2004. p.102

*y prácticas cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables y estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avance en la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social”.*<sup>40</sup>

Así, este autor sintetiza una serie de habilidades que considera deseables para el buen desempeño de cualquier líder educativo. En una primera lectura de la cita, el listado de habilidades y actitudes puede sorprender por su amplitud y la exigencia que implicaría para cualquier persona que busque desempeñarse en este sentido. Si bien la propuesta de Grinberg se focaliza en el rol del docente como líder, esto se debe a que entiende al líder educativo como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes, de modo que puede atreverse a cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización; en otras palabras la concepción de líder está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas. Igualmente señala el autor, *“un líder no busca ser más eficiente haciendo más de lo mismo, sino que imagina y construye nuevas posibilidades tanto dentro como fuera de las instituciones existentes”*<sup>41</sup>.

Quiere decir esto, que también es condición del líder ser un visionario y a la vez un pragmatista que planifica sus acciones en pos de alcanzar metas sometidas a continuas evaluaciones. Su importancia reside en que no se trata de una tarea solitaria, ya que el líder se define en función de los integrantes de las instituciones logrando en ellos un efecto de sentido que hace coordinar las acciones de todos, para lograr los propósitos dentro de un marco de valores específicos.

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, p.103.

<sup>41</sup> *TENNUTTO, Op cit., p.103*

**2. Relaciones Personales:** Las instituciones se hallan integradas por personas que se relacionan a través de sistemas tanto formales como informales, por consiguiente, la relación personal, debe enfocarse hacia la creación de ambientes de trabajo propicios donde se manifieste abiertamente la colaboración y participación a través del aporte de ideas y sugerencias que son propuestas como alternativas para incidir en los problemas que aquejan la vida escolar; así mismo, espacios donde se alienta la tarea de otros y se reconozca que todos son importantes como un grupo con deseos y posibilidades de crear y desarrollar una manera distinta de trabajar en la escuela.

Participar implica intervenir activamente en los diversos procesos que se efectúan en la institución escolar: *planificación de acciones, puesta en práctica y evaluación de las mismas*. Se debe asumir un estilo cooperativo de trabajo en el cual los conflictos sean abordados, se tomen decisiones en forma acordada y se ofrezcan otras alternativas, generándose de esta manera un clima institucional que permita el trabajo colaborativo, en el que cada una de las personas se sienta cómoda e interesada en trabajar en ese lugar.

**3. Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo, se orienta a desarrollar un trabajo colegiado como una forma que crea y sostiene un ambiente escolar integrado, donde se reconoce el trabajo de los actores educativos, como profesionales de la educación pero a la vez como seres humanos. Aquí se entiende la toma de decisiones como el juicio que se hace sobre el valor de la información de la cual se dispone y sobre la conveniencia de algunas alternativas construidas grupalmente, las que conforman un abanico con limitantes y posibilidades para llevarlas a la práctica.

Los aspectos antes mencionados se desarrollan de manera diferente, lo cual requiere una organización que tenga en forma implícita contenidos transformadores los cuales lleven a satisfacer las necesidades básicas del individuo y de la sociedad, donde el objetivo debe incidir en los aspectos educativos que van más allá de los cambios administrativos. En este sentido, la gestión escolar constituye una magnitud de cambio cultural que afecta a los actores y a las instituciones; a los actores, en tanto personas que experimentan un cambio en sus rutinas, concepciones y hábitos y a las instituciones, en las formas de organización y administración.

La conformación de equipos de trabajo, no es equivalente a la constitución de grupos, a pesar de que pueden existir algunos puntos en común. **El grupo** es considerado como un macro individuo, donde el comportamiento se efectúa en dos niveles: *el de la tarea común y el de las emociones comunes*, por lo que surge la tendencia a pensar que cada integrante representa una función especializada, que permite entender lo que le pasa a todo el grupo; y por otra parte que los miembros se combinan en forma involuntaria para actuar. De esta forma se corre el riesgo de tomar una parte como el todo, ya que en cada uno de nosotros resuena lo que su historia, experiencia, situación personal y formación le permiten.

Por su parte, la noción de equipo encierra la preocupación central en la creación de organizaciones. Al respecto Ernesto Gore afirma: *“los equipos surgen como formas de trabajo capaces de dar respuesta a las necesidades de especialización e integración, a estructuras más flexibles y a la organización del saber”* <sup>42</sup>. En la práctica, la dinámica del trabajo en equipo puede observarse en que los miembros van construyendo acuerdos y significados comunes comprometiéndose con la tarea que asumen.

---

<sup>42</sup> GORE, E. citado por TENNUTTO, Martha et al. Escuela para Maestros. Montevideo: Tercer Milenio, 2004. p.134.

En conclusión el trabajo en equipo es una modalidad que articula las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, metas y objetivos a obtener. Implica una interdependencia activa entre todos los miembros que comparten y asumen un proyecto, por lo cual debe basarse en la confianza y el apoyo recíproco de los integrantes.

**2.3.3 Gestión Escolar y Cultura Institucional.** La gestión se halla entrelazada en la cultura institucional que cada una de las instituciones educativas sostiene. Es necesario por tanto, abordar los diversos tipos de *cultura institucional* que poseen las instituciones escolares, como un primer paso para identificar por qué suceden numerosas cosas en ellas. Se reconocen tres culturas institucionales claramente diferenciadas que orientan la dinámica administrativa de las mismas. En este sentido es preciso destacar que para la gestión escolar es muy importante que el directivo recupere y conozca las representaciones que los actores le asignan a la escuela, como primer paso para la planificación y concreción futura de las acciones.

Es claro entonces, afirmar que dentro de las culturas institucionales se destacan algunos modos de gestión, que van orientando las prácticas de realización del trabajo, particularizando un modo de vida imperante que permite diferenciar cada institución una de otra; según lo afirma Martha Tennuto, al identificar entre ellas las siguientes:

**1. La Escuela como “Cuestión de Familia”.** La familia tal como la conocemos ahora, constituye una de las instituciones de la Modernidad. En la relación con lo familiar y las escuelas, se pueden reconocer dos situaciones; por un lado diversos grupos familiares han fundado escuelas de gestión privada, y con ellas han habilitado una cultura *institucional* marcada por una impronta de una “cuestión de familia”. Por otro lado existen escuelas

de gestión pública cuyos directivos les han impreso, también esa característica, ya sea porque hace muchos años trabajan en ellas o porque estructuraron de este modo su estilo de gestión.

En esta clase de culturas institucionales se desarrollan modalidades de trabajo en las que las relaciones familiares juegan un papel fundamental desplazando la prioridad que debería merecer el saber experto en la construcción de conocimiento dentro de ámbito educativo. En las instituciones centradas en un estilo familiar de gestión existe un proceso de identificación entre la escuela y quien la gestiona. En muchos casos, se produce una superposición y confusión entre los lugares que ocupan sus miembros. Esta modalidad de gestión suele aportar tranquilidad y seguridad a quienes las habitan, pero no está exenta de dificultades. Una de ellas se halla vinculada a que lo que se espera de sus miembros “afuera” y “adentro” de la escuela aparece desdibujado, por ejemplo, cuando un directivo desea efectuar algún señalamiento o sugerencia, el que lo recibe no puede establecer en calidad de qué lo hace.

La conducción en este estilo, es personalista es decir, centrada en las personas que la dirigen. En estas instituciones surgen alusiones a los modos de relaciones familiares, las que a su vez se hallan vinculadas a la historia fundacional; de este modo aparecen expresiones referidas a los padres fundadores, el proyecto como legado o herencia, roles paternos atribuidos a los docentes o directivos, a la maestra como segunda madre, los estudiantes como hijos confiados a la escuela, los descendientes, los herederos, entre otras. Esto no quiere decir que no deban existir vínculos en las instituciones; por el contrario, los mismos no deberían estar tan centrados en los lazos familiares, sino en los procesos de enseñanza y aprendizaje. No hay que olvidar que las instituciones escolares se encuentran fundadas sobre la relación con el conocimiento y en el contexto de las instituciones familiares la

relación de enseñanza y aprendizaje no debe ser reemplazada por otras. En estas instituciones se generan comportamientos más emocionales que racionales.

Por otra parte, si la familia que sirve de marco a la institución resulta ser conservadora, la escuela llevará consigo la misma característica, por lo que de este modo será poco permeable a los cambios. Otro problema típico en este tipo de instituciones es que las actividades y situaciones son encaradas de un modo “casero” con escasa delegación de roles.

En cuanto a la planificación, la misma es elaborada por alguno de los miembros (en el mejor de los casos una planificación normativa) y resultará fluctuante a los cambios personales de opinión. En esas instituciones se valora la “lealtad” personal y el esfuerzo voluntario de sus miembros para llevar adelante los objetivos institucionales. No se evalúa la gestión de equipo de conducción, ni su capacidad para garantizar el aprendizaje, así como tampoco los saberes técnicos. Entre los miembros predominan las relaciones de tipo paterno-filial, motivo por el cual surgen celos, competencia, rivalidad, rebeldía. Con respecto al currículo, el mismo parece ser ignorado en su carácter prescrito. La circulación de la información se basa en un circuito informal y se asienta en la articulación espontánea de sus miembros; por ello en numerosas ocasiones el circuito de comunicación reproduce el establecido por las relaciones familiares, lo que provoca circuitos de comunicación segmentados, es decir, se accede a la información de acuerdo con la cercanía o lejanía de quienes toman las decisiones. Así, algunas personas ofician de porteros dejando pasar o no la información, aludiendo al término empleado por Kurt Lewin, en sus construcciones teóricas, para hacer referencia a aquellos individuos que impiden la circulación de la información o filtran su contenido.

**2. La escuela como "cuestión de papeles".** Esta íntimamente relacionada con la burocracia. Es necesario recordar que el formato actual de la escuela se construye durante el siglo XIX, momento en el que se conforman los estados y éstos asumen la tarea de educar, dándole un carácter burocrático a la orientación de los centros escolares. Fue Max Weber quien más se ocupó de las similitudes existentes entre el proceso de industrialización y las formas burocráticas de organización. Sostuvo que los burócratas hacen rutinarios los procesos de administración, así como la mecanización hace rutinaria la producción. A su vez diferenció tres tipos de dominación legítima: de carácter *racional legal*, que descansa en la creencia de las normas establecidas; de carácter *carismático*, que descansa en el heroísmo, la santidad o la ejemplaridad, de carácter *tradicional*, que descansa en la creencia de las tradiciones. Weber consideraba que el ejercicio de dominación requería de una administración continua y que el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce a través de la administración burocrática conformado por el saber especializado. Por lo tanto sostenía que las batallas debían dirigirse desde los despachos y que el estado Moderno debía estar en manos de la burocracia.

En lo que se refiere a las instituciones escolares, no se puede dejar de reconocer el impacto que las burocracias han tenido en la conformación de su organización. Por lo tanto al hecho que la institución se halle organizada burocráticamente, se le puede aportar cierto saber experto, ya que quienes tienen a su cargo el manejo de los papeles conocen los circuitos que deberían recorrer los mismos. La cultura burocrática (en relación con la institución como cuestión de familia), presenta como ventaja el hecho de que la organización está establecida formalmente; esto permite que ciertas acciones que deben realizarse en forma rutinaria puedan ser previsibles. La autoridad está contemplada y se encuentra reglando lo que debe hacerse en

caso de que la norma pauta sea trasgredida. Los canales de comunicación son totalmente formales y todo se registra por escrito.

Ni los docentes, ni los estudiantes, ni la comunidad educativa en general pueden llegar a participar de las decisiones que se toman, ni siquiera de aquellas que los involucran.

En esta línea pueden considerarse los aportes de algunos autores que han concebido a las instituciones como una máquina en la cual *cada* uno de sus miembros y cada una de sus acciones conforman una parte del engranaje. En ella existe una estricta división del trabajo y cada uno debe cumplir con lo que le “corresponde”, ya que las tareas se hallan perfectamente establecidas y distribuidas.

Debido a que la autoridad generalmente no es reconocida, se recurre a la imposición para lograrla, es decir a un estilo de gestión autoritario. Por ello generalmente se gestiona la institución en forma conservadora, teniendo como base tanto la disciplina como la dependencia. La comunicación circula en un solo sentido: de arriba hacia abajo (verticalmente), lo que posibilita la emergencia de otros canales de comunicación en los cuales la misma se mueve a modo de rumor. A causa de esto la mayor parte de los miembros solo accede a fragmentos de información que por ser solo partes aisladas conforman visiones parciales y distorsionadas de la realidad.

En este caso la escuela, trata de hacer previsibles las acciones de sus miembros, pero carece de la creatividad y flexibilidad necesarias que le permitan enfrentar las situaciones cambiantes ante las cuales se debe *colocar* el hombre. En contextos donde todo está puntillosamente pautado, resulta difícil la emergencia de propuestas, por lo que el trabajo se torna monótono pasivo, rutinario. Este aspecto resulta de particular importancia en

las escuelas; unos se quejan de los otros, los profesores de los estudiante,] en tanto estos no aportan ideas, entusiasmo y nada los “motiva” para trabajar.

En estas instituciones se procura mantener las tradiciones. En esta cultura institucional también la gestión es de tipo personalista, el que está arriba decide cómo se debe actuar y cómo no. En este aspecto no puede desconocerse que para que esto suceda (consciente o inconscientemente), los demás miembros deben respaldar esta posición, es decir hay alguien que les indica a otros qué deben hacer y éstos tienen que aceptarlo. Por este motivo, las relaciones que se establecen son de dependencia, con escasa o nula autonomía. Con frecuencia se posterga lo necesario por lo urgente; al no existir consensos, ni una planificación estratégica, se van tomando decisiones en virtud de los problemas que surgen en el momento.

**3. La Escuela Como Lugar de Negociación:** En este tipo de cultura institucional, la negociación constituye una de las prácticas que recorre la institución. Se caracteriza porque se generan espacios donde los actores sociales pueden establecer relaciones de cooperación, de solidaridad, de producción de saberes y de acciones. La cultura de la negociación es atravesada por el establecimiento de “acuerdos”, entendido como “...el resultado de la negociación de los actores de una institución que se convierte en una práctica, contextuada, en un tiempo, en un espacio y en una determinada cultura institucional” <sup>43</sup>. El modelo de gestión característico de esta cultura institucional, se halla sostenido en los *modelos profesionales*, donde un equipo de conducción, basado en el trabajo cooperativo, toma a su cargo diversas acciones, como la promoción, el asesoramiento, la orientación, la coordinación, y la evaluación.

---

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 43.

En este modelo, para llevarse a cabo lo planificado, deben contemplarse las voces de los distintos actores que hacen parte de la comunidad educativa, para incluirlas en las anticipaciones y previsiones de acciones, así como en la evaluación de las mismas. El rol de la conducción, por consiguiente, es un rol de mediación, que procura hacer viables las diversas propuestas, conciliando diferencias y estableciendo tanto pactos como compromisos de acción en los cuales cada uno debe hacerse cargo de lo que asume como su “tarea”.

Por otra parte, el conflicto es reconocido como parte del funcionamiento institucional; en este sentido no se trata de evitar el conflicto ni de esconderlo, sino de hacer algo con él: explicitarlo a fin de poder resolverlo, o por lo menos ver como encaminar su solución. Esto no quiere decir que todo deba ser debatido; si esto sucede, las acciones se dilatan en el tiempo y se termina creyendo que no vale la pena siquiera opinar; por lo cual es necesario establecer qué cuestiones necesitan comunicarse, cuáles debatirse, y cuáles compartirse; por consiguiente, hay que establecer claramente el orden de prioridades y las acciones que deben adelantarse.

Esta cultura de la negociación implica, necesariamente, el reconocimiento de distintas posturas enmarcadas en la historia de cada uno de los actores. Se trata entonces de contemplar los intereses, motivaciones, aspiraciones, pero también de evaluar qué competencias puede aportar cada uno de los estamentos, a fin de optimizar el trabajo.

Las anteriores culturas institucionales, dan origen a modelos de gestión claramente identificados; así por ejemplo, el **modelo de gestión casero**, emerge en una institución concebida como una *cuestión de familia*; el **modelo de gestión tecnocrático**, aparece en la dinámica de aquellas instituciones donde todo es *cuestión de papeles* y el **modelo de gestión**

***profesional***, típico de las instituciones en las que prima la negociación y concertación <sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> **TENNUTTO**, *Op cit.*, p. 46

### 3. METODOLOGIA

Teniendo en cuenta que la presente investigación procuró descubrir las relaciones o conexiones entre las prácticas y concepciones predominantes en la gestión adelantada en el contexto de la institución escolar, fue necesario optar por una metodología investigativa donde se pudiera establecer un conocimiento a partir de la interacción o dialéctica, entre el conocedor y el objeto conocido, para dar sentido a las formas de trabajo que se asumen al momento de orientar y dirigir las instituciones escolares.

En la búsqueda de respuestas al interrogante central **¿Cuáles son las concepciones y prácticas predominantes en la gestión escolar de cuatro instituciones escolares del municipio de Bucaramanga?** , y de sus preguntas directrices, ¿Cómo se concibe la gestión escolar? ¿Cómo se realiza la gestión en las instituciones educativas? ¿Cuál es el sentido que tiene la gestión escolar en la comunidad educativa de la institución? Se utilizó una metodología inscrita en los diseños de investigación **cualitativa**, apoyada especialmente en la **etnografía**, dado que:

- ✓ Dió la posibilidad de explorar aspectos, profundos y significativos de las prácticas pedagógicas, situación que no se puede dar con un enfoque cuantitativo.
- ✓ No redujo el trabajo pedagógico sólo a lo observado, sino que intentó descubrir una red de relaciones visibles e invisibles de la institución.
- ✓ El uso de instrumentos con enfoque cualitativo, permitió captar, desde los datos, conceptos, y comprender las acciones humanas desde el punto de vista interno.

- ✓ Permitió la interacción de los participantes en un contexto social determinado, compartiendo el significado y el conocimiento que se tiene de sí mismos y de su realidad.
- ✓ Dió la oportunidad para que el investigador estuviera inmerso en el proceso, para captar de manera estructurada y contextualizada la información.
- ✓ Los actores de la comunidad educativa tuvieron protagonismo durante el proceso, lo que generó un sentido de pertenencia con el trabajo y garantizó el desarrollo de la investigación.

La investigación tuvo como **escenario** fundamental las instituciones escolares del municipio de Bucaramanga; participando en el estudio cuatro centros educativos de carácter oficial, los cuales fueron seleccionados intencionalmente teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a). *Tamaño poblacional de la institución*; criterio referido a la cantidad o número de estudiantes matriculados, con la cual la institución cuenta.
- b). *Ubicación o localización Geográfica*, se refiere a la selección de las instituciones teniendo en cuenta los cuatro puntos cardinales.
- c). *Instituciones fusionadas y no fusionadas*, criterio referido a la nueva reorganización educativa del municipio.
- d). *Trayectoria como Institución pública*, se refiere a la tradición y reconocimiento que la institución ha logrado construir desde su fundación.

El **Cuadro 3** muestra las instituciones seleccionadas y sus características.

**Cuadro 3.** Instituciones Participantes en el Estudio.

| <i>Nombre</i>                       | <b>Sector</b> | <b>Fusionada</b> | <b>No. De Estudiantes</b> |
|-------------------------------------|---------------|------------------|---------------------------|
| Instituto INEM                      | Sur           | SI               | 10.716                    |
| Centro educativo Gustavo Cote Uribe | Norte         | NO               | 512                       |
| Instituto Santa Bárbara             | Oriente       | NO               | 415                       |
| Colegio Andrés Páez de Sotomayor    | Occidente     | NO               | 2.350                     |

El **grupo** que participó en el presente estudio estuvo conformado por los miembros del Gobierno Escolar de las instituciones escolares, estos son:

- Directivos Docentes (Rectores, Vicerrector Académico, Coordinadores).
- Representantes de docentes, padres de familia y estudiantes integrantes de los consejos académicos y directivo de las instituciones relacionadas.

El total de participantes por estamento fue el siguiente:

| <b>REPRESENTANTES</b> | <b>NUMERO DE PARTICIPANTES</b> |
|-----------------------|--------------------------------|
| Directivos            | 19                             |
| Maestros              | 50                             |
| Estudiantes           | 30                             |
| Egresados             | 5                              |
| Padres de Familia     | 12                             |
| Sector Productivo     | 1                              |
| <b>TOTAL</b>          | <b>81</b>                      |

Teniendo en cuenta que los procesos metodológicos se debían orientar hacia el descubrimiento de las estructuras personales y grupales, fue necesario tener muy presente las formas en que podían ser reveladas dichas estructuras, por lo tanto **el proceso de recolección de la información** estuvo soportado en las siguientes técnicas :

**De Recolección:** La información fue obtenida a través de la, observación no participante, entrevistas focalizadas y semi-estructuradas, un taller, y análisis documental (PEI, actas, circulares, organigrama).

**De Registro:** Las observaciones fueron registradas a través del diario de campo, y algunas grabaciones filmicas y magnetofónicas.

Para adelantar el trabajo de campo y poder dar aplicación a los instrumentos de recolección de la información requerida, se siguió el siguiente proceso:

- ✓ Contacto con las instituciones para lograr aceptación; mediante la presentación y explicación del proyecto a las directivas de las instituciones y a quienes ellos consideraron necesario.
- ✓ Selección y preparación de observadores claves.
- ✓ Recolección de la información cualitativa. Este momento se caracterizó por la integración del investigador en el ambiente natural de la institución.

Los anexos A, E y F explicitan las formas y propósitos de las técnicas de recolección.

**El proceso de análisis**, por su parte incluyó el momento descriptivo e interpretativo de la información recolectada. En este sentido, **la fase descriptiva**, se dió a lo largo de la investigación; para ello se realizó la transcripción y análisis de las entrevistas, y observaciones efectuadas, lo que constituyó el material protocolar o primario; igualmente se fue realizando la lectura minuciosa de la información obtenida, y se fueron sistematizando los datos a partir de categorías emergentes, es decir desde los testimonios de los participantes. Este proceso se realizó a través de los siguientes pasos:

- ✓ Lectura de la realidad a través de los datos obtenidos en los instrumentos de recolección utilizados para tal fin.
- ✓ Separación de lo relevante de lo menos significativo a través de la sistematización y análisis de la información protocolar.
- ✓ Determinación de categorías descriptivas y clasificación de la información acorde con las categorías nuevas o emergentes.

Por otra parte en **la fase de interpretación** la triangulación permitió establecer las relaciones de coherencia entre la teoría y la práctica, es decir, permitió reflejar una imagen clara y representativa de la realidad o situación abordada en la investigación, contrastando la información y los hallazgos encontrados, dando consistencia a los mismos.

Dicha interpretación fue realizada a partir de la triangulación teórica que consistió en relacionar los resultados con la teoría formal, los antecedentes y la investigación adelantada, estableciendo relaciones entre ellas, consolidando de esta manera la estructura teórica de todo el trabajo.

Por su parte, la Validez Interna constituyó la parte integral de la totalidad del proceso, desde la recolección, la organización y el análisis de los datos, dado que se fue revisando permanente y progresivamente la validez de los hallazgos y las interpretaciones. Ésta se realizó a partir de la triangulación de técnicas e informantes así como de la ponderación de la evidencia.

## 4. HALLAZGOS

### 4.1 PROCESO DESCRIPTIVO

Como se señaló anteriormente, en el enfoque etnográfico fue preciso recurrir a las entrevistas, talleres, observaciones no participantes y diario de campo para poder obtener la información. En un primer momento que implicaba la aproximación a la realidad para ubicar las primeras categorías sobre las concepciones y prácticas de gestión, se realizó un taller con los consejos directivos y académicos (Gobierno Escolar), que permitió la observación no participante. A partir de ese momento se procedió a adelantar el trabajo de campo, el cual fue soportado en las entrevistas y la observación documental.

Una vez realizada la transcripción de los testimonios y observaciones se procedió a la relectura del material, lo que permitió el proceso de pre categorización. Para ello se tuvo en cuenta el ordenamiento de los materiales recogidos, lo que implicó hallar coherencias entre los contenidos, para identificar los aspectos relevantes. Este proceso permitió determinar las categorías que fueron guiando el proceso de investigación.

**Cuadro 4.** Esquema de Categorización.

| CATEGORÍAS                                          | SUBCATEGORIAS                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Creencias, conceptos, opiniones sobre la gestión | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conceptualización</li><li>• Finalidad</li><li>• Responsable</li></ul>                        |
| 2. Prácticas o Formas de Realizar la Gestión        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Organización</li><li>• Participación</li><li>• Toma de Decisiones</li><li>• Medios</li></ul> |
| 3. Contexto Escolar                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo institucional</li><li>• Sentir del Directivo</li></ul>                            |

Seguidamente se realizó el proceso de categorización descriptiva lo que posibilitó el hallazgo de categorías culturales, denominadas así dado que surgen de la “voz del otro”, es decir de los testimonios proporcionados por los participantes en el estudio. Las categorías culturales fueron agrupadas alrededor de las *creencias sobre gestión, prácticas o formas de realizar la gestión y el contexto escolar*, (ver el anexo k.). Como producto final del proceso descriptivo se pudieron establecer las siguientes categorías que permitieron y orientaron el proceso interpretativo.

**Creencias sobre la gestión:** esta categoría incluyó la conceptualización y las opiniones que la comunidad educativa de las instituciones escolares, tiene acerca de la gestión. Encierra además la finalidad o propósito con el que se realiza la gestión, así como el responsable de la misma.

**Prácticas o formas de realizar la gestión:** esta categoría agrupó las formas más comunes que la comunidad educativa utiliza para realizar la gestión, es decir, para organizarse, participar, y tomar decisiones, así como los medios e instrumentos de los cuales se vale para desarrollar la misma.

**Contexto Escolar:** esta categoría contiene la trayectoria histórica de la institución educativa, los actores clave en su desarrollo, la evolución y cambios que han evidenciado los procesos de gestión, así como el sentir del directivo docente frente a los procesos de gestión.

**Cuadro 5. Categorías.**

| <b>CATEGORÍA 1: CREENCIAS SOBRE GESTIÓN</b>          |                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. CONCEPTUALIZACIÓN</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias, acciones, procesos</li> <li>• Componente esencial</li> <li>• Mecanismo de participación</li> <li>• Ideas, proyectos, informes</li> <li>• Trabajo cotidiano</li> </ul>                 |
| <b>2. FINALIDAD</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento calidad educativa</li> <li>• Dotar y equipar</li> <li>• Ayudar a los alumnos</li> <li>• Cumplir con el PEI</li> <li>• Resolver situaciones</li> <li>• Organizar e informar</li> </ul> |
| <b>3. RESPONSABLE</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo mancomunado</li> <li>• Director/Rector</li> </ul>                                                                                                                                         |
| <b>CATEGORÍA 2. PRÁCTICAS Y FORMAS PREDOMINANTES</b> |                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>1. ORGANIZACIÓN</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités y grupos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>                                                                                                                                           |
| <b>2. PARTICIPACIÓN</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatorias</li> <li>• Consulta</li> <li>• Delegación</li> </ul>                                                                                                                                 |
| <b>3. MEDIOS</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación institucional</li> <li>• Vínculos institucionales</li> </ul>                                                                                                                            |
| <b>CATEGORÍA 3. CONTEXTO ESCOLAR</b>                 |                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>1. DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios</li> <li>• Política pública</li> <li>• Financiamiento</li> </ul>                                                                                                                           |
| <b>2. DIRECTIVO</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación</li> <li>• Imagen</li> </ul>                                                                                                                                                             |

A partir del establecimiento de las categorías núcleo y culturales se procedió a la reconstrucción del sentido con que la gestión escolar es asumida en las

instituciones educativas. El cuadro No 6 permite tener una visión general del proceso reestructivo originado a través de la información recabada.

## 4.2 PROCESO INTERPRETATIVO

La triangulación teórica permitió establecer las relaciones de coherencia entre la teoría y la práctica, es decir, posibilitó reflejar una imagen clara y representativa de la realidad o situación abordada en la investigación, contrastando la información y los hallazgos encontrados, como parte de la evaluación de la consistencia de los mismos. Ésta se realizó partir de la triangulación teórica, que consistió en relacionar las categorías núcleo, con la teoría formal, los antecedentes y la visión de la investigadora, estableciendo relaciones entre ellas, consolidando de esta manera la estructura teórica de todo el trabajo. Dicha estructura gira alrededor de las siguientes categorías núcleo: el *ser*, el *hacer* y el *sentir*.

Durante la fase descriptiva originada a través del material protocolario y de las categorías culturales, que tuvieron como punto de partida el texto que se originó en “la voz del otro” se procedió a la identificación de las siguientes categorías centrales las cuales fueron resignificadas a partir del proceso de triangulación interpretativa.

**Creencias, ideas, imaginarios.** Dado que la gestión hace parte de la cultura institucional, ésta adquiere características propias debido a su inmersión en el contexto educativo, lo cual la impregna de concepciones, prácticas, teorías y normas que codifican las formas de regular los sistemas, lenguajes y acciones preponderantes que rondan en las instituciones educativas. Fue necesario tratar de evidenciar si la gestión adelantada en el ámbito educativo, aporta matices propios que la diferencien del concepto empresarial, que subyace al mismo, dado su disciplina de origen, o si por el

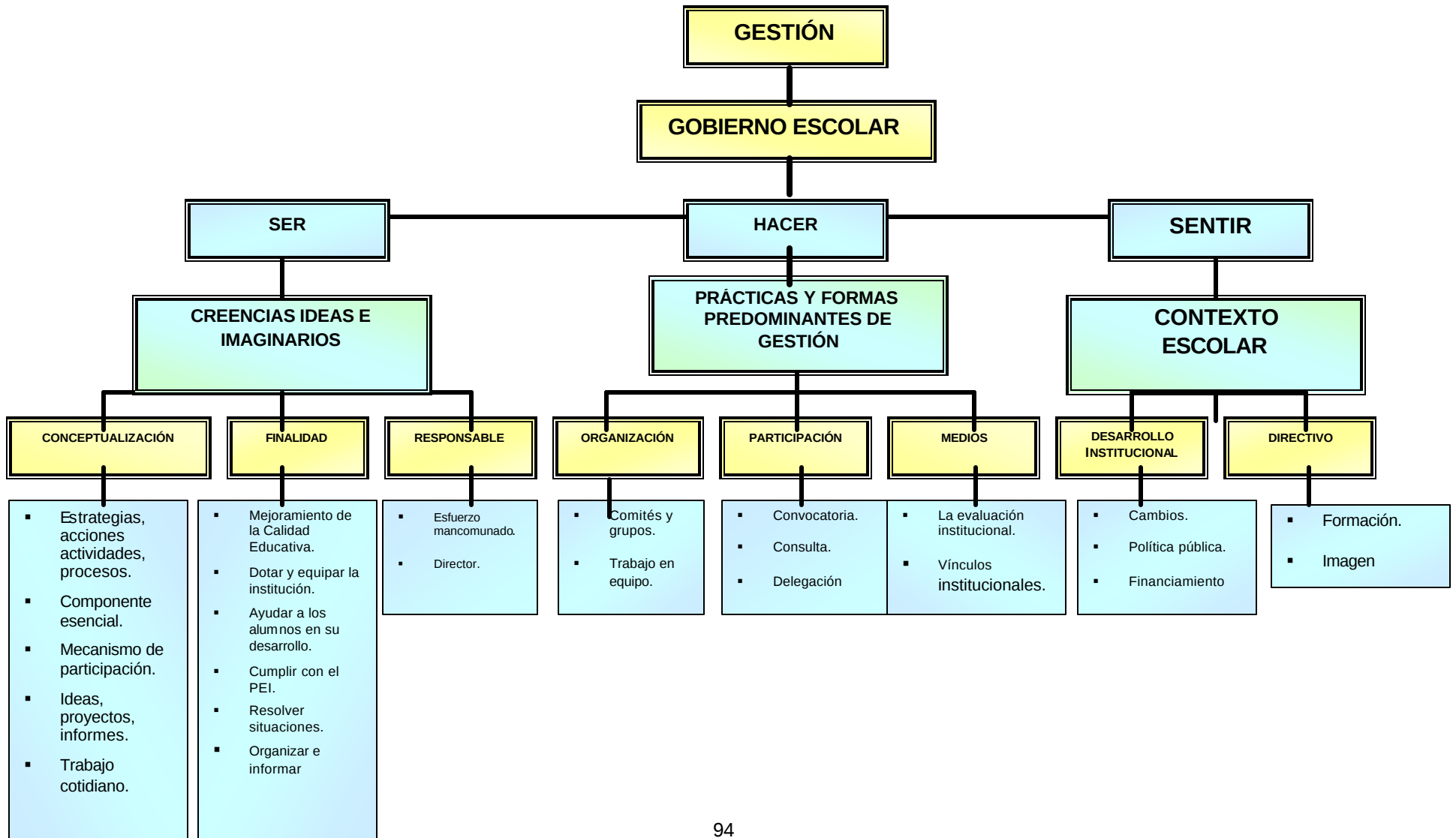
contrario sigue en sentido estricto el significado que este concepto tiene en el campo del saber que lo originó, esto es la administración. Por lo anterior, esta categoría incluye el **conocimiento y las creencias** que la comunidad educativa de las instituciones escolares, tienen acerca de la gestión, dando origen al establecimiento de un **concepto** sobre gestión, **la finalidad o propósito** de la gestión y el **responsable** de la misma.

**Prácticas o formas de realizar la gestión.** Es común oír hablar de la importancia que tiene la comunidad educativa, en la institución escolar, aludiendo con dicha expresión al conjunto integrado por los directivos docentes, padres de familia, estudiantes y egresados, personal administrativo y sector productivo, agrupados en el Gobierno Escolar, cuyo rasgo distintivo es el de ser pensado, organizado y concebido como una unidad funcional de trabajo. En este sentido, si la gestión escolar, tiene que ver con las acciones integradas que posibilitan la intencionalidad de la institución, esto supone que los miembros y actores involucrados en el acto educativo deben asumir acciones que coadyuven al logro de esa intencionalidad proyectada a través del PEI. Por lo tanto, en esta categoría se agruparon las formas más comunes que la comunidad educativa desarrolla a la hora de realizar la gestión, es decir, formas para **organizarse, participar**, así como los **medios** en los cuales se apoyan para realizar la gestión.

**Contexto Escolar.** Todas las concepciones que se hacen presentes en la vida colectiva de las instituciones no pueden separarse del contexto o ambiente donde ellas acontecen. En este sentido, y en atención a la cultura escolar que circunda en cada centro educativo fue necesario reconocer en el contexto de la institución, el sentir de los directivos a la hora de desarrollar la gestión, aspectos que dieron origen a la presente categoría y de la cual se desprenden las apreciaciones sobre el desarrollo institucional, las políticas públicas, y la autoimagen que poseen de sí mismos. El cuadro 6, ofrece una

visión general de la organización de las categorías que guiaron el proceso interpretativo.

## ESQUEMA DE CATEGORIZACIÓN FINAL



### 4.3 RESIGNIFICACION DE LAS CATEGORIAS

El análisis de las categorías centrales dejan entrever el panorama sobre el significado que tiene la gestión escolar, que se ejerce en las instituciones escolares. En este sentido, se presenta a continuación la reconstrucción hecha durante el proceso interpretativo.

#### **La Gestión un imaginario muy polisémico.**

*“La gestión, un trabajo cotidiano que realiza la escuela para regirnos unos a otros”.*

Abordar las creencias que con respecto a la gestión pueda tener la comunidad educativa de una institución, necesariamente implica una ubicación en los contextos escolares, que aunque a pesar de tener la misma finalidad, están marcados por una serie de formas, contrastes, inquietudes, opiniones, desarrollos, que van dando origen a una micro política que les permite orientarse y conducirse. En este sentido, la micro política reconoce el valor que tiene el contexto organizativo en la redefinición de las dimensiones estructurales y normativas que se establecen sobre la escuela, permitiendo el reconocimiento de prácticas y formas de trabajo, organización, participación, incluso de poder y de gobierno.

Desde esta perspectiva, es en el campo de la gestión específicamente donde se quiso reconocer y dar sentido, a través de este trabajo, a aquello que aparentemente permanece oculto dentro de las escuelas, lo cual obedece a una lógica interna que permite el establecimiento de un orden expresado en la cultura escolar de cada institución educativa.

Con respecto a la gestión existe una visión general que permite identificar en la comunidad educativa una serie de **CREENCIAS** respecto de la misma. En

este sentido, la mayoría de los directivos, y maestros conciben la gestión como un

***“conjunto de estrategias”... igualmente la consideran como “actividades que realizan los diferentes miembros de la comunidad educativa”, y como “acciones mancomunadas” catalogándola además como el “componente esencial que permite desarrollar de una manera efectiva planear, ejecutar, presentar una visión y misión de la institución”.***

Asumir que la gestión es un conjunto de **estrategias, actividades y acciones**, es una creencia común y típica de las organizaciones de economía cerrada, propia de los modelos de gestión originados en el siglo XIX, las cuales se caracterizan por ser organizaciones que tienen una clara estructura jerárquica y autoritaria. Las especificaciones de las tareas son claramente inflexibles y se agrupan alrededor de las funciones especializadas, situación que se pudo corroborar al observar en las prácticas una jerarquía de trabajo establecida, y al indagar sobre las estrategias de trabajo, cuando se expresa:

***“convocar a una reunión para informar...”, hacer una “distribución en comités”, presentar la “socialización del trabajo”, “la secretaria pasa el informe, a ella le corresponde”, advirtiéndole además “la delegación de responsabilidades es muy fácil, se le delega con el criterio de que ellos van a responder debidamente”.***

En este modelo de organizaciones subyacen actuaciones y respuestas de tipo operativo o instrumental, rutinarias y automatizadas; por lo general se encuentra que el directivo es el responsable final del destino de la organización, imperando además un estilo de comunicación vertical de arriba

abajo. Tal situación es claramente manifestada por la comunidad educativa, al reconocer en el directivo el responsable final de la gestión.

*La gestión un componente más...pero muy esencial.*

Un directivo en particular percibe la gestión como un “**componente esencial que permite desarrollar de una manera efectiva planear, ejecutar, presentar una visión y misión de la institución**”. Entender la gestión como **componente**, si bien no fue tan evidente, deja entrever la idea de que existen otros elementos o componentes dentro de la gestión; el calificarlo de “esencial” le proporciona una connotación de prioridad asociada a la imagen, propósito y proyección de la institución. Desde la observación documental se pudo constatar, que subyace entonces, una idea desde la teoría, de un **enfoque de gestión tecnológica**, la cual consiste en la integración de los diferentes procesos en el manejo de la tecnología dentro del marco administrativo eficaz, el cual comprende la innovación y el mejoramiento continuo.

Esta tendencia se apoya en la prospectiva tecnológica, la cual se entiende como una “*disciplina nueva que tiene un enfoque de mirar el futuro como acciones que van encaminadas a construir algo con lo cual se adquiere un compromiso*”<sup>45</sup>. De esta manera se puede afirmar que se tiene en cuenta el presente, para el accionar, lo cual estimula la participación y la creatividad. Construir escenarios, analizarlos, seleccionar los que se consideren más apropiados es la base de la prospectiva, lo cual se evidencia cuando este mismo directivo afirma con respecto a las formas de trabajo que “**se mira los cuatro frentes, teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, alternativas, sustentadas en la evidencia**”. Desarrollar esta tendencia

---

<sup>45</sup> MEJIA OSORIO, Francisco Javier. Gestión Tecnológica. Dimensiones y Perspectivas. Bogotá: ICFES-TECNOS, 1998. p. 55.

requiere de una visión holística de largo plazo que tenga presente cambios fundamentales. Además deja percibir que la gestión se hace alrededor de los componentes del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual es materializado a la hora de adelantar la orientación y conducción de la institución escolar. Si se tiene en cuenta el desarrollo evolutivo de la institución que representa este directivo, el cual ha sido acelerado y consistente en algunos procesos de gestión relacionados especialmente con la dotación y cobertura, se encuentra en su gestión un trabajo con una fuerte proyección, que ha permitido que de condiciones muy limitadas esta institución se haya podido superar y desarrollar física y pedagógicamente.

*El estudiante va más allá..."La gestión es un mecanismo de participación..."*

Por otra parte, la concepción que se manifiesta en algunos estudiantes que conciben la gestión como ***"mecanismo de participación"*** e ***"interacción"*** permite inferir que cuanto más participativo y democrático sea el proceso de gestión mayores serán las posibilidades de que ésta sea relevante para el conjunto de la comunidad. Se afirma lo anterior pues esta idea de gestión, surge en una de las instituciones con mayor trayectoria y con mayor número de población educativa, lo cual complejiza sus formas de dirección y gobierno, y la conduce a solicitar una fuerte representación de los estamentos.

En este orden de ideas, se puede pensar que existe una intención por parte de algunos de los actores inmersos en el acto educativo, especialmente del estudiantado para hacer parte de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento, lo cual posibilita una estructura de sistemas donde se desarrollen procesos creativos de organización y participación, antes que acciones repetitivas. Idea que se asocia especialmente con un concepto de

gestión que denota “acción, creatividad, que supone cierta intencionalidad y dirección de los sujetos implicados...”<sup>46</sup>.

No obstante, al observar las prácticas, se evidencia que esta concepción está sujeta a la idea de reunión y presencia de todos los estamentos para dar a conocer sus opiniones con respecto a alguna situación en particular, que ha sido planteada por los estamentos directivos; y no como un ejercicio donde se originan y se proponen nuevas formas para el trabajo, la participación y la toma de decisiones, aspecto que se corrobora con algunas expresiones de los estudiantes de esa misma institución, cuando manifiestan:

**“ Me parece que la gestión es poco democrática ya que no se tiene muy en cuenta las opiniones de los estudiantes, y creo que es negativo para la institución porque muchos estudiantes no han estado de acuerdo con cambios que han hecho los superiores”.**

La anterior situación deja ver una falta de coherencia entre lo que se piensa sobre la gestión y la forma en que se realiza; de ahí que pueda existir en este estamento, una necesidad y deseo por tener una participación mucho más activa y sobre todo reconocida dentro de los procesos de dirección y gobierno escolar.

Llama la atención el hecho de que esta concepción de la gestión como **mecanismo de participación**, haya sido puesta en evidencia por un grupo de estudiantes; valdría la pena preguntarse, si como producto de los valores que los estudiantes aprenden en la escuela a través de las relaciones en el aula y los proyectos transversales, en los que se aborda la “educación para la paz, la democracia, entre otros, propuestos en la Ley General de

---

<sup>46</sup> MAYORGA MORENO, Ambilia. Gestión Escolar y los Componentes de la Calidad de la Educación. Observatorio Ciudadano de la Educación. [contribution online], México, marzo, 2004. vol.4.no 91.[cited 23-03-2004].

Educación (Ley 115-94), se está ayudando a comprender y actuar desde una perspectiva participativa. Puede contemplarse la posibilidad de que esta tendencia sea hasta ahora el legado que la figura del “Gobierno Escolar”, ha podido ir consolidando como parte de los procesos de aprendizaje generados en el espacio propio de las instituciones escolares como lo afirma Bardiza, al referirse a los tres procesos de aprendizaje que los estudiantes siguen en la escuela,

*“El aprendizaje de los llamados contenidos transversales del currículo en los que se aborda la educación para la convivencia, a través de los cuales el alumno realiza un aprendizaje formal de los elementos constitutivos y las actitudes y valores que exige una democracia. El aprendizaje que realiza en la vida escolar cotidiana en el aula y en el centro, interviniendo e involucrándose y decidiendo sobre aspectos curriculares, organizativos y de relaciones sociales y culturales. El aprendizaje que se desarrolla mediante los cauces organizativos establecidos en la legislación escolar, al permitírseles, en mayor o menor grado, participar en la elección de sus representantes en los órganos colegiados de decisión.”<sup>47</sup>*

Desde esta perspectiva, se puede acceder al análisis de procesos importantes que pueden fortalecer la gestión, como proceso participativo y democrático, buscando que conceptos como poder, autoridad, influencia, actúen como mecanismos de organización y regulación de las relaciones sociales que circulan y se establecen en la institución escolar.

*Los estudiantes también ven la gestión como un trabajo que desempeña cada miembro institucional.*

---

<sup>47</sup> **BARDIZA, Teresa.** Teoría y Práctica de la Micropolítica en las Organizaciones Escolares. [contribución online] Madrid.2002 [cited 17 Julio-2003].

Otro grupo de estudiantes, coincide en concebir la gestión como **“El trabajo cotidiano que realiza la escuela cotidianamente para regirnos unos a otros”** situación que permite ver la gestión como un ejercicio de autorregulación de los procesos organizativos y académicos propios de las instituciones escolares, el cual permite, a su vez, la convivencia y el establecimiento de un modo de vida propio en cada plantel educativo. Igualmente asumir la gestión como el **“trabajo que desempeña cada miembro institucional...”** deja entrever el compromiso de la comunidad educativa frente a las diversas situaciones que pueden hacerse presente en la vida cotidiana de la institución escolar, logrando que cada uno sepa que su quehacer afecta el quehacer del conjunto. Por otra parte, el hecho de que algunos estudiantes se identifiquen como gestores al manifestar que la gestión es **“un trabajo realizado por los alumnos y directivos...”** corrobora una vez más, la importancia que tiene para algunos estudiantes la participación en las decisiones y orientaciones de dirección de la institución escolar, sintiéndose parte determinante en dichos procesos. Tal situación puede constituir una oportunidad para llegar a acuerdos y compromisos con el estamento vital de toda institución escolar: los estudiantes.

*Los padres de familia esperan de la gestión informes permanentes...”*

En cuanto al grupo de padres de familia y del sector productivo, éstos coinciden en concebir la gestión como un hacer explicitado en **“proyectos e informes permanentes a la comunidad educativa”** visión muy reduccionista de la misma. Esto hace pensar que estos estamentos no tienen mucha fuerza como grupo participativo, pues por lo general son convocados, en la mayoría de los casos, para recibir informes de situaciones que ya han sido decididas o propuestas por otros estamentos. En este sentido afirma Bardiza al referirse a la participación de los estudiantes y padres de familia en las instituciones escolares:

*“Los alumnos, aunque se unan a los padres, siguen siendo minoría en el consejo escolar. La mayoría en cambio, los profesores, delimita el terreno de juego y define las reglas...”. “Los padres se sienten convidados de piedra... en una ceremonia pseudoparticipativa cuyo orden del día ha sido prácticamente negociado con antelación a las reuniones por el equipo directivo, y en todo caso por un comité de profesores”.<sup>48</sup>*

Esta situación se evidenció al observar la irregularidad, que el estamento de padres de familia y del sector productivo presentan en la asistencia y al comprobar su escasa representación, desde lo determinado en la Legislación Educativa, cuando se establece “dos” representantes de los padres de familia en el Consejo Directivo,<sup>49</sup> que hace parte del Gobierno Escolar, percibiéndose desde la misma legislación un doble discurso, que por una parte trata de promover la participación masiva y democrática de los miembros de la institución escolar, y por otra parte delimita la participación al establecer en cantidad y número la representación de los mismos.

Afirmar que la gestión es **“un proceso de asimilación de informes”**, y que la misma se hace a través de reuniones para la **“exposición del informe escrito y verbal”**, permite inferir que las reuniones a las cuales son convocados estos estamentos, por lo general están dedicadas a temas que tienen que ver con las atribuciones otorgadas por la Ley, que son las que menos tienen que ver con el desarrollo y promoción de la autonomía y participación democrática, de la comunidad educativa en las instituciones escolares. Es decir, sólo son encuentros para informar sobre aspectos que ya han sido preestablecidos y sobre decisiones que ya han sido tomadas.

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, p.25.

<sup>49</sup> **LEY 115 DE 1994:** Ley General de Educación. Cap II, art. 143 numeral c. p.62-64

*“Sacar adelante la institución y mejorar las condiciones de vida del centro educativo...” es la finalidad de la gestión.*

Otra de las creencias compartidas por la comunidad educativa tiene que ver con la **FINALIDAD** de la gestión, la cual está asociada principalmente a las necesidades inmediatas de la institución.

En este sentido, la mayoría de los estamentos de la comunidad educativa comparten la idea que la gestión tiene como finalidad o propósito el mejoramiento institucional. Manifestar que la gestión sirve para **“mejorar el funcionamiento de la institución” o para el mejoramiento de la calidad educativa**”, permite relacionar su desarrollo con la búsqueda de niveles de eficacia, asociando la gestión directamente con la calidad, situación que se corrobora cuando se manifiesta que la gestión se hace **“para lograr metas planteadas en lo directivo y lo académico”**, y que a través de ella **“se busca conseguir las metas”**.

*La calidad educativa, horizonte final de la gestión.*

Sin embargo, dado que el término “calidad de la educación” es un poco ambiguo y difícil de definir, es necesario identificarlo a partir de los elementos de aprendizaje asociados a ella. En este sentido, se encuentra en la revisión teórica, que el concepto de calidad educativa, está muy relacionado con los resultados del rendimiento del aprendizaje de los estudiantes antes que con los procesos.

Se puede afirmar entonces, que los elementos asociados a la calidad de la educación tienen que ver con **qué se enseña, cómo se enseña y en qué contexto se enseña**, elementos que *incluyen “insumos como materiales de instrucción, un currículo relevante y una secuencia apropiada de tiempo de*

*aprendizaje y prácticas variadas de enseñanza*<sup>50</sup>; aspectos que son explicitados por los directivos cuando afirman que la calidad de la educación está relacionada con la calidad académica, la cual definen así :

***“la calidad académica es la planta física, que todos los profesores estén dictando sus clases de acuerdo a su especialidad y no como los mandan...calidad académica es que la profesora de matemáticas, dicte sus matemáticas. Calidad académica es que se les pueda ofrecer a los niños buenas condiciones, calidad académica donde el maestro se sienta satisfecho, se sienta realizado y dicte sus clases como Dios manda. Calidad académica es cuando haya un buen clima escolar, buena entrega de los padres de familia hacia el colegio...donde los niños adquieran en realidad su rol de estudiantes y puedan cumplir a cabalidad ”.***

De la misma manera estos elementos asociados a la calidad educativa son tenidos muy en cuenta especialmente para el estamento estudiantil, cuando afirman que la finalidad de la gestión es ayudarlos en su superación personal, aspecto que se ampliará más adelante.

No obstante, si se hace referencia a los elementos asociados a la calidad de la educación en el contexto escolar, (es decir, *en qué contexto se enseña*), encontramos que con relación a estos procesos específicamente, éstos incluyen la *flexibilidad organizacional* y el *liderazgo* los cuales interactúan con otros procesos e insumos. Sin embargo, los actores que hacen parte de la comunidad educativa, pocas veces son conscientes de esos aspectos; es así como dentro de este estudio no se encontraron afirmaciones que permitieran identificar estos insumos como importantes dentro de la funcionalidad de la gestión escolar, y sólo alcanzan a generalizarlos cuando aseguran que la gestión sirve “ ***para lograr metas planteadas en lo directivo y académico***

---

<sup>50</sup> **CRAIG, Helen.** Citado por **GÓMEZ BUENDÍA, Hernando.** *La educación la Agenda del Siglo XXI.* Bogotá: PNUD-TM editores. 2000. p. 226.

o **“lograr un alto nivel académico y administrativo”**, pero explícitamente no reconocen los aspectos de liderazgo y de flexibilidad organizacional como elementos propiamente constitutivos y asociados a la calidad de la educación.

La falta de reconocimiento de estos aspectos, puede en cierta manera obstaculizar las prácticas de gestión, toda vez que se le sigue concibiendo como un proceso técnico de dirección que no permite reconocer en las prácticas administrativas, el inicio de la transformación y cambio en la cultura escolar. Subyace la idea de que la calidad sólo tiene que ver con la adquisición de materiales y equipos, que aunque si bien contribuyen, no son sólo los únicos insumos que aportan a la calidad educativa, desconociendo que en la orientación de las instituciones escolares que han alcanzado el éxito se halla inmersa de manera implícita y silenciosa el proceso de gestión que se adelanta como proceso consciente, reflexionado y crítico.

*“La gestión ha de servir para sacar adelante proyectos para la adquisición de elementos para el colegio”*

De la misma manera, existe en la mayoría de padres de familia y del sector productivo la creencia de que la gestión sirve para **“sacar adelante proyectos relacionados con la adquisición de elementos para el colegio”**, aspecto corroborado además por los estudiantes **“realizar proyectos en bien de la calidad educativa, en mejorar el establecimiento teniendo los implementos adecuados y respectivos para dar un buen resultado...”**, estas afirmaciones permiten pensar en la **dotación y equipamiento** de los materiales físicos de trabajo, que deben tener las instituciones escolares para materializar y dinamizar su currículo, insumos con los cuales se debe contar para crear ambientes y espacios de aprendizaje que permitan acercarse a la calidad de la educación.

Como es bien sabido, una institución que pugne por la participación del sujeto en los procesos de aprendizaje, necesita disponer adecuadamente de los materiales de servicio, de los objetivos y fines de la enseñanza. Por consiguiente la dotación y equipamiento son elementos (aunque no los únicos) indispensables para la actividad escolar, aspecto que esta claramente identificado por algunos directivos y maestros cuando afirman que la gestión permite **“sacar adelante una institución y mejorar las condiciones de vida del centro educativo”** y cuando se observan en la historia evolutiva de la institución, ciertos episodios que jalonaron el desarrollo de la infraestructura y dotación de algunas instituciones, por ejemplo:

***“no tenía sillas, no tenía pupitres, no tenía maestros”, “partimos de clases en el piso porque no podía interrumpir la jornada académica”, empezamos a comprar hojitas, fotocopias, y yo empecé a reproducir guías y tener trabajo para todo el mundo”, “la secretaría nos autorizó 10.000 pesitos para las matrículas, entonces ya pude comprar los recursos de aseo y ya empezamos a barrer, a limpiar y lavar los baños y todo”, “ Empecé a pedirles más, ya no solamente son sillas, necesito grabadoras, televisores, computadores...”***

Estos momentos en las historias de vida de las instituciones, dejan entrever que el propósito inicial de la gestión es superar las condiciones especialmente físicas y locativas donde se desarrolla el trabajo pedagógico, dadas las limitaciones con las que nacen algunas instituciones escolares en nuestro país.

*Invisibilidad del PEI en la Gestión.*

Por otra parte, pocos directivos y maestros consideran que la gestión es útil para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI); esta situación se evidencia puesto que pocas personas manifiestan que la gestión, sirve para **“cumplir con el proyecto educativo”** y para el **“control del PEI”**.

El hecho de que pocos directivos y maestros hayan asociado la finalidad de la gestión con el desarrollo del PEI, permite deducir que tal vez en la gestión escolar, el PEI no se está utilizando sistemáticamente para la orientación, conducción, desempeño y evaluación de la institución, lo que conlleva al desconocimiento del potencial autorregulador que tiene el PEI, para promover procesos innovadores y autónomos de gestión.

Sin embargo, en las respuestas que se aproximan a la relación de la gestión con el PEI, subyace la idea de que el PEI constituye un instrumento de orientación regulador de la gestión. El reconocimiento de que la gestión tiene en el PEI una carta de navegación o brújula es muy importante, ya que los procesos que se estén liderando a través del él, van marcando la pauta para la planificación, desarrollo y evaluación de los mismos, haciendo que el trabajo de gestión se asuma como un trabajo de reflexión crítica, que lo aproxime a una consolidación como objeto de investigación o estudio para la comunidad educativa involucrada con los procesos; tal como se afirma:

*“En el plano metodológico, el proyecto educativo se convierte en la unidad más operativa del proceso de planificación, y es el que permite modificar la realidad. Su importancia radica en que rompe con el modelo prescripto de la planificación tradicional, ya que no se limita al diagnóstico y la programación, sino que incluye la acción colectiva.”<sup>51</sup>.*

---

<sup>51</sup> **BARDIZA, Teresa**. Teoría y Práctica de la Micropolítica en las Organizaciones Escolares. [contribución online] Madrid.2002 [cited 17 Julio-2003]. p.4

Igualmente, concebir que el propósito de la gestión es acercarla al **“cumplimiento” y “control”** del PEI, puede constituir una oportunidad para dinamizar los procesos internos de la institución, al requerir de manera directa trabajar por los ideales educativos planteados en el PEI, lo cual permite pasar de esta forma del discurso a la acción, en procura de la transformación de las prácticas que están obstaculizando la capacidad creadora de la escuela como institución generadora de conocimiento.

*Estudiantes y Padres: el fin de la gestión es la formación...el estudiante es el centro..”*

Siguiendo con las percepciones encontradas sobre la finalidad de la gestión, la mayoría de estudiantes y algunos padres de familia consideran que la gestión tiene como fin primordial **“preparar al estudiante en tener una visión hacia el futuro con énfasis en una carrera”, igualmente “que el colegio ayudaría a los alumnos a superarse física y mentalmente para que los alumnos entiendan las áreas”**. Emerge aquí, la intención propia que caracteriza las instituciones escolares: *La formación*.

En este sentido, y como producto de esa característica singular de los planteles educativos, los procesos de formación desarrollados a través del currículo hacen que la gestión, adelantada en los centros escolares, se torne altamente pedagógica, es decir, que todo aquello que se realiza internamente en la institución debe propiciar y contribuir con el aprendizaje de los que la conforman. Esta dirección que toma la gestión, es claramente identificada por la comunidad educativa cuando afirman que dentro de la gestión hay algunos elementos constitutivos, entre ellos los pedagógicos, los cuales identifican con expresiones tales como **“componente pedagógico”, “gestión pedagógica”, “gestión académica”, “componente académico”, “elementos pedagógicos” y “rendimiento”**, entre otros.

De esta manera cuando los directivos y maestros afirman que la finalidad de la gestión es **“lograr un alto nivel académico”**, se pone en la mira la innovación curricular y las prácticas pedagógicas, incluso la formación docente, toda vez que alcanzar niveles óptimos de mejoramiento académico, conlleva a establecer nuevas formas de organización y desarrollo curricular para lo cual se requiere una alta dosis de reflexión, investigación y creación, la cual no se hizo evidente; tal como se afirma en la teoría.

*“ como componente fundamental, la gestión curricular, se refiere a las decisiones relacionadas con la concreción particular del currículo prescripto en las prácticas de cada escuela, pero también a la que introducen innovaciones curriculares propias, tanto de contenidos como de estrategias, favorecedoras de procesos de aprendizaje relevantes y pertinentes, surgidas o no de demandas de la comunidad, pero en concurrencia con ella”.<sup>52</sup>*

En este orden de ideas, la gestión ha de procurar ser el motor que permita fortalecer los procesos de desarrollo intelectual, afectivo y social de los participantes en el acto educativo, aspecto que está claramente identificado por los primeros beneficiarios de la misión educadora de la escuela, *los estudiantes*, al enfatizar que la gestión debe favorecer los procesos de su formación desde la visión de ellos como aprendices.

De igual manera algunos estudiantes comparten la idea de que la gestión tiene como fin **“resolver situaciones que retarden el desarrollo del grupo de estudiantes”**. Esto corrobora una vez más que el estudiante se siente el centro de la gestión, dado que lo que está en juego en la misma, es la formación integral de los individuos, es decir, esto incluye atender a todas

---

<sup>52</sup> PINI, **Mónica Eva**. *El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Gestión para los Directivos de Escuelas*. [contribution online], [cited 5 Julio-2003].

las situaciones académicas, afectivas, emocionales, sociales y culturales de los estudiantes.

Por otra parte, coinciden también en afirmar que la gestión se hace para **“organizar en forma clara y en orden cada uno de los aspectos que son importantes para la institución”**; radica aquí una concepción sobre la organización, las funciones y tareas específicas, es decir, una línea de autoridad necesaria para dar forma al trabajo cotidiano de la escuela. Finalmente afirmar que la gestión sirve para **“dar el informe sobre el trabajo realizado”** deja entrever que la gestión es un canal de comunicación vital, para que la comunidad educativa vaya reconociendo sus logros y dificultades, posibilitando el acercamiento de los diferentes estamentos educativos a la gestión escolar.

*La gestión ha de estar en cabeza de un responsable: El Rector*

Se pudo evidenciar que la comunidad educativa comparte la creencia de que la gestión debe ser adelantada por alguien en particular, determinando como **RESPONSABLE** final de la misma: el director o rector de la institución escolar.

En este sentido algunos directivos, maestros y estudiantes comparten la idea de que la gestión la realizan:

**“los diferentes miembros de la comunidad educativa”, igualmente “está dirigida y organizada por todos los miembros educativos...” como “acciones mancomunadas”, y “desempeñada por el equipo de trabajo... y los demás integrantes que conforman la comunidad educativa...”, haciendo “énfasis en el apoyo mutuo de todos: rector, profesores, padres de familia...”, “también la deben hacer los padres de familia, el**

***presidente de la acción comunal, los estudiantes también aportan a la gestión”.***

Por consiguiente, emerge la idea de que en la gestión todos participan, sin embargo, al indagar sobre participación se observa (como se mencionó anteriormente) la idea de que con la conformación de los grupos ya se está tomando parte de la gestión. Si bien, estos encuentros expresan las voces de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, llega un momento práctico donde las responsabilidades parecieran desdibujarse, para que otros las sigan o consoliden ***“la secretaria pasa el informe, a ella le corresponde”.*** Por otra parte, al afirmar que la gestión es ***“desempeñada por el equipo de trabajo...y los demás integrantes que conforman la comunidad educativa...”***, se piensa en un equipo destinado a liderar la gestión, en lugar de pensar solamente en el directivo docente, situación favorable para iniciar nuevas formas de gestión en las instituciones escolares, hecho que corrobora el concepto de “equipo de conducción” sugerido por algunos teóricos de la educación.

Por su parte un grupo de directivos, estudiantes y padres de familia concuerdan en afirmar que la gestión la hace ***“el rector de la institución con ayuda de los maestros adjuntos a él.”***, la misma es ***“encabezada por el rector”, “la encabeza la directora”***, reconociéndole algunos logros dentro de su gestión, puesto que ***“...a través de la directora, ella ha movido cielo y tierra para conseguir las cosas...”***.

Se puede deducir a través de estas manifestaciones, que el directivo docente es la cabeza visible de la gestión; la comunidad educativa reconoce su lugar jerárquico y de capacidad para llevar a cabo la consecución de metas y objetivos propuestos. De esta manera, se sigue pensando en el papel central del directivo, ***“no porque ellos sean los depositarios exclusivos***

*de la gestión, sino porque necesariamente les está reservado un papel protagónico diferencial: el de coordinadores y animadores de las nuevas maneras de abordar el trabajo”<sup>53</sup>. En otras palabras, la gestión requiere siempre un responsable y para que la misma sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe estar vinculado con el quehacer diario de la escuela: la formación.*

Igualmente reconocen su papel la comunidad identifica ideales o metas que los directivos han perseguido en su gestión, con expresiones como ***“lo que quería era que la escuela progresara, no se acabara”, “fue una persona muy llevada, muy llevada a sacar adelante un proyecto educativo”***. Esto hace pensar que la comunidad siempre espera ver un dinamismo en el directivo docente, es decir, que su condición de líder debe ser parte de su personalidad para poder orientar la institución hacia niveles de calidad que beneficien a los miembros de la misma, reconociendo unas actitudes y habilidades esenciales para la puesta en marcha de planes institucionales como lo afirma Pablo Renato de Souza, ex ministro de educación de Brasil:

*“...los rectores o rectoras son determinantes en el desempeño de los colegios y que el ambiente administrativo que propicien y la moral y el entusiasmo que sean capaces de generar entre el profesorado y la comunidad son los factores que hacen las diferencias. Un colegio con un buen rector seguramente va a ser un colegio bueno. Si el rector tiene capacidad administrativa, ejerce liderazgo y logra que el equipo de profesores trabaje como tal y con entusiasmo el colegio puede llegar a ser muy bueno”.*<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> **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 de Estudios Avanzados. México: 2002 [contribution online]. [cited 5 Julio 2003] p.6.

<sup>54</sup> **DE SOUZA, Renato**. citado por Rudolf Holmmes. *Colegios Buenos y Malos*. En: *La Opinión Cúcuta* Mayo 18 de 2005. p. 3

En este sentido el directivo docente ha de reunir unas características profesionales que le permitan asumir la gestión más allá de la simple operatividad que no deja visionar nuevas formas de organización del trabajo escolar, como posibilidad de cambio, innovación y calidad educativa.

### **Múltiples Miradas, desde una misma Práctica.**

*“Nosotros participamos, por ejemplo, conscientizando a la gente, asistiendo a las reuniones”.*

Lo que se pudo observar durante la presente investigación, con respecto a las formas de realizar la gestión, más exactamente con la **ORGANIZACIÓN** es que la misma, está basada en grupos o comités de trabajo con tareas específicas; de esta manera la mayoría de directivos y algunos maestros, expresan que para realizar acciones propias de la gestión escolar **“se convoca a una reunión general y se organizan por comités; a cada uno se le asigna un componente para que lo trabaje”**, igualmente se hace una **“distribución de comités de trabajo de acuerdo a los componentes”** de esta manera la organización local del trabajo abarca la distribución de obligaciones y responsabilidades. Se puede deducir entonces, que cuando se asignan tareas y responsabilidades, prácticamente se está dando una libertad de acción y decisión a los encargados.

En el marco de esas responsabilidades se observa que los diferentes estamentos se autoconvocan en conjunto o pequeños grupos para discutir, encontrar soluciones a los problemas y necesidades, o someter sus propuestas a la dirección, situación que queda explicitada cuando algunos directivos y maestros afirman:

***“El criterio es que cada uno se ubique en lo que puede, en lo que realmente le gusta y en lo que realmente puede***

***hacer, por eso los comités, los grupos que hay a nivel de los mismos docentes, los mismos estudiantes son completamente libres, a nadie se obliga”, “cada uno de los estamentos de la comunidad está organizado y plantean propuestas y proyectos”, “se organizan por grupos de trabajo”, “hacemos un sorteo y ellos deciden quien es el coordinador y secretario internamente y así se elabora la agenda del año”.***

Sin embargo, está dinámica no pasa de ser una alternativa común a la hora de optimizar esfuerzos, situación que deja de lado la trascendencia que le subyace a las prácticas de gestión, entre ellas las formas para organizarse y realizar el trabajo, lo cual se aprecia como repetitivo y mecánico.

En un intento por formalizar está dinámica de trabajo, que se presenta poco articulada, se pueden advertir dificultades que seguramente conducen a preguntar por la potencialidad que puede tener una organización del trabajo pensada informalmente, frente a un cuerpo colegiado más formal e intencionado, como es el que se requiere en estas instituciones, pues las mismas necesitan asumir la organización del trabajo como un espacio académico propicio para la reflexión pedagógica.

Es decir, la institución escolar ha de procurar que el Gobierno Escolar, se dirija hacia la consolidación de un “equipo de gestión” o “equipo de conducción” claramente definido que se caracterice por tener “ *un rasgo distintivo del equipo es el de ser pensado, organizado y concebido como una unidad funcional de trabajo...*”<sup>55</sup>. Por lo tanto, no se trata sólo de querer hacer algo, sino de saber qué y para qué se quiere hacer algo; es una tarea que demanda tiempo pero que puede contribuir al mejoramiento del

---

<sup>55</sup> TENNUTTO, Martha et al. Escuela para Maestros. Montevideo: Tercer Milenio, 2004. p.118

funcionamiento de las instituciones escolares (aunque no sin obstáculos), como todo cambio que se quiera implementar.

Este ideal o proyección de la gestión sin embargo, no alcanza a ser percibido dentro de las prácticas que predominan en la gestión, dado que todavía se evidencia el dominio de prácticas muy instrumentales y operativas a la hora de convocar, participar y decidir; dejando de un lado la posibilidad de generar otros espacios que se pueden ganar, para adelantar procesos mas innovadores de organización y gestión, si se replantean dichas prácticas muy técnicas pero poco reflexivas.

*El Trabajo en Equipo: una forma de gestión que se queda en la asignación de tareas y responsabilidades.*

Por otra parte algunos directivos y maestros coinciden en afirmar que la ***“La gestión se realiza en efecto de cascada mediante el trabajo en equipo”, “Estamos acostumbradas a trabajar en equipo”, “A través del trabajo en equipo se presentan proyectos de trabajo, se socializan y en plenaria se toman las decisiones”***. Aunque se pudo percibir este proceso en la mayoría de las reuniones, el mismo se rutiniza y mecaniza perdiendo el verdadero sentido del trabajo en equipo.

En este sentido, lo que se pudo observar durante la presente investigación, es que la **PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO** se asumen como la reunión en la que se hacen presentes todos los representantes de los diferentes estamentos de la institución escolar, para dar a conocer sus ideas o propuestas con respecto a las situaciones planteadas generalmente por el estamento directivo, afirmando que la gestión se hace ***“reuniendo o convocando los diferentes estamentos que forman la institución”, “Nosotros participamos, por ejemplo, conscientizando a la gente, asistiendo a las reuniones”***. Esta situación deja entrever una dinámica

poco consciente, ya que sólo se queda en la asignación de tareas y responsabilidades asignadas para un tiempo determinado, mas no se alcanza a concebir el trabajo como el de un equipo sólido, que cumple conscientemente con esa unidad funcional de trabajo propositivo, que permita investigar y reflexionar sobre el mismo proceso de gestión.

Así las cosas, no se trata entonces, de reuniones que demanden tan sólo la presencia de todos los estamentos para colaborar con las necesidades que la gestión requiera, sino del trabajo consciente de un equipo que planifica, ejecuta, evalúa e investiga sobre ese proceso. De esta manera, las prácticas rutinarias y mecánicas de trabajo, pueden en cierta manera obstaculizar los procesos de gestión, ya que puede llegarse a pensar que por el sólo hecho de estar juntos, ya hay participación y trabajo en equipo.

En relación con este aspecto, se pudo observar que la participación siempre queda sometida a la vocería de unos cuantos, dado que la misma no se da en un espacio de estudio y reflexión, sino en un espacio de reunión de un grupo de personas que se ve afectado por diversos factores, físicos, ambientales, y personales (cansancio, introversión, hacinamiento, afán) los cuales inciden en el desarrollo participativo y terminan siendo espacios donde hay muchas ideas pero al final unas se imponen sobre las otras.

En este sentido, es conveniente aclarar que la conformación de equipos no es equivalente a la conformación de grupos; según Ernesto Gore *“los equipos surgen como formas de trabajo capaces de dar respuesta a las necesidades de especialización, e integración, a estructuras más flexibles y a la organización del saber”*<sup>56</sup>, esto implica a diferencia de los grupos, una interdependencia activa entre todos los miembros que comparten y asumen un proyecto. Sería conveniente entonces, empezar a considerar la posibilidad

---

<sup>56</sup> *Ibid.*, p.134

de consolidar el equipo de conducción, equipo muy necesario especialmente en las instituciones que han sido fusionadas y que de manera informal se han tenido que organizar para hacer frente a la dirección y conducción de instituciones que han alcanzado una complejidad mayor.

*Dialogar para llegar a acuerdos, otra forma de gestión.*

De igual manera, otro grupos de directivos, maestros y estudiantes manifiestan que la gestión se hace **“reuniendo o convocando los diferentes estamentos que forman la institución...”** haciendo una **“consulta a cada uno de los estamentos...”** o **“programando reuniones con todos los entes de la comunidad, con el fin de recolectar y confrontar puntos de vista”**. En esta situación subyace la idea de un trabajo mucho más flexible y abierto al diálogo, típico de un modelo de gestión profesional\*, donde priman las concertaciones y negociaciones para tomar las decisiones o llegar a acuerdos, aspecto que se evidencia cuando afirman que la gestión se hace a través del **“diálogo para llegar a acuerdos”**, y **“compartir opiniones, discutir y llegar a acuerdos para estar todos conformes”**.

No obstante, aunque en la práctica pareciera verse reflejada esta dinámica de trabajo donde los acuerdos son esenciales en la gestión, éstos no se evidencian como el resultado de un proceso de análisis y discusión objetiva, sino más bien como la aceptación de reglas de juego que se aprueban para afrontar las situaciones, perdiéndose de esta manera el verdadero significado de los acuerdos, *“El acuerdo es el resultado de la negociación de los actores de la institución que se convierte en un práctica contextuada, en un tiempo, en un espacio y en una determinada cultura institucional”*<sup>57</sup>, es decir, no se trata de que todos opinen o creen lo mismo, sino conciliar divergencias para

---

<sup>57</sup> TENNUTTO, Op cit., p. 43

poder establecer pactos a fin de que cada uno de los estamentos o actores involucrados asuman compromisos en pro de la gestión que se adelanta.

Por otra parte, tanto directivos como maestros, reconocen que al realizar la gestión es importante el espacio para comunicar lo que se hace o se propone, cuando expresan **“se socializa sobre lo que cada uno hizo acerca de la gestión”**, o en **“plenaria para socializar el trabajo realizado”**, este proceso de comunicación aunque intenta poner a todos de acuerdo o llegar a consolidar acuerdos, no alcanza a tener la trascendencia que se espera cuando realmente se entiende la socialización como espacio de negociación y concertación. La comunicación entonces si bien constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad educativa, queda reducida a la simple transmisión de información.

*La gestión requiere evaluar todas las áreas y proponer estrategias para mejorar los recursos de los estudiantes*

Pudo evidenciarse además, que dentro de las prácticas de gestión existen algunos instrumentos que constituyen una parte del soporte para poder realizar la gestión. Es así, como un grupo de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia coinciden en afirmar que la gestión se hace a través de unos **MEDIOS** como el **“resultado de planes ya elaborados, evaluaciones anuales”** para lo cual hay que **“desglosar la evaluación institucional, haciendo un análisis cuantitativo y cualitativo”**, y **“realizar la evaluación”**. Se puede deducir una concepción de prácticas de gestión enmarcadas dentro de un modelo de gestión profesional<sup>\*\*\*</sup>, que se caracteriza entre otras cosas porque el equipo de trabajo toma a su cargo diversas acciones, como la promoción, el asesoramiento y la evaluación.

En este sentido se puede pensar que al momento de realizar la gestión se tienen en cuenta las voces de los distintos actores que hacen parte de la comunidad educativa, para incluirlas en las anticipaciones o previsiones de

acciones, incluida la evaluación especialmente cuando se afirma ***“evaluar todas las áreas del colegio y proponer estrategias para mejorar los recursos de los estudiantes”***. De aquí la importancia que tiene concebir la gestión como proceso, ya que esta concepción permite que la dirección y el gobierno institucional, pueda asumirse como trabajo de investigación continua y permanente, que permite ir identificando en cada momento de la gestión, aciertos y desaciertos que van posibilitando el planteamiento de acciones de mejoramiento oportunos, contrario a asumir la gestión como un trabajo rígido y previsto por otros, donde sólo se espera la ejecución del plan para poderlo evaluar al final.

Además, si se asume la gestión como un proceso, que tiene como punto de partida la evaluación para su realización, ésta puede promover el sentido propio que tiene la evaluación institucional al contemplársele como *“la indagación aplicada que se propone determinar el grado en que una organización o programa logra satisfacer las necesidades y alcanzar sus objetivos, o la efectividad de una institución en la aplicación de los conocimientos científicos”*.<sup>58</sup> De esta manera la evaluación institucional en cuanto a la investigación aplicada, tendrá como objetivo el mejoramiento continuo de la institución, haciendo de las prácticas de gestión un objeto de estudio permanente.

*La gestión se hace trabajando...tocando puertas...estableciendo convenios y relaciones institucionales.*

Finalmente, algunos padres de familia en especial consideran que la gestión se hace ***“trabajando”, “enviando cartas” y “Tocando puertas”*** lo cual supone una relación e interacción con los agentes externos a la comunidad

---

\*\*\* Modelo de Gestión Profesional, se entiende según la cultura institucional, aquel modelo donde el equipo se conducción de las instituciones escolares integra las diferentes facetas y pone en práctica la negociación y concertación.

<sup>58</sup> FLOREZ OCHOA, Rafael. Evaluación Pedagógica y Cognición .Bogotá: Mc-Graw-Hill. 2000. p. 60.

escolar. Esta forma de explicar como se hace la gestión es de especial interés dado que la gestión también ha de vincular algún tipo de relación interinstitucional como apoyo para adelantar la misma. En este sentido se evidencian proyectos relacionados con planes de atención promovidos por entes gubernamentales, y alianzas con instituciones, que la comunidad educativa reconoce como parte vital del progreso de la institución.

Con respecto a la gestión adelantada por el directivo docente, señalan : ***“ella es como una hormiguita, eso consigue por lado y lado”***, y cuando los mismos directivos comentan, la importancia de estar recibiendo apoyo de otras instituciones:

***“Hay que reconocer que la secretaría de educación me ha apoyado, me ha permitido que yo gestione con otras empresas, con otras entidades...eso ha permitido que avancemos en los procesos”, “Tenemos intercambio con otras instituciones”, “Estamos mirando la posibilidad de establecer convenios con empresas, esa es la tarea ahora, además de convenios con instituciones educativas”.***

No obstante es necesario fortalecer ese tipo de relaciones ya que ofrece la posibilidad de establecer nuevas formas de interacción y conocimiento de experiencias que pueden apoyar los procesos adelantados en las instituciones, estableciendo por consiguiente una red de relaciones interinstitucionales provechosas para el logro de la calidad educativa, evitando que la institución figure como una isla donde la ausencia de vínculos con el contexto indica algún tipo de problemática, aunque no se exprese de manera muy clara.

**Las Instituciones también tienen su coranzoncito.**

*“Lento, pero ha progresado”..*

Teniendo en cuenta que cada institución escolar tiene su propia génesis, es evidente también que cada una de ellas posee una serie de particularidades que despiertan en su comunidad, y especialmente en la persona que la orienta y dirige una serie de preocupaciones, apreciaciones y sentimientos frente a los sucesos que se hacen presentes en ellas. En este sentido, el directivo docente ha de jugar con una serie de posibilidades pero también de dificultades que van configurando su imagen y desempeño como gestor.

Llegado a este punto, fue conveniente detenerse un momento en el trabajo diario que realiza el directivo docente, para inferir una serie de sentimientos que se van mezclando y van dando forma e identidad a sus prácticas de gestión. Dentro de este marco de ideas y de acuerdo a lo observado en las reseñas del **DESARROLLO INSTITUCIONAL**, se encontró que aquellos centros escolares que han nacido con mayores limitaciones necesariamente jalonan fuertemente los procesos de gestión.

Surgen así una serie de **cambios institucionales**, que se han generado como producto de este trabajo, tal como lo manifiestan sus directivos cuando expresan algunas limitaciones con las cuales se originaron las instituciones que dirigen y los resultados de sus procesos de gestión.

***"La institución nació en un establo", "Yo lloraba por el calor, los salones estrechos, Dios mío que cometí", "Yo inicie el proceso, no tenía sillas, donde sentarme...llegó la hora de ingresar al colegio, de iniciar clase, no tenía sillas, no tenía pupitres, no tenía maestros", "Para poder pasar le tocaba casi a uno alzar la pierna y pasarse por encima de los profesores para poder salir. Era mucha incomodidad, pero mucha".***

Estas expresiones dejan entrever las limitaciones a las cuales se han tenido que enfrentar algunos directivos docentes al momento de asumir la dirección

de las instituciones educativas, y cómo a partir de las mismas establecen sus procesos de gestión.

Así las cosas, se puede afirmar que las instituciones cuyo nacimiento se puede decir que no fue planificado, han demostrado a través del tiempo logros que han sido valorados por la comunidad educativa, especialmente padres de familia de quienes se observa y se escucha en algunas reuniones afirmaciones, con respecto al trabajo de gestión desarrollado, tales como **"Lento, pero ha progresado"**; igualmente los directivos, cuando relatan sus proezas como grandes hazañas, que a través de sus gestos se ve que les llenan de emoción:

***"Iniciamos clases formales...se hizo entrega formal del mobiliario, ya tenía los maestros, ya tenía los desayunos..."; "Entonces ya se pudo organizar lo que era la biblioteca, la secretaría, el archivo, lo que era la coordinación, entonces ahí se vió, se vio cambio en ese sentido"; "Subí a la Alcaldía a decirle que por favor me hicieran una enramada para que pudieran los niños, a que recibieran sus clases. Eso no es un salón es un huequito, un larguerito, ahí entonces pudieron los niños de décimo. Bueno ese fue otro cambio en cuanto a instalaciones físicas."***

Generalmente, se pudo hallar a través de la observación documental, que los logros tienen que ver principalmente con las inversiones en infraestructura y mobiliario; y no es para menos dada las condiciones en que nacieron estos centros educativos. Aunque es importante, gestionar para obtener la dotación, esto desgasta mucho y relega a un segundo lugar las prácticas de gestión que directamente se relacionan con el desarrollo pedagógico de la institución; que aunque si bien deben tener como base los elementos y mobiliario básico para su realización, éstos no deberían estar ausentes a la hora de otorgar las licencias de funcionamiento a las

instituciones. Desde este contexto, el directivo docente se ve abocado, entonces, a centrar casi toda su energía en la adecuación de la planta física, antes que a adelantar y gestionar propuestas pedagógicas.

*Lo más duro es la gestión: "Uno acude a la empresa privada no hay; uno acude a la parte oficial, no hay".*

De estas circunstancias, nace el hecho de que los directivos se vean inducidos a buscar fuentes de **financiamiento**, y vínculos institucionales para poder sacar adelante sus instituciones. En este sentido se puede afirmar que dependen de burocracias externas, para poder adelantar sus procesos de gestión, los cuales se ven limitados dado que *"Los incentivos para el mejoramiento de la escuela son mínimos y casi siempre se limitan de hecho a factores individuales."*<sup>59</sup> Situación que se ratifica cuando el grupo de directivos manifiesta con respecto a la gestión que realizan:

***"La gestión a mi me ha costado mucho trabajo. Porque en la alcaldía no le hacen a uno mucho caso. A la muestra está que este salón lleva un año construyéndolo y no lo han terminado porque no hay plata". Aquí pedirle una audiencia al alcalde, si tiene la suerte, la consigue, si no imposible. "Las dificultades son mayores para poderse dar a conocer y para poder conseguir elementos que permitan hacer actividades y cosas a favor del mismo colegio". "En una ciudad como la nuestra, donde la educación se ha politizado, se requiere tener de pronto algún elemento político para poder llegar donde el mandatario de turno y poder conseguir algún tipo de cosas, de gestiones relativas al colegio". "Actualmente lo más duro que se me hace de este cargo es la gestión, por la misma situación en que está el país, uno acude a la empresa privada no hay, uno acude a la parte oficial no hay". "La secretaría de educación nos da un valor por estudiante...y lo más grave es que la secretaría de educación dice que ese dinero ojalá lo tasan y les quede para el año entrante, porque quien sabe en que fecha les***

---

<sup>59</sup> GOMEZ BUENDIA, **Hernando**. Educación: la agenda del siglo XXI. Bogotá PNUD-TM Editores 2000. p.115.

***va a llegar lo del año entrante, entonces que panorama nos espera”.***

Estas percepciones acerca de la gestión, son un reflejo de lo agotador que puede ser para el directivo docente, gestionar los recursos básicos para adelantar proyectos en procura del desarrollo institucional. Estas limitaciones, en la consecución de recursos van ocasionando demoras en el mejoramiento institucional, entorpeciendo por consiguiente el desarrollo armónico de la institución.

A pesar de ello los centros educativos siguen viendo en los procesos burocráticos, un soporte vital para adelantar su desarrollo institucional, tal como se afirma en teoría *“Los establecimientos públicos dependen completamente, incluso en los aspectos administrativos mas triviales, de la voluntad de las burocracias nacionales o regionales”*. Como se observa en los testimonios documentales y verbales ***“Me le monte en el carro blindado y le dije necesito que me atiendan...necesito que me construyan en la parte de atrás un parque, entonces él llamó por el celular a infraestructura y dijo necesito que le ayude a XXX a construir el parque”***. Sin embargo, estos recursos cada vez van siendo más limitados complejizando y obstaculizando aún más el trabajo de gestión.

*La gestión no se ve respaldada por las políticas públicas. “Creo que la gratuidad de la educación se llevo a cabo sin ninguna planeación”.*

En este sentido, existe un sentimiento compartido por los directivos docentes acerca de las **políticas públicas**, en las cuales deben enmarcar la gestión externa, es decir, aquella que depende y se desprende de los órganos ministeriales, del sistema educativo nacional.

Cabe señalar que se encontró especialmente una sensación de pérdida de autonomía en la gestión, a partir de las políticas públicas que se han venido promocionando; entiéndase la autonomía en el sector educativo como *“la posibilidad de manejar con libertad los recursos físicos, pedagógicos, financieros, y humanos asignados al plantel”*.<sup>60</sup> Situación que en este momento, prácticamente no existe para la mayoría de las instituciones, según lo expresan los directivos:

***“ La gratuidad: Es tenaz yo creo que la gratuidad en la educación se llevó sin ninguna planeación”. “La gratuidad en vez de ser beneficiosa lo que hizo fue que la gente entendiera que todo era completamente gratis y que no se les podía ni siquiera pedir ningún tipo de colaboración”. “La mayor parte de los rectores de los colegios de Bucaramanga yo considero que están haciendo proezas...en el sentido de sostener colegios, que esto se está convirtiendo en el futuro en una especie como de bomba de tiempo, porque hay colegios que prácticamente ya están casi paralizados, que no cuentan absolutamente con nada”.***

Y, aunque la autonomía en las instituciones escolares no puede ser total pues tiene las limitaciones que le imponen las Leyes y la Sociedad, el hecho de no tener recursos financieros les ha generado una crisis que les perjudica y complica los desarrollos institucionales. Teniendo en cuenta la teoría que afirma que:

*“la autonomía supone que toda la comunidad vinculada al funcionamiento del plantel tenga competencia para definir dentro del marco de las políticas y de las prioridades nacionales, el proyecto educativo de su establecimiento, y asumir el manejo y responsabilidad de los aspectos*

---

<sup>60</sup> **ALDANA, Eduardo et al.** Informes Comisionados I. Educación para el Desarrollo. v 2. Colección Documentos de la Misión. Bogotá: Presidencia de la República. Consejería Presidencial para el Desarrollo Institucional – COLCIENCIAS, 1995. p.103.

*académicos, administrativos y financieros de dicho proyecto”.*<sup>61</sup>

Situación que contrasta con el carácter rígido y burocrático que se le ha imprimido a la gestión escolar, ya que el hecho de no poseer los recursos necesarios, atenta y debilita una autonomía, que si bien limitada, permite desarrollar procesos más independientes en la gestión. Por ejemplo, la política centralizada en la distribución de los recursos humanos, ha impedido a la escuela la selección de sus propios docentes y la autonomía para mantenerlos o despedirlos, **“Los maestros me los quitaron en Junio, ya no vuelven más, hay que reubicar a la gente de provincia; entonces ese año escolar se hizo en cuatro meses”**; situaciones que no sólo van en detrimento de la calidad de la gestión, sino también en la calidad de los procesos pedagógicos.

*“Hemos aprendido a gestionar a través de la experiencia”*

..

Como consecuencia de los diferentes factores que van configurando cada institución escolar, el **DIRECTIVO** siente y asume posturas frente a sus destrezas e imagen como directivo; entiende que de él depende en gran manera los resultados que puedan evidenciarse en su trabajo; de ahí que el proceso de su **Formación** es uno de los aspectos desde donde parte para poder desarrollar las competencias que le demanda el cargo.

Por lo general el directivo que se encuentra al frente de las instituciones educativas, ha sido formado en la línea de la administración educativa; sin embargo son consientes que han estado asumiendo retos educativos para los cuales no estaban suficientemente seguros:

---

<sup>61</sup> *Ibid.*, p.105

***“Los únicos puestos que teníamos los capacitadores eran las rectorías y nos toco. ! Queramos o no queramos, nos tocaba” “Yo llegué a la rectoría sin saber nada lo que era administrativo, sin saber nada”. “Vengo a que me ayuden y que me enseñen porque yo no se” Nada, yo no sabía nada de Mariapaz. No sabía que me iba a tocar ese reto, yo no estaba segura de que yo iba a asumir semejante cargo”.***

En este sentido, se encontró que los directivos son consientes de que les ha tocado aprender a partir de la experiencia y que la misma les ha permitido desarrollar habilidades escondidas ***“Me han hecho crecer mucho...y tuve la idea de renunciar...pero dije yo no, esto es un reto para mí”, “ Ahora soy más paciente, ahora escucho más, analizo...”.***

Igualmente dejan ver la necesidad de seguirse preparando en esta área, específicamente ***“En este momento no hay programas para preparar rectores”***; lo cual es confirmado en las investigaciones que dieron origen al plan decenal de educación para el departamento de Santander cuando se concluye que ***“Hay ausencia de programas de formación y actualización para directivos docentes en servicio”.***<sup>62</sup>

Esta situación coloca en evidencia, la urgencia y necesidad de fortalecer la formación inicial de maestros, y de reorganizar la estructura curricular de los mismos programas de formación docente, para poder desarrollar competencias que propendan por el desarrollo de nuevas formas de gestión.

*La voz de los rectores no ha sido escuchada.*

De igual manera los directivos consideran, que no se les tiene en cuenta a la hora de definir políticas públicas, lo cual genera un desconocimiento y

---

<sup>62</sup> **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.** Plan Decenal de Educación 1997-2006: La Educación para el Santander que Queremos. Bucaramanga: 1997. p. 86

subvaloración, por parte de las élites públicas, de ese estamento en las decisiones de mejoramiento educativo, que bien podría contribuir en la planificación de reformas, y previendo así colapsos que después deben ser remediados, desgastando tanto los recursos financieros como los recursos humanos.

***“Estamos viviendo una etapa de crisis...en ningún momento han tenido en cuenta la opinión de los rectores y fundamentalmente nosotros que estamos viviendo en carne propia la situación, debíamos ser consultados para poder tomar las directrices y las políticas que se fueran a llevar a cabo”; “Todas estas reformas han llegado sin preparación para los maestros, entonces cuando ya el maestro aprende, ya casi deja de ser maestro”,***

La anterior situación que ha sido detectada en estudios anteriores “La acción de las instancias de participación establecidas, obedece más al cumplimiento de políticas y directivas de tipo formal que a un real ejercicio de acción participativa”<sup>63</sup> constituye un obstáculo para que realmente la gestión adelantada por los directivos docentes pueda consolidarse y materializarse en función de los procesos académicos y pedagógicos a los cuales están llamadas a responder.

*La autoimagen que tiene el directivo, define su modelo de gestión.*

Finalmente se pudo observar que los directivos tienen una **imagen** de sí, lo cual define en gran medida su modelo de gestión. En este sentido expresan:

***“Ya por el hecho de ser uno rector, ya es tirano, ya es el peleador, ya es el que los tiene limitados”. “Como mi cargo es diferente, ya es de rectora, ya es de dirección,***

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 89

***hay quienes aceptan y quienes no". "Lo que pasa es que el medio no me ha brindado la oportunidad de manifestarme tal como soy, como persona".***

Estas percepciones de sí, van dando origen a las formas de dirección, que de hecho se vieron más autoritarias en el género femenino que en el masculino, para el caso de este estudio en particular, cuando expresan algunas características de sus formas de gestión:

***"Que esto no se hace así, esto se hace así..." "Yo considero que el elemento fundamental para que las cosas funcionen es el de hacer de que las personas que formen parte de la comunidad se le integren y se les reconozca, cuando la persona se integra, se le reconoce, participa, lo más difícil es que las cosas se impongan". "Dije en la secretaría de educación a mi no me van a llenar de basura...no quiero basura y si me toca seguir en el piso, sigo en el piso".***

Esta situación muchas veces puede obstaculizar los procesos de integración y participación, no obstante la mayoría de directivos manifiesta tener buenas relaciones con su comunidad, independientemente de su modelo de dirección y gobierno.

A pesar de enfrentarse a las limitaciones que aparecen como producto de las decisiones de las entidades gubernamentales, los directivos docentes logran identificar las necesidades específicas de sus instituciones, y dar respuesta a ellas en la medida de sus posibilidades; y en este sentido aprenden a gestionar en el ejercicio mismo de sus funciones.

## **5. PUNTOS DE LLEGADA PARA EMPRENDER DE NUEVO EL CAMINO**

A manera de conclusión, después de interpretar algunas de las concepciones y prácticas que tiene la comunidad educativa acerca de la gestión escolar y observar sus prácticas de trabajo se puede afirmar que los aspectos fundamentales y hallazgos mas significativos de este estudio, tienen que ver en primer lugar, con las concepciones de la gestión en particular, la participación y el trabajo y finalmente la responsabilidad que conlleva.

Al respecto se notó durante este estudio que impera una concepción de la gestión muy técnica e instrumental, propia de los conceptos administrativos en los cuales posiblemente se fundamentaron los programas de formación profesional de los directivos docentes (administración educativa, supervisión educativa, orientación escolar, entre otros), predominando en sus prácticas un modelo de gestión tecnocrático, lo cual obstaculiza en cierto modo la promoción de nuevos modelos de gestión que generen y desarrollen procesos autónomos de dirección y gobierno, posibilitando una nueva visión de la cultura escolar.

Igualmente el desarrollo de la gestión, se sigue fundamentando en modelos de corte burocrático, con un ejercicio vertical de la autoridad, característico de las instituciones de economía cerrada, donde predomina el instrumentalismo, y la delegación de funciones específicas. Situación que deja entrever una concepción de mando que legitima el trabajo del directivo, predominando por consiguiente, en su gran mayoría, un modelo burocrático de gestión donde el directivo es el responsable final del destino de la organización.

Por otra parte, se evidenció la falta de unificación en la formas de concebir la gestión, dentro de una misma comunidad educativa. Este estudio demostró que existe bastante divergencia en las formas de concebir la gestión en las instituciones educativas, pues el concepto de gestión no se encuentra unificado o compartido ni a nivel institucional, ni a nivel de los estamentos que hacen parte de la comunidad educativa, lo cual impide que la comunidad se apropie de un mismo lenguaje que los aproxime en un mismo sentido, a la hora de asumir los procesos de gestión dentro de la institución escolar.

De la misma manera, se evidencio la ausencia de una cultura de gestión, como resultado del trabajo reflexivo, crítico y pedagógico. En este sentido se puede afirmar que los consejos directivos no se vislumbran como cogestionadores y dinamizadores de la transformación de la cultura organizacional, sino por el contrario se reducen a las funciones de control y toma de decisiones de casos específicos, subestimándose así su potencial como órganos de dirección y gobierno.

Finalmente, no hay un reconocimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) como motor y horizonte de gestión; situación desfavorable en cuanto no permite ir evaluando el proceso de gestión paulatinamente de acuerdo a lo establecido en el mismo.

En segundo lugar, en cuanto a la participación y trabajo se halló que hay una concepción muy reduccionista, al considerar que por el simple hecho de estar reunidos ya hay participación. Por lo general las discusiones y decisiones no obedecen a un ejercicio real de la acción participativa, lo cual trae como consecuencia una ausencia de prácticas de autogestión, cogestión y liderazgo en la toma de decisiones y en la administración de la institución. En este sentido, se pudo observar que no se ha entendido ni asumido el concepto de participación, como la oportunidad para incidir en la

transformación de las prácticas de gestión y por ende de la cultura escolar; es decir, no existe una clara diferenciación entre lo que significa el trabajo en grupo y el trabajo en equipo.

Cabe resaltar que está muy claro para los estudiantes su derecho y deber de participación en los aspectos relacionados con la gestión; sintiéndose incluso el centro alrededor del cual debe girar la gestión. Existen en este sentido, algunos indicios de que la figura del Gobierno Escolar, ha posibilitado la toma de conciencia frente a los procesos de participación estudiantil. Constituye esta figura una oportunidad para organizar todo un equipo de trabajo que asuma y realice la gestión, en lugar de esperar siempre del directivo los resultados de la gestión. Por el contrario, la participación de los padres de familia y el sector productivo en las instituciones escolares sigue siendo débil y escasa, desde la misma legislación.

Y en tercer lugar, dado que la tarea de gestionar conlleva una gran responsabilidad se pudo encontrar una falta de apoyo de las políticas gubernamentales, generando crisis al interior de los establecimientos educativos, lo cual incide directamente en la calidad de los procesos pedagógicos que éstas adelantan. De la misma manera no hay una política clara para garantizar la formación continua del directivo docente en áreas relacionadas específicamente con la gestión escolar, desde la perspectiva pedagógica antes que de la visión administrativa. Igualmente, subyace una imagen de directivo docente que no es tenido en cuenta a la hora de definir políticas educativas. Es claro entonces, que las políticas educativas al no ser planificadas desde la base de las experiencias institucionales, entorpecen y debilita la autonomía de los centros educativos incidiendo directamente en los procesos de gestión y desarrollo.

Lo anterior indica, que se hace necesario empezar a incidir en el área de gestión escolar, desde los procesos iniciales de formación docente, así como promover los espacios de discusión y consolidación de redes de directivos docentes, que permitan la formulación e implementación de formas de gestión autónomas, innovadoras que accedan a establecer una identidad propia de orientación, conducción y gobierno escolar.

## **6. SEGUIR AVANZANDO EN LA BUSQUEDA DE NUEVAS FORMAS DE GESTION ESCOLAR**

Teniendo en cuenta que el presente estudio constituyó un ejercicio interesante de reflexión pedagógica al elaborar una reconstrucción desde las experiencias contextualizadas en las instituciones y desde los testimonios de los involucrados en los procesos de dirección escolar, para comprender el sentido que las prácticas de gestión tienen dentro de la comunidad y a partir de esa comprensión, poder reconocer elementos que favorecen la innovación y transformación de la cultura escolar, es favorable sugerir algunos caminos o vías para consolidar prácticas de gestión escolar, originadas en el corazón de las instituciones escolares.

En este sentido es imperiosa la necesidad de reconceptualizar el sentido que se tiene de la participación de la comunidad educativa en los procesos de gestión, y superar el concepto que se tiene de trabajo en equipo, como la simple agrupación de personas. Conviene adelantar algún tipo de trabajo que permita a la comunidad educativa reflexionar sobre la participación y la forma de organizarse, como una oportunidad para proponer y adelantar nuevas experiencias en la gestión escolar.

De la misma manera, es recomendable adelantar investigaciones que procuren la búsqueda del sentido que tienen otros aspectos de la gestión como la institución escolar, las competencias del directivo docente, las prácticas de evaluación de la gestión, entre otras, como complemento a estas primeras indagaciones sobre concepciones de gestión escolar.

Por otra parte, es necesario que se contemple la posibilidad de establecer un “equipo de conducción” o “equipo de gestión” en las instituciones

escolares, con el fin de superar de alguna manera, las concepciones relacionadas especialmente, con la participación, el trabajo en equipo y la responsabilidad en el momento de realizar la gestión. Conviene para este fin, crear una *“red local de directivos docentes”*, o mejor de equipos de conducción de las instituciones escolares, con el fin conformar colectivos de investigación que permitan avanzar en la búsqueda de nuevas formas de gestión escolar, desde las experiencias compartidas, para que la tarea de gestión sea una tarea consciente y reflexionada y no una simple delegación de funciones. Para ello, es necesario que se supere la imagen que tiene el Gobierno Escolar, de instancia decisiva para la toma de decisiones académicas y de dirección, para consolidarse en todo un equipo orientador de la gestión.

Finalmente revisar los planes curriculares de los programas de formación de maestros, con el fin de que exista un conocimiento más pedagógico y menos mecanicista o administrativo de la gestión escolar, constituye el reto para las instituciones de educación superior que ofertan programas de pregrado y postgrado, como oportunidad de perfeccionamiento y profesionalización docente .

Como camino seguro para poder seguir avanzando en sentido se hace necesario el fortalecimiento de la línea de investigación de la Maestría en Pedagogía, especialmente en lo concerniente a la gestión escolar, como un campo investigativo que permita ampliar la reflexión y construcción del saber pedagógico en esta área. Línea que necesariamente debe inscribirse, en la RED IBEROAMERICANA DE EFICACIA Y MEJORAMIENTO ESCOLAR ‘RIEME’, la cual agrupa las experiencias investigativas que se vienen adelantando en este sentido.

## BIBLIOGRAFIA

**ALBALADEJO MARCET, Carmen y ECHEVARRIA ARANZABAL, Ignacio.** Manual de la Educación. Sección III. Didácticas Específicas. Barcelona: Océano, 2001. 596 p.

**AGUERRONDO, Inés. et al.** La Escuela del Futuro III: ¿Qué Hacen las Escuelas que Innovan?. Buenos Aires: Papers Editores, 2002. 128 p.

**ALDANA, Eduardo et al.** Informes Comisionados I. Educación para el Desarrollo. v2. Colección Documentos de la Misión. Bogotá: Presidencia de la República. Consejería Presidencial para el Desarrollo Institucional – COLCIENCIAS, 1995. 652 p.

**BALL, Stephen.** La Micro política de la Escuela. Hacia una Teoría de la Organización Escolar. Madrid : Paidós, 1989. 304 p.

**BARDIZA RUIZ, Teresa.** Micropolítica en la Escuela. Revista Digital de la Red Iberoamericana de Eficacia y Mejoramiento Escolar "RIEME". Madrid, 2001. 32 p.

**BEST B, John.** Psicología Cognoscitiva. Quinta Edición. Madrid: Thompson, 1998. 564 p.

**BRASLAVSKY, Cecilia.** Bases, Orientaciones y Criterios para el Diseño de Programas de Formación de Profesores. Revista Iberoamericana de Educación No 19. Formación Docente. Biblioteca Digital de la OEI. 2002. 20 p.

**BOLIVAR, Antonio.** Liderazgo, Mejora y Centros Educativos. Revista Digital de la Red Iberoamericana de Eficacia y Mejoramiento Escolar "RIEME". Madrid, 2002. 18 p.

**BONILLA, Elssy y RODRIGUEZ SEHK, Penélope.** La investigación en Ciencias Sociales. Más allá del Dilema de los Métodos. Bogotá: Centro de Estudios de Desarrollo Económico CEDE, 1995. 237 p.

**BUENDÍA, Hernando.** La Educación la Agenda del siglo XXI. Bogotá: PNUD-TM editores, 2000. 366 p.

**BUTELMAN, Ida.** Pensando las Instituciones. Sobre Teorías y Prácticas en Educación. Buenos Aires: Paidos, 1996. 365 p.

**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.

**DIAZ FLOREZ, Olga Cecilia.** Investigaciones e Innovaciones del IDEP. Educación en Lectura y Escritura. Análisis y Síntesis de Investigaciones de Innovaciones 1998-2000. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio-IDEP, 2001. 304 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.** Evaluación, pedagogía y cognición. Bogotá: Mc.Graw-Hill, 2000. 221 p.

**FLOREZ OCHOA, Rafael y TOBON RESTREPO, Alonso.** Investigación Educativa y Pedagógica. Bogotá: Mc-Graw-Hill, 2001. 212 p.

**GALLEGO GIL, Domingo.** El Profesor Ante el Reto de los Nuevos Paradigmas. En: Enciclopedia de Pedagogía. Vol 2. Madrid: Esparsa, 2002. 440 p.

**GIORDAN, André y de VECCHI, Gérard.** Los Orígenes del Saber. Segunda Edición. Sevilla-España: Díada Editora, 1995. 261 p.

**MANTILLA CARDENAS, William.** Educación y Gerencia. Conceptos y Experiencias. Bogotá: COLCIENCIAS- Universidad Externado de Colombia, 2000. 171 p.

**MARTINEZ, Miguel.** La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico-Práctico. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa, 1997. 169 p.

**MARIÑO NAVARRETE, Hernando.** Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega, 2000. 147 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.

**MURRILLO TORRECILLA, Javier et al.** La Investigación sobre Eficacia Escolar en Ibero América. Revisión Internacional del Estado del Arte. Bogotá: CAB-CIDE, 2003. 467 p.

**NIÑO DIEZ, Jaime.** Hacia una Nueva Educación. Santafé de Bogotá: CAB-UNESCO, 1998. 215 p.

**PARRA SANDOVAL, Rodrigo y Otros.** Proyecto Génesis. Innovación Escolar y Cambio Social. Bogotá: Fundación FES – COLCIENCIAS, 1997. 67 p.

**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.

**RENAU, Maria Dolores.** ¿Otra Psicología en la Escuela?. Un Enfoque Institucional y Comunitario. Barcelona: Paidós, 1998. 191 p.

**RESTREPO GOMEZ, Bernardo.** Investigación en Educación. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Bogotá: ICFES-ASCUN, 1997. 110 p.

**REYES HERRERA, Lilia et al.** Acciones y Creencias. Tesoro Oculto del Educador. vol 1. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 1999. 100 p.

**SACRISTAN, J. Gimeno.** El currículum: una reflexión sobre la práctica. Sexta edición. Madrid: Morata, 1996. 284 p.

**SCHLEMONSON, Aldo et al.** Orientar y Conducir la Escuela. Reflexiones de Cinco Directores y un Asesor. Madrid: Paidós, 2000. 210 p.

**TENNUTTO, Martha et al.** Escuela para Maestros. Montevideo: Tercer Milenio-Cultural Internacional, 2004. 654 p.

**WEISS Anita et al.** La modernización de las Industrias en Colombia. Santafé de Bogotá: El autor, 1997. 524p.

**WHITHAKER, Patrick.** Cómo Gestionar el Cambio en Contextos Educativos. Madrid: Narcea, 1998. 237 p.

AneXOS

Material Protocolar

**Anexo A. Ficha Técnica de la Actividad No 1**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN ESCOLAR  
MAESTRIA EN PEDAGOGIA  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** UN INFORME MUY SOLICITADO

**ESTRATEGIA:** ESTUDIO DE CASO

**PARTICIPANTES CONVOCADOS:** DIRECTIVOS, DOCENTES, ESTUDIANTES, PADRES DE FAMILIA, EGRESADOS, SECTOR PRODUCTIVO (GOBIERNO ESCOLAR).

**OBJETIVO:** Provocar una reacción frente a la organización, participación y toma de decisiones para inferir algunas concepciones y prácticas presentes en los procesos de gestión.

**LUGAR:** INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

**DURACIÓN:** 2 HORAS

**METODOLOGÍA:**

- ✓ Se organizaron grupos según los estamentos presentes.
- ✓ Cada integrante del grupo recibió el caso para ser analizado y para emitir su reacción frente a la situación planteada.
- ✓ Socialización de sus decisiones y actuaciones.
- ✓ Entrega de un informe final.

**TÉCNICA DE RECOLECCION DE LA INFORMACION**

Durante la metodología cada grupo focal es acompañado por dos integrantes del equipo investigador, quienes como observadores no participantes, registran en su diario de campo, algunas actitudes, comportamientos y expresiones que surgen en el momento de dar solución al caso planteado.

Los informes escritos que los grupos producen son recogidos al final de la jornada de trabajo.

**TÉCNICAS DE REGISTRO:**

La experiencia es acompañada de registro fílmico.  
Diario de campo.

**OBSERVACIONES:**

La actividad se tornó algo dispendiosa ya que en algunas instituciones, no se pudo convocar todos los estamentos el mismo día ( CO4) .

Este taller estuvo apoyado por observadores claves, que fueron preparados con anterioridad para poder adelantar la observación respectiva durante el desarrollo de la actividad.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE  
CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA.

ACTIVIDAD N° 1

UN INFORME MUY SOLICITADO

La situación que va a ser abordada en el presente caso se desarrolla en las instituciones escolares de un municipio X de la geografía Colombiana.

***Situación para la Toma CM decisiones***

Poco antes de las 8:00 de la mañana de un día cualquiera llega a la Dirección de una institución un sobre de la secretaría de educación que contiene la siguiente información:

Señor  
Director  
E.S.D.

Por medio del presente le comunico que la Secretaría de Educación del Municipio ha pedido a las instituciones escolares, que presenten un informe acerca de la gestión escolar realizada durante los 2 últimos años. Tal información deberá ser enviada a la secretaría de educación en ocho días.

Gracias.

***Su Tarea en relación con el caso***

Después de conocer la comunicación el rector del colegio cita a los miembros<sup>?</sup> del gobierno escolar, con el fin de definir aclarar los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Cómo entendemos la gestión escolar?
- ✓ ¿Qué elementos contemplaríamos en el informe solicitado?
- ✓ ¿Cómo se realiza la gestión en la institución?
- ✓ ¿Qué estrategias de trabajo emplearíamos para elaborar el informe?



### Anexo C. Procesamiento de la Información

Aspectos significativos en relación con las concepciones y prácticas de gestión, en la voz de los DIRECTIVOS de cuatro instituciones educativas del municipio de Bucaramanga.

| ASPECTO                             | CONCEPTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CREENCIAS Y OPINIONES SOBRE GESTIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se entiende por gestión escolar al conjunto de estrategias que se utilizan para mejorar el funcionamiento de la institución.</li> <li>✓ Son todas las actividades que realizan los diferentes miembros de la comunidad educativa para lograr una mejor organización y calidad educativa.</li> <li>✓ Es el componente esencial que permite desarrollar de una manera efectiva, planear, ejecutar, presentar una visión y misión de la institución.</li> <li>✓ Es un proceso que está dirigido y organizado por todos los miembros educativos que ayuda a mejorar la calidad educativa.</li> <li>✓ Este presenta la misión y visión, el cual se debe manejar por los padres de familia, los estudiantes, y maestros.</li> <li>✓ Misión: Desarrollar una calidad integral donde haya valores y proyectando el ambiente como recurso de vida.</li> <li>✓ Acciones, estrategias, medios que son utilizados para lograr las metas planteadas en lo directivo, académico, talento humano, administrativo y financiero.</li> <li>✓ Son las diferentes actividades que realiza la institución para cumplir con el proyecto educativo que esta llevando a cabo.</li> <li>✓ Son los procesos que realiza la institución tales como: gestión administrativa, gestión financiera, gestión académica y gestión comunitaria.</li> <li>✓ La labor desempeñada por el equipo de trabajo encabezado por el rector y los demás integrantes que conforman la comunidad educativa sobre las labores académicas y administrativas.</li> <li>✓ Son todas aquellas actividades que debe manejar la institución en beneficio del buen desarrollo de la actividad educativa y pedagógica con el fin de alcanzar los logros o metas propuestas en el PEI.</li> </ul> |

| ASPECTO                                   | CONCEPTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRÁCTICAS O FORMAS DE REALIZAR LA GESTIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las primeras jornadas de inducción manejamos el PEI, cronograma de trabajo, planes de trabajo por comités, manual de convivencia basados en esos elementos, hacemos un sorteo y ellos deciden quien es el coordinador y secretario internamente y así se elabora la agenda del año.</li> <li>✓ Resultado de consensos y acuerdos institucionales liderado por cualquier miembro.</li> <li>✓ La gestión es un manejo adecuado y automático de los recursos en forma adecuada de estos con relación al PEI, de acuerdo al presupuesto, consejo directivo.</li> <li>✓ La gestión se realiza en efecto de cascada mediante el trabajo en equipo.</li> <li>✓ Con base en la evaluación institucional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes</li> <li>• Organización</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Control</li> <li>• Evaluar</li> </ul> </li> <li>✓ Consulta a cada uno de los estamentos, análisis y formulación de propuestas en los organismos del gobierno escolar, gestión administrativa-dirección, ejecución en cada uno de los estamentos al cual corresponda.</li> </ul> |
| PRÁCTICAS O FORMAS DE REALIZAR LA GESTIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convocar a una reunión general para informar lo que solicita la secretaría de educación.</li> <li>✓ Distribución de comités de trabajo de acuerdo a los componentes.</li> <li>✓ Socialización del trabajo realizado.</li> <li>✓ Me siento con mi equipo de trabajo.</li> <li>✓ Miramos los cuatro componentes, la evaluación institucional, planes de mejoramiento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se mira los cuatro frentes teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, alternativas, sustentadas en las evidencias.</li> <li>✓ Socialización</li> <li>✓ Retomar planes y proyectos.</li> <li>✓ Revisión de planes elaborados.</li> <li>✓ Resultado de evaluaciones anuales.</li> <li>✓ Ubicación de dificultades y fortalezas dentro de los componentes.</li> <li>✓ Priorización de las metas alcanzadas.</li> <li>✓ Trazar planes de mejoramiento</li> <li>✓ A través del trabajo en equipo se presentan proyectos de trabajo, se socializan y en plenaria se toman las decisiones.</li> <li>✓ Funciones del consejo directivo: Informe final.</li> <li>✓ Reuniones de los diferentes estamentos se dan las directrices del contenido que llevará el informe, a través de videos, carteleras.</li> <li>✓ Elaborar un programa u horario con el fin de informar y hacer los informes que cada estamento debe rendir.</li> <li>✓ Recursos que la informática nos da.</li> <li>✓ Los datos que se tienen en el PEI.</li> </ul> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Anexo C: Procesamiento de la Información**

Aspectos significativos en relación con las concepciones y prácticas de gestión, en la voz de los MAESTROS de cuatro instituciones educativas del municipio de Bucaramanga.

| ASPECTOS                                      | CONCEPTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. CREENCIAS Y OPINIONES SOBRE LA GESTIÓN.    | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Son todas las acciones mancomunadas entre a comunidad educativa que tienen como fin sacar adelante una institución y mejorar las condiciones de vida del centro educativo.</li><li>✓ Es un conjunto de actividades, encaminadas a la organización, desarrollo y ejecución de proyectos académicos y administrativos.</li><li>✓ Proceso que incluye un conjunto de actividades encaminadas a fomentar y llevar a cabo, el mejoramiento de la calidad educativa en términos de organización, nivel académico e integral del estudiante.</li><li>✓ Son acciones y estrategias a través de las cuales se busca conseguir las metas.</li><li>✓ Son todos los procesos de desarrollo y control del PEI.</li></ul>                                                                       |
| 2. PRÁCTICAS Y FORMAS DE REALIZAR LA GESTIÓN. | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ La directora, docentes, padres de familia contribuyen a realizar proyectos en bien de la calidad educativa en mejorar el establecimiento teniendo los implementos adecuados y respectivos para dar un buen resultado investigativo en el trabajo en el aula, la institución y su proyección a la comunidad.</li><li>✓ Directora., docentes, padres de familia, gobierno escolar, entidades gubernamentales y no gubernamentales.</li><li>✓ "La gestión comienza en el momento la planeación"</li><li>✓ Cada uno de los estamentos de la comunidad esta organizado y plantean: Propuestas, Proyectos.</li><li>✓ Estrategias que permitan cumplir con las metas planteadas apuntando a las necesidades de la institución.</li><li>✓ Reuniendo o convocando los diferentes</li></ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>estamentos que forman la institución: consejo directivo, académico, coordinadores de unidad, asesores de campos de formación, bienestar institucional.</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se organizan grupos de trabajo que contemplen los siguientes aspectos: Componente administrativo a nivel de gestión.</li> <li>✓ Delegar responsabilidades en: Padres de familia, estudiantes, profesores.</li> <li>✓ Estrategia de plenaria para socializar la estructura del informe.</li> <li>✓ Trabajos en comités, encabezado por directivos, profesores y estudiantes con el fin de recolectar información.</li> <li>✓ Presentación de informes en los medios solicitados.</li> <li>✓ Programar reuniones con todos los entes de la comunidad, con el fin de recolectar y confrontar puntos de vista.</li> <li>✓ Recolectar estrategias de evidencias. Las evidencias deben contener: <p>Metas propuestas.<br/>Metas por cumplir.<br/>Estado en que se encuentra cada una de ellas.<br/>Incluir la evaluación institucional.<br/>Planes de desarrollo.<br/>Planes de estudio.<br/>Planes de mejoramiento.</p> </li> <li>✓ Desglosar la evaluación institucional por cada uno de los estamentos tomando los aspectos inherentes a cada uno, haciendo análisis cualitativo y cuantitativo y presentando el informe.</li> </ul> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Anexo C: Procesamiento de la Información**

Aspectos significativos en relación con las concepciones y prácticas de gestión, en la voz de los ESTUDIANTES de cuatro instituciones educativas del municipio de Bucaramanga.

| ASPECTOS                                   | CONCEPTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. CREENCIAS Y OPINIONES SOBRE LA GESTIÓN. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Son las metas, objetivos y las diferentes actividades que se realizan en conjunto con maestros y alumnos para el progreso de la institución, llegando a cumplir los logros propuestos como por ejemplo todas las actividades que hacen los profesores extra clase para mejorar su nivel intelectual y poderlo proyectar a sus alumnos.</li> <li>✓ Que el colegio ayudaría a los alumnos a superarse física y mentalmente, para que los alumnos entiendan las áreas asignadas.</li> <li>✓ Acciones encaminadas hacia el mejoramiento de la institución buscando soluciones inmediatas a un problema y/o necesidad.</li> <li>✓ Acciones encaminadas hacia un fin específico que busca y tiene como objetivo principal el mejoramiento de la institución.</li> <li>✓ Mecanismo de participación: interactuar.</li> <li>✓ Para resolver situaciones que retarden el desarrollo del grupo de estudiantes que pertenecen a la sección y conforman el colegio en general.</li> <li>✓ Preparar al estudiante en tener una visión hacia el futuro con énfasis en una carrera.</li> <li>✓ Salir preparados con énfasis en una carrera.</li> <li>✓ Toma de decisiones y liderazgo, algo que debemos desempeñar por medio de proyectos disciplinares teniendo en cuenta los beneficios que podemos obtener.</li> <li>✓ Es como un trabajo realizado por los alumnos y directivas en el cual se da un informe -sobre el trabajo realizado en el plantel.</li> </ul> |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestión de los presidentes es hacer un grupo mejor e informarnos a los estudiantes sobre cada remisión.</li> <li>✓ El trabajo cotidiano, que realiza la escuela cotidianamente para regimos unos a otros</li> <li>✓ Trabajo que desempeña cada miembro institucional desde aseadoras, alumnos, profesores y directores, etc.</li> <li>✓ Aportes que hace el rector de la institución con ayuda de los maestros adjuntos a él, para organizar en forma clara y en orden cada uno de los aspectos que son importantes para la institución.</li> <li>✓ Trata sobre los aspectos más importantes del colegio.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2. PRÁCTICAS Y FORMAS DE REALIZAR LA GESTIÓN. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar una propuesta para el maestro y coordinador para la-superación de las dificultades</li> <li>✓ Mediante estrategias</li> <li>✓ Mediante Consejos</li> <li>✓ Por medio de las actividades planteadas rectora, directivos académicos y disciplinarios, docentes, estudiantes y egresados</li> <li>✓ Por medio de comité disciplinario del colegio, haciendo cumplir las normas que la institución nos pide.</li> <li>✓ Encuesta realizada -a los presidentes y alumnos más influyentes en el campo académico y cultural, para saber su opinión sobre el desempeño de los profesores y alumnas del colegio, estado de la planta física y laboral.</li> <li>✓ Opinión pública de la comunidad en general. Trabajo en grupo. Diálogo para llegar a acuerdos.</li> <li>✓ Informes con base en opiniones y necesidades de estudiantes, empleados profesores, directores</li> <li>✓ rectora.</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar todas las áreas del colegio y proponer estrategias para mejorar los recursos de los</li> <li>✓ estudiantes.</li> <li>✓ Grupal, compartir opiniones, discutir y llegar a acuerdos para estar todos conformes.</li> <li>✓ Me parece que la gestión es poco democrática ya que no se tienen muy en cuenta las opiniones de los estudiantes y creo que es negativo para la institución porque muchos estudiantes no han estado de acuerdo con cambios que han hecho los superiores.</li> </ul> <p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscar información sobre las actividades realizadas en el colegio.</li> <li>✓ Conocer plenamente el manual de convivencia.</li> <li>✓ Con la colaboración de los diferentes estamentos de la institución reunir los informes, agruparlos y organizarlos cronológicamente para de esta forma poderlos mostrar en el Orden en que fueran realizados.</li> <li>✓ Observar los videos de las actividades realizadas para poder sustentarlos.</li> <li>✓ Llamáramos a cada alumno y profesor de las materias para revisar si los jóvenes que van mal en</li> <li>✓ algunas materias para que los profesores les explicaran en el aula múltiple los logros que van perdiendo</li> <li>✓ Organizar grupos representativos de los diferentes entes de la institución. (Padres de familia, alumnos, etc).</li> <li>✓ Cada grupo aporta ideas sobre las necesidades de la institución.</li> <li>✓ Las ideas se agrupan en un consejo donde participen los lideres de los diferentes estamentos y dirigidos por el rector.</li> </ul> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                           |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Informes de todos los estamentos.</li><li>✓ Compartir y discutir para llegar a acuerdos</li></ul> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Anexo C. Procesamiento de la Información**

Aspectos significativos en relación con las concepciones y prácticas de gestión, en la voz de los PADRES DE FAMILIA Y SECTOR PRODUCTIVO de cuatro instituciones educativas del municipio de Bucaramanga.

| ASPECTOS                                      | CONCEPTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. CREENCIAS Y OPINIONES SOBRE LA GESTIÓN.    | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Conjunto de ideas, proyectos, actividades para lograr un alto nivel en lo académico y administrativo.</li><li>✓ Sacar adelante proyectos relacionados con adquisición de elementos para el colegio.</li><li>✓ La gestión se hace para que nuestros hijos se capaciten y sean alguien mas adelante</li><li>✓ Lo que se trabaja o se hace en un tiempo determinado para lograr algo.</li><li>✓ Informes permanentes a la comunidad educativa.</li><li>✓ Proceso de asimilación de informes.</li><li>✓ Ejecución por medio de los procesos a que haya lugar.</li></ul> |
| 2. PRÁCTICAS Y FORMAS DE REALIZAR LA GESTIÓN. | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Trabajando</li><li>✓ Enviando cartas</li><li>✓ Tocando puertas</li><li>✓ Se está desarrollando en forma adecuada y comprometida por parte de todos los estamentos de la comunidad educativa.</li><li>✓ Estudio técnico pedagógico.</li><li>✓ Énfasis en las áreas donde se debe reforzar o cambiar "modus operandi».</li><li>✓ Realizar la evaluación.</li><li>✓ Programar lo concerniente para lograr un cambio en beneficio de la comunidad educativa</li></ul>                                                                                                   |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Convocatoria</b><br/>Padres de familia<br/>Profesores<br/>Gobierno municipal<br/>Sector productivo</li> <li>✓ <b>Reunión</b><br/>Exposición: Informe: Escrito y verbal</li> </ul> <p>Objetivo: Socializar y sensibilizar.<br/>Recursos audiovisuales.</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Anexo D.** Pre-categorías Emergentes de la Primera Actividad  
Aspectos significativos relacionados con las concepciones y prácticas de gestión, que permitieron la identificación de categorías emergentes.

| CREENCIAS SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GRUPO FOCAL: DIRECTIVOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| CONCEPTUALIZACIÓN<br>(QUE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | RESPONSABLE<br>(QUIEN)                                                                                                                          | FINALIDAD<br>(PARA QUÉ)                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias</li> <li>✓ Actividades**<sup>64</sup></li> <li>✓ Proceso*</li> <li>✓ Acciones</li> <li>✓ Medios</li> <li>✓ Labor</li> <li>✓</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todos los miembros*</li> <li>✓ Equipo de trabajo encabezado por el rector de la institución</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoramiento del funcionamiento y organización*</li> <li>✓ Calidad educativa*</li> <li>✓ Cumplimiento del PEI*</li> <li>✓ Beneficio pedagógico</li> </ul>                                                  |
| <b>OBSERVACIONES:</b><br><br>Se evidencian en las respuestas que al formular visión y misión, se está haciendo gestión. Igualmente se aprecia confusión de los términos planear, ejecutar, misión y visión.<br>Se incluyen elementos como el ambiente, los valores, recursos de vida, pero descontextualizados del concepto mismo de gestión.<br>Respecto a quiénes hacen la gestión se percibe la jerarquía cuando se habla de un equipo encabezado por el rector. |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>GRUPO FOCAL: MAESTROS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| CONCEPTUALIZACIÓN<br>(QUE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | RESPONSABLE<br>(QUIEN)                                                                                                                          | FINALIDAD<br>(PARA QUÉ)                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acciones *</li> <li>✓ Actividades*</li> <li>✓ Proceso de actividades para el desarrollo</li> <li>✓ Estrategias</li> <li>✓ Control del PEI</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mancomunadas</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoramiento de la organización</li> <li>✓ Desarrollo y ejecución de proyectos (académicos y administrativos)</li> <li>✓ Calidad</li> <li>✓ Formación integral del estudiante.</li> <li>✓ Metas</li> </ul> |
| <b>OBSERVACIONES:</b><br><br>Se capta que no enfatizan en quién hace la gestión.<br>Se aprecian definiciones lacónicas y muy académicas en el sentido de ceñirse a definiciones predeterminadas.                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |

<sup>64</sup> 1 \* Indica que varias veces se utiliza ese termino para emitir el concepto

| GRUPO FOCAL: ESTUDIANTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONCEPTUALIZACIÓN<br>(QUE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | RESPONSABLE<br>(QUIEN)                                                                                                                                                                                                                                 | FINALIDAD<br>(PARA QUÉ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metas</li> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Actividades</li> <li>✓ Apoyo de la institución para la superación de los estudiantes física y mentalmente y entiendan las asignaturas.</li> <li>✓ Acciones</li> <li>✓ Mecanismo de participación.</li> <li>✓ Resolución de situaciones negativas</li> <li>✓ Preparación del estudiante</li> <li>✓ Toma de decisiones y liderazgo</li> <li>✓ Informe sobre el trabajo realizado</li> <li>✓ Hacer grupos e informar a los estudiantes</li> <li>✓ Trabajo cotidiano que se realiza</li> <li>✓ Aportes</li> <li>✓ Aspectos mas importantes del colegio</li> </ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maestros*</li> <li>✓ Alumnos**</li> <li>✓ Directivos</li> <li>✓ Presidente del curso</li> <li>✓ Escuela</li> <li>✓ Cada miembro de la institución</li> <li>✓ Rector con ayuda de maestros adjuntos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Progreso de la institución</li> <li>✓ Mejoramiento de la institución**</li> <li>✓ Solución inmediata a problemas</li> <li>✓ Brindar orientación profesional</li> <li>✓ Salir preparados</li> <li>✓ Obtener beneficios</li> <li>✓ Convivencia</li> <li>✓ Organiza y ordenar</li> <li>✓ Aspectos de la institución</li> </ul> |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <p>Los estudiantes ubican en el qué lo correspondiente al para qué, según los dos grupos anteriores. Se evidencia asociación por parte de los estudiantes de la gestión como la ayuda que brinda la institución para que puedan adquirir conocimientos y se puedan superar.</p> <p>Surgen nuevos elementos como: mecanismo de participación, toma de decisiones, liderazgo, presentación de informes, el que hacer de la vida cotidiana, entre otros.</p> <p>Visión reduccionista de la gestión, al limitarla a la presentación de informes.</p> <p>Enfatizan en que ellos (los estudiantes) son los beneficiarios de la gestión que realiza el directivo con ayuda de los maestros (adjuntos), pero desde la visión de ellos como aprendices.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| GRUPO FOCAL: PADRES DE FAMILIA- SECTOR PRODUCTIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONCEPTUALIZACIÓN<br>(QUE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | RESPONSABLE<br>(QUIEN)                                                                                                                                                                                                                                                                            | FINALIDAD<br>(PARA QUÉ)                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Conjunto de ideas, proyectos y actividades</li><li>✓ Sacar adelante proyectos</li><li>✓ Lo que se hace o lo que se trabaja en un tiempo determinado</li><li>✓ Informes permanentes a la comunidad educativa</li><li>✓ Proceso de asimilación de los informes</li><li>✓ Ejecución por medio de los procesos a que haya lugar</li></ul>                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Alto nivel académico y administrativo</li><li>✓ Conseguir elementos para el colegio</li><li>✓ Para que los hijos se capaciten y salgan adelante</li><li>✓ Lograr algo</li></ul> |
| <b>OBSERVACIONES:</b><br><br>Coinciden con los estudiantes al evidenciarse confusión entre gestión asociada a la formación y desarrollo del alumno a través de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Aparece un nuevo elemento asociado a la gestión: el tiempo.                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                         |
| ELEMENTOS DE LA GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>GRUPO FOCAL DIRECTIVOS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                         |
| QUE ELEMENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | QUE SE INCLUYE EN ESOS ELEMENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Componentes del PEI. Conceptual, administrativo, pedagógico y comunitario.</li><li>✓ Gestión administrativa, Gestión académica, gestión comunidad y gestión financiera.</li><li>✓ Plan de desarrollo institucional, planes anuales, planes de mejoramiento, y planes operativos.</li><li>✓ Gestión administrativa</li><li>✓ Elementos administrativos: Manejo de personal, manejo de recursos (académicos, planes, programas y horarios, y relación con la comunidad</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Objetivos, metas, estrategias, acciones, responsables, recursos, tiempo, seguimiento y evaluación.</li><li>✓ Recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros.</li><li>✓ Acciones: planear, ejecutar, y evaluar (todos representantes).</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>OBSERVACIONES:</b><br><br>Se aprecia unidad en este grupo al identificar que IOS elementos de la gestión giran en tomo al Proyecto Educativo Institucional. En otras palabras, el PEI consolida los aspectos de todos los estamentos.                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                         |

| GRUPO FOCAL: MAESTROS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| QUE ELEMENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | QUE SE INCLUYE EN ESOS ELEMENTOS                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyectos de Infraestructura*</li> <li>✓ Relaciones Interinstitucionales*</li> <li>✓ Mejoramiento de la calidad de vida.</li> <li>✓ Componente pedagógico.</li> <li>✓ Recurso Humano</li> <li>✓ Lo administrativo:</li> <li>✓ Diagnostico institucional</li> <li>✓ Proyectos: presentación, gestión, ejecución.</li> <li>✓ Evaluación</li> <li>✓ Planes de mejoramiento</li> <li>✓ Componente Administrativo, pedagógico, bienestar y comunidad</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos de soporte</li> <li>✓ Acciones exitosas y lo que queda por gestionarse.</li> <li>✓ Análisis, planes y proyectos (áreas), conclusiones, resultados de las evaluaciones.</li> </ul> |
| <b>OBSERVACIONES</b><br><br>Se capta que dentro de los elementos de la gestión, la evaluación y el seguimiento se constituyen en elementos dignos de ser contemplados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                       |
| GRUPO FOCAL: ESTUDIANTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                       |
| QUE ELEMENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | QUE SE INCLUYE EN ESOS ELEMENTOS                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación clase.</li> <li>✓ Proyectos Investigación</li> <li>✓ Certificado bienes adquiridos</li> <li>✓ Información actividades lúdicas realizadas por los alumnos.</li> <li>✓ Código de paz</li> <li>✓ Orientación que los maestros realizan con los estudiantes con dificultades académicas.</li> <li>✓ Necesidades</li> <li>✓ Cosas por mejorar</li> <li>✓ Inquietudes</li> <li>✓ Componente Estudiantil</li> <li>✓ Desempeño académico</li> <li>✓ Participación, necesidades, comportamiento, opinión, numero estudiantes.</li> <li>✓ C. Docente: Calidad y forma de enseñanza.</li> <li>✓ Planta física: Estado y necesidades.</li> <li>✓ Rendimiento</li> <li>✓ Administración rectoral</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                       |

| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de recursos</li> <li>✓ Aspectos deportivos</li> <li>✓ Sistemas de comunicación</li> <li>✓ Restaurante escolar</li> <li>✓ Personal de Aseo</li> <li>✓ Egresados</li> <li>✓ Aportes y participación de la comunidad educativa.</li> <li>✓ Padres y demás.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <p>Se percibe que a mayor complejidad de la institución los componentes de la gestión también van aumentando en cantidad y se van complejizando, abarcando nuevos aspectos como bienestar, personal de servicios, sistemas de comunicación, los cuales no aparecen contemplados en las instituciones de menor complejidad.</p> <p>Este grupo no identifica elementos centrales de la gestión para agrupar dentro de ellos subelementos que hacen parte de cada componente o elemento central.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>GRUPO FOCAL: PADRES DE FAMILIA- SECTOR PRODUCTIVO</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| QUE ELEMENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | QUE SE INCLUYE EN ESOS ELEMENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Académico</li> <li>✓ Administrativo</li> <li>✓ Deportes</li> <li>✓ Danzas</li> <li>✓ Sala computadores</li> <li>✓ Infraestructura</li> <li>✓ Vaso de leche</li> <li>✓ Primeras comuniones</li> <li>✓ Físicos</li> <li>✓ Materiales</li> <li>✓ Humanos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicadores: cobertura, tecnología, actualización de la enseñanza formación en valores.</li> <li>✓ Indicadores: costos, mejoramiento, planta física, relación con el sector empresarial.</li> <li>✓ Adecuación planta física, ayudas educativas, investigaciones, personal que hace parte de la institución.</li> </ul> |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <p>Se aprecia que los elementos de la gestión se asocian con las actividades sociales y programas que se llevan a cabo en la institución.</p> <p>También es claro que los padres de familia consideran como elementos de la gestión la atención que se presta a la consecución de dotación e infraestructura, lo cual lleva a pensar que consideran la gestión como aquello que se hace para el mejoramiento de la planta física y la dotación de la institución.</p>                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| PRÁCTICAS Y FORMAS DE REALIZAR LA GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GRUPO FOCAL: DIRECTIVOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ORGANIZACIÓN<br>(Cómo)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | RESPONSABLE<br>(Quien)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | FINALIDAD<br>(Para Qué)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cronograma de trabajo</li> <li>✓ Planes de trabajo por comité</li> <li>✓ Selección coordinador y secretario</li> <li>✓ Agenda del año (próximo)</li> <li>✓ Manual de convivencia</li> <li>✓ Consensos y acuerdos</li> <li>✓ Manejo adecuado y automático de recursos</li> <li>✓ Evaluación institucional: (planes, organización, ejecución, control, evaluar)</li> <li>✓ Consulta a cada estamento: formulación de propuestas</li> <li>✓ Gestión administrativas, dirección.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinador, secretarios de comité</li> <li>✓ Comités</li> <li>✓ Cualquier miembro de la institución</li> <li>✓ Equipos de trabajo</li> <li>✓ Consejo Directivo</li> <li>✓ Organismos del gobierno escolar</li> <li>✓ Administrador-Director Estamentos de la institución</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar la agenda del año</li> <li>✓ Manejar los recursos y presupuesto de la institución</li> <li>✓ Administrar, dirigir, involucrando a cada uno de los estamentos de la institución que corresponda.</li> <li>✓ Evitar roces o inconformismo con decisiones.</li> </ul> |
| <b>GRUPO FOCAL MAESTROS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ORGANIZACIÓN<br>(Cómo)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | RESPONSABLE<br>(Quien)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | FINALIDAD<br>(Para Qué)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de proyectos</li> <li>✓ Formulación de estrategias</li> <li>✓ Realizando planeación</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Propuestas</li> <li>✓ Proyectos</li> <li>✓ Reuniones y convocatorias</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaboración y trabajo compañía: directora, docentes, padres de familia.</li> <li>✓ Directora</li> <li>✓ Docentes</li> <li>✓ Padres de familia</li> <li>✓ Gobierno escolar</li> <li>✓ Entidades no gubernamentales</li> <li>✓ Cada estamento de la comunidad</li> <li>✓ Consejo directivo</li> <li>✓ Consejo Académico</li> <li>✓ Coordinador de unidad</li> <li>✓ Asesores de campos de formación</li> <li>✓ Bienestar institucional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporcionar buenos resultados de investigaciones</li> <li>✓ Mejoramiento de la calidad educativa</li> <li>✓ Mejoramiento del establecimiento (planta física)</li> <li>✓ Cumplir con las metas planteadas apuntando a las necesidades de la institución.</li> </ul>         |
| <b>GRUPO FOCAL ESTUDIANTES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ORGANIZACIÓN<br>(Cómo)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | RESPONSABLE<br>(Quien)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | FINALIDAD<br>(Para Qué)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de propuestas</li> <li>✓ Formulación de estrategias</li> <li>✓ Reuniones de consejo</li> <li>✓ Actividades planteadas por</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maestros y coordinadores</li> <li>✓ Rectores, directivos académicos y disciplinarios.</li> <li>✓ docentes, estudiantes y</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Superar dificultades</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>el rector, directivos y académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de las normas de la institución por medio del comité</li> <li>✓ Utilización de instrumentos de sondeos de opinión</li> <li>✓ Informes de la opinión pública</li> <li>✓ Supervisión del desempeño de los profesores.</li> </ul> | <p>egresados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comité disciplinario</li> </ul> |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN ESCOLAR  
MAESTRIA EN PEDAGOGÍA  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

**ESTRATEGIA:** SONDEO DOCUMENTAL

**PARTICIPANTES CONVOCADOS:** DIRECTIVOS

**OBJETIVO:** Indagar sobre el proceso de transformación que la institución ha sufrido a través del tiempo, para identificar, personas, tiempo, normas, lugares que se evidencian como relevantes en la historia de vida de la institución escolar.

**LUGAR:** INSTITUCIÓN EDUCATIVA

**METODOLOGÍA**

- ✓ Previa preparación el investigador realiza una visita a cada una de las instituciones escolares.
- ✓ Realización de la lectura de documentos que contiene información sobre la historia de la institución escolar.
- ✓ Diálogo informal con algunas de las personas del estamento administrativo como directivo, coordinador o secretaria, que ayudan en la ubicación y complemento de la información.
- ✓ Identificación de sucesos relevantes y actores claves en los cambios y gestión del desarrollo de vida del plantel educativo.

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los investigadores apoyados en su diario de campo proceden a realizar la búsqueda y lectura de los documentos que contienen información sobre la historia de la institución, registrando los aspectos relevantes e identificando momentos y personas claves en el desarrollo y transformación de la institución.

Igualmente el diálogo informal corrobora y ayuda a identificar las personas que han influido en la transformación de la institución, personas con más trayectoria dentro de la misma, así como los momentos coyunturales que han provocado cambios en la vida del centro educativo.

**TÉCNICA DE REGISTRO**

Diario de Campo

**OBSERVACIONES**

Dada la trayectoria de las instituciones participantes en el estudio se hace bastante exigente en análisis de la información.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN ESCOLAR  
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** LOS ACTORES CLAVES

**ESTRATEGIA:** ENTREVISTA

**PARTICIPANTES CONVOCADOS:** DIRECTIVOS, DOCENTES CON MAYOR TRAYECTORIA EN LA INSTITUCIÓN, PADRES DE FAMILIA.

**OBJETIVO:** Conocer desde los actores algunos aspectos relacionados con la transformación de la institución, el papel que han jugado dentro de ese proceso, los momentos críticos que han tenido y como los han sido sorteados esos momentos, así como la incidencia de algunas políticas en la vida de la institución escolar.

**LUGAR:** INSTITUCIÓN EDUCATIVA

**METODOLOGÍA**

- ✓ El grupo investigador es distribuido para realizar la entrevista a los actores claves identificados en la actividad anterior.
- ✓ Se realiza la entrevista a cada una de las personas identificadas como claves dentro del proceso evolutivo de cada institución escolar.

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Entrevista a los informantes claves que amplían la información obtenida en la actividad anterior. Durante la misma el investigador procede a observar actitudes, gestos y lenguaje verbal que comunica algún tipo de emoción que pueda ser interpretada.

**TÉCNICA DE REGISTRO**

La entrevista es registrada en cinta magnetofónica (grabación)  
Diario de Campo

**OBSERVACIONES**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN ESCOLAR  
MAESTRIA EN PEDAGOGÍA  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DOCENTES**

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

1. ¿Desde cuando tiene conocimiento de la institución?
2. ¿Desde cuando está vinculado a ella?
3. ¿Según su percepción como ha sido la trayectoria de la institución?
4. ¿Cuáles considera que han sido los momentos importantes de la institución?
5. ¿Cuáles han sido los cambios tanto positivos como negativos que ha tenido en el colegio?
6. ¿Desde cuando participa activamente en la asociación de padres de familia?
7. ¿Qué representa para usted participar en el concejo directivo y que le puede aportar a la institución?
8. ¿Qué concepto tiene sobre la gestión del concejo directivo y la gestión del rector?
9. ¿Cómo cree que es la participación de profesores, estudiantes y comunidad en general en las actividades de la institución?
10. ¿Cómo se logran los acuerdos frente a situaciones de discrepancias entre el concejo directivo y la asociación de padres de familia?

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS PREDOMINANTES EN LA GESTION ESCOLAR  
MAESTRIA EN PEDAGOGIA  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DOCENTES**

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

1. ¿Quién es xxxxxx ?
2. ¿Cuáles son los actores más antiguos de la institución escolar (Padres de familia, acción comunal, maestros, estudiantes?
3. ¿Cuál ha sido el papel de estos actores en la evolución histórica de la institución?
4. ¿Cómo los actores conciben el proceso de la institución y cual es el propósito de la misma?
5. ¿Cuáles son las etapas y periodos críticos, de avance y logros en la trayectoria de la institución?
6. ¿Cuál es la proyección de la institución al futuro y que dificultades encuentran para lograrlo?
7. ¿Qué entidades y de que manera han favorecido el desarrollo de la institución?
8. ¿Cuáles considera que son proyectos propios y cuales de fuera?
9. ¿De qué manera se ha dado continuidad a los proyectos planteados en y por la institución?
10. ¿El PEI es reflejo de la evolución histórica de la institución? ¿Por qué?
11. ¿Como ha evolucionado la institución en su estructura organizacional?
12. ¿Cómo concibe la calidad educativa?

|                              |
|------------------------------|
| <b>Anexo I. Entrevista 3</b> |
|------------------------------|

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN ESCOLAR  
MAESTRIA EN PEDAGOGÍA  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DOCENTES**

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo ha visto su rol en la institución frente al desempeñado anteriormente en otras instituciones?
2. ¿Cómo es xxxxx como líder en su hogar?
3. ¿Cómo es como líder en la institución?
4. ¿Cuándo inicio su labor en la institución y como la encontró?
5. ¿Cómo era el manejo que le daba el anterior rector?
6. ¿Siguió el mismo modelo de gestión o introdujo cambios?
7. ¿Cuáles?
8. ¿Por qué introdujo dichos cambios?
9. ¿Se han manifestado formalmente (en el organigrama)?
10. ¿Cuáles han sido los resultados?
11. En la evolución de la institución: ¿Qué papel han jugado los diferentes actores (directivos, profesores, estudiantes, padres de familia, comunidad, gobierno (Secretaría de educación)?
12. ¿Cómo?
13. ¿Qué piensa acerca del proceso evolutivo dado en la institución?
14. ¿Ha tenido etapas y/o períodos críticos?
15. ¿Cuáles?
16. ¿Por qué los considera críticos?
17. ¿Cómo los han superado?
18. ¿Qué provecho han sacado de ellos?

19. ¿Cómo se han preparado para afrontar futuras crisis?
20. ¿Quiénes han participado en la solución de las crisis?
21. ¿Cómo fue elaborado el PEI de la institución?
22. ¿Refleja el desarrollo histórico de la institución?
23. ¿Cómo son las relaciones de la institución con el gobierno departamental (Secretaría de educación)?
24. ¿Cómo percibe las tendencias de las políticas educativas en la educación?.

**Anexo J. Procesamiento de la Información**

Aspectos significativos en relación con las concepciones, prácticas y contexto donde se realiza la gestión, en la voz de DIRECTIVOS, COORDINADORES Y MAESTROS con mayor antigüedad en la institución.

| ASPECTO                                   | CONCEPTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA INSTITUCIÓN | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>FINANCIAMIENTO</b></li></ul> <p>“La gestión: A mi me ha costado mucho trabajo. Porque en la alcaldía no le hacen a uno mucho caso. A la muestra está que este salón llevan un año construyéndolo y no lo han terminado porque no hay plata”.</p> <p>Aquí pedirle una audiencia al alcalde, si tiene la suerte, la consigue, si no imposible. “Las dificultades son mayores para poderse dar a conocer y para poder conseguir elementos que permitan hacer actividades y cosas a favor del mismo colegio”.</p> <p>“En una ciudad como la nuestra, donde la educación se ha politizado, se requiere tener de pronto algún elemento político para poder llegar donde el mandatario de turno y poder conseguir algún tipo de cosas, de gestiones relativas al colegio.</p> <p>Actualmente los más duro que se me hace de este cargo es la gestión, por la misma situación en que está el país, uno acude a la empresa privada no hay, uno acude a la parte oficial no hay”</p> <p>“La mayor parte de los rectores de los colegios de Bucaramanga yo considero que están haciendo proezas... en el-sentido de sostener colegios, que esto se está convirtiendo en el futuro en una especie como de bomba de tiempo, porque hay colegios que prácticamente ya están casi paralizados, que no cuentan absolutamente con nada”.</p> <p>“La secretaria de educación nos da un valor por estudiante... y lo más grave es que la secretaria de educación dice que ese dinero ojala lo tasen y les quede para el año</p> |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       | <p>entrante, porque quien sabe en que...fecha les va a llegar lo del año entrante, entonces que panorama nos espera”.</p> <p>“No hay otra experiencia que el país pueda mostrar donde diga que ha habido el planeamiento, la financiación, el apoyo y la organización de un verdadero proyecto educativo”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POLITICA PUBLICA</b></li> </ul> <p>“La gratuidad: Es tenaz yo creo que la gratuidad en la educación se llevó sin ninguna planeación”. La gratuidad en vez de ser beneficiosa lo que hizo fu que la gente entendiera que todo era completamente gratis y que no se podía ni-siquiera pedir ningún tipo de-colaboración ”.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>2. SENTIMIENTOS HACIA EL TRABAJO QUE REALIZAN.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FORMACIÓN</b></li> </ul> <p>Los únicos puestos que teníamos los capacitadores eran las rectorías y nos toco. ! Queramos o no queramos nos tocaba Todas estas reformas han llegado sin preparación para los maestros, entonces cuando ya el maestro aprende, ya casi deja de ser maestro”.</p> <p>“Yo llegué a la rectoría sin saber nada lo que era administrativo, sin saber nada”. “Vengo a que me ayuden y que me enseñen porque yo no se Nada, yo no sabía nada de Mariapaz. No sabia que me iba a tocar ese reto, yo no estaba segura de-que yo iba a asumir semejante cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>IMAGEN</b></li> </ul> <p>“Me han hecho crecer mucho...y tuve la idea de renunciar, pero dije yo no. Esto es un reto para mí”. “ Ahora soy más paciente, ahora escucho más, analizo más”.</p> <p>Estamos viviendo una etapa de crisis... en ningún momento han tenido en cuenta la opinión de los rectores y fundamentalmente nosotros que estamos viviendo en carne propia la situación, debíamos ser consultados para poder tomar las directrices y las políticas que se fueran a llevar a cabo.</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Ya por el hecho de ser uno rector; ya es tirano, ya es el peleador, ya es el que los tiene limitados". " Como mi cargo es diferente, ya es de rectora, ya es de dirección, hay quienes aceptan y quienes no".</p> <p>Lo que pasa es que el medio no me ha brindado la oportunidad de manifestarme tal como soy, coma persona".</p> <p>"Yo soy muy práctica, a mi no me gusta pelear; yo soy más bien pacífica. "Yo soy el número uno en mi casa. A mi acuden mis hermanas, mis sobrinos.</p> <p>"Otra de las cosas que me caracteriza a mí es que soy muy constante, que lo que me propongo lo hago. Tengo mucho sentido de pertenencia. "Me considero una persona amable, una persona muy humana Siempre fui como una luchadora y como interesada en aprender más.</p> <p>"Que esto no se hace así, esto se hace así...<br/> "Yo considero que el elemento fundamental para que las cosas funcionen es el de hacer de que las personas que formen parte .de la comunidad se le integren y se les reconozca, cuando la persona se integra, se le reconoce, participa, lo más difícil es que las cosas se impongan".</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**CATEGORIAS CULTURALES QUE EMERGIERON DURANTE LA FASE DESCRIPTIVA**

**CATEGORIA 1: CREENCIAS SOBRE LA GESTIÓN**

*“Se entiende por gestión escolar al conjunto de estrategias que se utilizan para mejorar el funcionamiento de la institución, así como “Las estrategias que uno debe tener para conseguir las cosas, para conseguir bienestar, estrategias acciones”. Igualmente, se piensa que “Son todas las actividades que realizan los diferentes miembros de la comunidad educativa para lograr una mejor organización y calidad educativa” o las “Acciones, estrategias, medios que son utilizados para lograr las metas planteadas en lo directivo, académico, talento humano, administrativo y financiero”, es decir, “Es un proceso que está dirigido y organizado por todos los miembros educativos que ayuda a mejorar la calidad educativa”.*

*Por otra parte se asume que “ Es un mecanismo de Participación”, y el “Componente esencial que permite desarrollar de una manera efectiva planear, ejecutar, presentar una visión y misión de la institución”. Además se entiende la gestión como un “Conjunto de ideas, proyectos y actividades”, “informes permanentes a la comunidad educativa”, “proceso de asimilación de informes”, y como “El trabajo cotidiano, que realiza la escuela cotidianamente para regirnos unos a otros”, “trabajo que desempeña cada miembro institucional...”, “ un trabajo realizado por los alumnos y directivos...”.*

*También se considera que la misma, sirve para “Mejorar el funcionamiento de la institución” , buscar el “mejoramiento de la calidad educativa”, “sacar*

*adelante una institución y mejorar las condiciones de vida del centro educativo” “para lograr metas planteadas en lo directivo y lo académico” , es decir ...”se busca conseguir las metas”, y “Sacar adelante proyectos relacionados con la adquisición de elementos para el colegio” .*

*Otra de las finalidades es la de “Preparar al estudiante en tener una visión hacia el futuro con énfasis en una carrera” ,”salir preparados con énfasis en una carrera” , se espera entonces “que el colegio ayudara a los alumnos a superarse física y mentalmente para que los alumnos entiendan las áreas” , “lograr un alto nivel académico y administrativo” .*

*De otra parte la gestión ayuda a “Cumplir con el proyecto educativo”, y con “control del PEI” , además de “Resolver situaciones que retarden el desarrollo del grupo de estudiantes” y “Organizar en forma clara y en orden cada uno de los aspectos que son importantes para la institución” ; así como también entregar los “Informes sobre el trabajo realizado en el plantel”.*

*Se considera que la gestión “Está dirigida y organizada por todos los miembros educativos...” y que “son acciones mancomunadas”,es decir, “es desempeñada por el equipo de trabajo...y los demás integrantes que conforman la comunidad educativa...” . Por lo tanto tiene un “Énfasis en el apoyo mutuo de todos: rector, profesores, padres de familia...”.*

*Igualmente, se piensa que “También la deben hacer los padres de familia, el presidente de la acción comunal, los estudiantes también aportan a la gestión.”. y principalmente “ La hace el rector de la institución con ayuda de los maestros adjuntos a él..” , es decir, es “encabezada por el rector”, o “la encabeza la directora...”.*

## CATEGORÍA 2: PRÁCTICAS Y FORMAS DE REALIZAR LA GESTIÓN

Se afirma que *“Cada uno de los estamentos de la comunidad está organizado y plantean propuestas y proyectos...”*. *“Hacemos un sorteo y ellos deciden quien es el coordinador y secretario internamente y así se elabora la agenda del año”*. También, *“Se convoca a una reunión, general y se organizan por comités y a cada uno se le asigna un componente para que lo trabaje”, “Se organizan por grupos de trabajo..”,* es decir que hay una *“Distribución de comités de trabajo de acuerdo a los componentes”*, los cuales son organizados *“en comités encabezado por directivos, profesores y estudiantes...”*.

De otra parte también se manifiesta que la gestión se hace *“Reuniendo o convocando los diferentes estamentos que forman la institución...”* se *“consulta a cada uno de los estamentos...”* y se llega a *“Programar reuniones con todos los entes de la comunidad, con el fin de recolectar y confrontar puntos de vista”*.

Se expresa además otra forma de realizar la gestión a través del *“Diálogo para llegar a cuerdos”, “Compartir opiniones, discutir y llegar a acuerdos para estar todos conformes”*. y *“Delegar responsabilidades en padres de familia, estudiantes y profesores*

Se considera que la participación se va dando poco a poco, pues *“Hay gente que no participa, pero hay gente que con el tiempo, con el transcurrir, nos hemos dado cuenta que se involucran”*., ...*“la gente es como alérgica a participar, ahí poco a poco, como será que les da pena y al final llegan como pegaditos, pero sin necesidad de decirles todo mundo participa”*.

Otro aspecto es que la gestión se hace a través del *“Resultado de planes ya elaborados, evaluaciones anuales” “desglosar la evaluación institucional...haciendo un análisis cuantitativo y cualitativo”, “realizar la evaluación” ; “evaluar todas las áreas del colegio y proponer estrategias para mejorar los recursos de los estudiantes.*

Igualmente manifiestan que existe una jerarquía pues *“La gestión se realiza en efecto de cascada mediante el trabajo en equipo”*. Se expresa además que *“Estamos acostumbradas a trabajar en equipo”,* y que *“A través del trabajo en equipo se presentan proyectos de trabajo, se socializan y en plenaria se toman las decisiones” , “Se socializa sobre lo que cada uno hizo acerca de la gestión”,* y se presenta en una *“plenaria para socializar el trabajo realizado.*

Se considera que el resultado de la gestión es producto de esfuerzo de todos: *“El trabajo que yo he desarrollado del colegio, nunca lo he desarrollado yo solo, esto ha sido todo un trabajo a nivel de los docentes, del consejo directivo, del consejo académico, con la participación hasta de la misma asociación de padres de familia, es decir el trabajo ha sido un trabajo mancomunado, a nivel comunitario...el trabajo ha sido generado por todos”.*

De la misma manera, que existen otras formas de realizar la gestión, por ejemplo *“Trabajando”, “enviando cartas” y “Tocando puertas”.*

### CATEGORIA 3 : CONTEXTO ESCOLAR

Se manifiesta que el cargo de directivo docente por lo general no ha sido intencionado, sino más bien producto de políticas educativas *“Los únicos puestos que teníamos los capacitadores eran las rectorías y nos toco. ! Queramos o no queramos nos tocaba”. Igualmente que “Todas estas reformas han llegado sin preparación para los maestros, entonces cuando ya el maestro aprende, ya casi deja de ser maestro”. “Yo llegué a la rectoría sin saber nada lo que era administrativo, sin saber nada”. “Vengo a que me ayuden y que me enseñen porque yo no sé” Nada, yo no sabía nada de Mariapaz. No sabía que me iba a tocar ese reto, yo no estaba segura de que yo iba a asumir semejante cargo.*

Se percibe una ausencia de espacios para el desarrollo profesional, ya que *“En este momento no hay programas para preparar rectores”.*

Por otra parte adelantar *“La gestión: A mi me ha costado mucho trabajo. Porque en la alcaldía no le hacen a uno mucho caso. A la muestra está que este salón llevan un año construyéndolo y no lo han terminado porque no hay plata”,* es decir que el financiamiento se hace difícil dado que *“Aquí pedirle una audiencia al alcalde, si tiene la suerte, la consigue, si no imposible”,* así que *“Las dificultades son mayores para poderse dar a conocer y para poder conseguir elementos que permitan hacer actividades y cosas a favor del mismo colegio”.*

Por lo general el directivo docente siente que *“En una ciudad como la nuestra, donde la educación se ha politizado, se requiere tener de pronto algún elemento político para poder llegar donde el mandatario de turno y*

*poder conseguir algún tipo de cosas, de gestiones relativas al colegio". Esto conlleva a que "Actualmente los más duro de este cargo es la gestión, por la misma situación en que está el país, uno acude a la empresa privada no hay, uno acude a la parte oficial no hay"; entonces "las cosas más difíciles y la gestión a nivel de desarrollo mismo del colegio, le toca a uno prácticamente es hacerse notar a través de eventos donde el colegio salga a relucir, a través de los mismos desarrollos que hacen los mismos muchachos".*

Con respecto a algunas políticas públicas se considera por ejemplo que "La gratuidad: Es tenaz yo creo que la gratuidad en la educación se llevó sin ninguna planeación". "La gratuidad en vez de ser beneficiosa lo que hizo fue que la gente entendiera que todo era completamente gratis y que no se les podía ni siquiera pedir ningún tipo de colaboración". En este sentido, "La mayor parte de los rectores de los colegios de Bucaramanga yo considero que están haciendo proezas...en el sentido de sostener colegios, que esto se está convirtiendo en el futuro en una especie como de bomba de tiempo, porque hay colegios que prácticamente ya están casi paralizados, que no cuentan absolutamente con nada".

Consideran que "Estamos viviendo una etapa de crisis...en ningún momento han tenido en cuenta la opinión de los rectores y fundamentalmente nosotros que estamos viviendo en carne propia la situación, debíamos ser consultados para poder tomar las directrices y las políticas que se fueran a llevar a cabo. Es decir, que son escasas las experiencias educativas en donde haya existido una previsión "No hay otra experiencia que el país pueda mostrar donde diga que ha habido el planeamiento, la financiación, el apoyo y al organización de un verdadero proyecto educativo".

De la misma manera los directivos docentes consideran que hay una falta de apoyo de las instituciones gubernamentales para adelantar su gestión, pues *“La secretaria de educación nos da un valor por estudiante...y lo más grave es que la secretaria de educación dice que ese dinero ojalá lo tasen y les quede para el año entrante, porque quien sabe en que fecha les va a llegar lo del año entrante, entonces que panorama nos espera”*.

De otra parte el directivo docente reconoce que posee cualidades que le permiten asumir los desafíos con los cuales se ve enfrentado al adelantar su gestión, al considerar que *“Dentro de los perfiles le parecía que yo asumía las condiciones para estar al frente de la institución”*, identificando algunas cualidades con mucha seguridad *“Otra de las cosas que me caracteriza a mí es que soy muy constante, que lo que me propongo lo hago. Tengo mucho sentido de pertenencia”*, *“Me considero una persona amable, una persona muy humana”* *“Siempre fui como una luchadora y como interesada en aprender más”*..

Igualmente algunos directivos consideran que las dificultades en los procesos de gestión les *“han hecho crecer mucho...y tuve la idea de renunciar, pero dije yo no. “Esto es un reto para mí”. “Ahora soy más paciente, ahora escucho más, analizo más”*.

Además piensan que tienen algún tipo de investidura que los hace diferentes de los demás miembros de la institución, *“Ya por el hecho de ser uno rector, ya es tirano, ya es el peleador, ya es el que los tiene limitados”*. *“Como mi cargo es diferente, ya es de rectora, ya es de dirección, hay quienes aceptan y quienes no”*. Situación que en ocasiones no les permite expresar su naturalidad pues *“Lo que pasa es que el medio no me ha brindado la oportunidad de manifestarme tal como soy, como persona”*.

La comunidad educativa reconoce el compromiso y entrega de sus directivos, en las acciones que realiza, *“Lo que quería era que la escuela progresara, no se acabara”*, lo cual va creando una imagen propia del directivo *“fue una persona muy llevada a sacar adelante un proyecto educativo”, “ella es como una hormiguita, eso consigue por lado y lado”*, pero también un modelo propio de gestión. *“Yo miro antes que oportunidades se le pueden ofrecer a los niños y después si abrir el grupo o los grupos...”*. Otros por su parte se consideran más pragmáticos *“Yo soy muy práctica, a mi no me gusta pelear, yo soy más bien pacífica.”*, otros por su parte marcan más su autoridad *“Que esto no se hace así, esto se hace así...”* y otros se muestran más democráticos *“Yo considero que el elemento fundamental para que las cosas funcionen es el de hacer de que las personas que formen parte de la comunidad se le integren y se les reconozca, cuando la persona se integra, se le reconoce, participa, lo más difícil es que las cosas se impongan”*.

A partir de las estrategias de gestión empleadas los directivos consideran que han logrado *“Modificaciones reestructuraciones: sí a mi manera...lo hicimos con la profesora ellas hicieron la parte metodológica, nosotros hicimos lo otro, lo administrativo. El año pasado fue con los padres de familia que se hizo la evaluación insitucional. Elaboramos el proyecto con el diagnóstico del colegio y con las necesidades del mismo”*.

Finalmente algunos directivos expresan, la nostalgia de otros cargos donde podían actuar con más libertad, *“Me sentía realizada, me sentía muy bien, era un trabajo muy autónomo, era un trabajo muy satisfactorio, “muy variable, nada monótono.*