

LA ESCUELA COMO COMUNIDAD CRITICA DE APRENDIZAJE: UNA MIRADA
DESDE LA GESTION EDUCATIVA AL ROL Y PRÁCTICAS DEL DIRECTIVO DOCENTE
EN EL COLEGIO LA ENSEÑANZA

PRESENTADO POR:

NATALY VIEIRA DIAZ

MICSI LORENA ACUÑA

JORGE ANDRES DURAN BELTRAN

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

FACULTAD DE EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN

BOGOTA DC. MAYO 19 de 2.016

LA ESCUELA COMO COMUNIDAD CRITICA DE APRENDIZAJE: UNA MIRADA
DESDE LA GESTION EDUCATIVA AL ROL Y PRÁCTICAS DEL DIRECTIVO DOCENTE
EN EL COLEGIO LA ENSEÑANZA

PRESENTADO POR:

NATALY VIEIRA DIAZ

MICSI LORENA ACUÑA

JORGE ANDRES DURAN BELTRAN

TUTORA

LUZ MYRIAM SIERRA BONILLA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

FACULTAD DE EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN

BOGOTA D.C. MAYO 19 de 2.016

1. Información General	
Tipo de documento	Trabajo de Grado
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	La Escuela como Comunidad Crítica de Aprendizaje: una mirada desde la Gestión Educativa al rol y prácticas del directivo docente en el Colegio la Enseñanza.
Autor(es)	Vieira Díaz, Nataly; Acuña, Micsi Lorena; Duran Beltrán, Jorge Andrés
Director	Luz Myriam Sierra Bonilla
Publicación	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2.016. 86 pág.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional.
Palabras Claves	GESTIÓN EDUCATIVA, DIRECTIVO DOCENTE, PLANEACIÓN, PRACTICAS, PERCEPCIONES, COMUNIDAD CRITICA.

2. Descripción
<p>Este proyecto de grado se desarrolla en el colegio la enseñanza, en busca de analizar la relación entre la gestión educativa y la realidad escolar actual, a partir de las prácticas que el directivo docente ha de promover en una institución educativa, prácticas que consideramos han de ser innovadoras, investigativas, y con tareas colegiadas “en un mundo que se enfrenta al desafío de concebir alternativas superadoras de organización social y política, con nuevos espacios de participación en las decisiones que afecta los destinos colectivos de la humanidad”. Desde esta perspectiva se hace una crítica a los modelos tradicionales e hipótesis antiguas enraizadas en las teorías funcionalistas y reproductivistas de organización y gestión que no promueven las soluciones requeridas para el mundo de hoy que exige nuevas formas de organización social y educativa, copiados de la empresa que ven a la escuela como servicio y la limitan a responder a demandas propias de intereses particulares y económicos, es así como se encuentra en la concepción de la escuela como comunidad crítica de aprendizaje, el rol y las prácticas del directivo y su influencia en las estrategias de gestión transformadoras una alternativa que le posibilite a la escuela mirarse a sí misma y volver a su misión en la construcción social que dignifica al ser humano.</p>

3. Fuentes

Las fuentes utilizadas para la realización de este proyecto de grado, son de carácter bibliográfico, consulta a bases de datos en bibliotecas e internet.

Esta es la base bibliográfica que sustenta nuestro proyecto de grado:

- ❖ Kemmis, S. (1993). *Formación del profesor y la creación y extensión de comunidades críticas de profesores*. España: Diada Editora.
- ❖ Laval, C. (2004). *La escuela no es una empresa*. Barcelona: Paidós.
- ❖ Martín Fernández, E. (2002). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*.
- ❖ Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Troquel.
- ❖ Bolívar, A. (2000a): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- ❖ Santos Guerra, M.A. (2000): *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.
- ❖ Senge, P. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.

4. Contenidos

Preocupados por las concepciones de la función directiva en las instituciones educativas impulsada desde los noventa por la cultura neoliberal “donde el directivo es un mero gestor de la institución, y se habla entonces de calidad total, de excelencia de competitividad y de eficientísimo” (Miguel Ángel Santos Guerra, 2.008, Pág. 16). En este contexto se encuentran

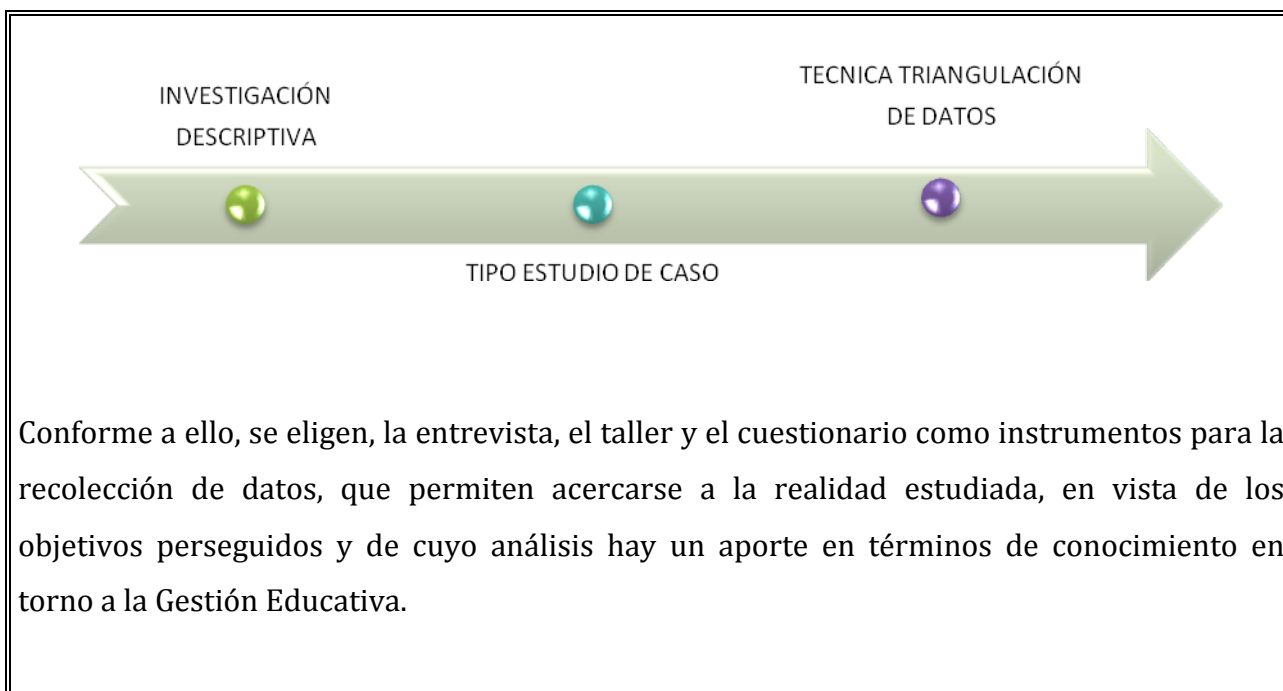
inmersas diferentes instituciones educativas en Colombia que buscan estar y mantenerse certificadas (ISO 9001, ISO 14001) dentro de estas instituciones, abordaremos el Colegio La Enseñanza con un sistema de gestión de calidad, desde el modelo de planeación estratégica y control de gestión, donde se podría correr el riesgo de que prime la burocracia, el dominio y la imposición por encima de su naturaleza pedagógica y su función en la construcción social.

Pues si bien la escuela debe administrar sus recursos, (lógica, justicia, responsabilidad) su finalidad fundamental no es ni el ahorro, ni el dinero, ni la consecución del mismo, si no la educación, esto nos lleva a preguntarnos **¿cómo influye la gestión educativa en el rol y las practicas del directivo docente en el colegio la enseñanza?** Ya que quienes asumen este rol debe ser un generador de un buen clima y de relaciones positivas, inspirador de proyectos y alentador de iniciativas y aglutinador de la comunidad con un equipo que se apasiona por la formación verdadera que va más allá de los simples aprendizajes intelectuales en definitiva es un generador de crecimiento y maduración institucional, lo anterior desde una postura asumida desde la perspectiva de la escuela como comunidad critica de aprendizaje, una mirada que va a desarrollarse en este proyecto. Ya que permite nuevas posibilidades de comprender la relación entre escuela y gestión educativa, más allá de copiar los modelos implementados en las empresas y devolver a las instituciones educativas los valores que la constituyen como tal.

5. Metodología

La investigación como acción humana orientada a interrogarse el porqué, cómo y para qué de las cosas que conforman la realidad, es una actitud de búsqueda que pretende solucionar una situación específica. Sin embargo ello no es posible sin unos procedimientos y estrategias como camino que guie un proceso en la producción de conocimiento. Es decir, lo uno y lo otro, el descubrimiento, las perspectivas del mundo y el análisis de las relaciones con este y entre los que le habitan.

El presente estudio se erige conforme a una ruta de trabajo que corresponde a:



6. Conclusiones

Al triangular los resultados arrojados en cada uno de los instrumentos con las categorías de análisis, interdependientes y correlacionales, se encuentran aspectos que desde la perspectiva de la escuela como comunidad crítica de aprendizaje, permiten hacer algunas precisiones sustanciales, a saber, en el caso del Colegio la Enseñanza:

Los motivos que impulsan a los directivos docentes en el ejercicio de su tarea pueden ser pobres o ricos pedagógicamente hablando, se identifica como donde el éxito personal prima sobre el compromiso social puede generar una desarticulación con los objetivos institucionales, por desconocimiento (sistema general de gestión) se limita en el cargo a ciertas tareas subvalorando la importancia de su rol como parte de los diferentes procesos.

Ahora bien como recurrentes están el liderazgo, el clima laboral favorable, elaboración de proyectos, planeación, control y se reconoce la importancia del trabajo en equipo, lo que en conjunto encamina a un desarrollo institucional, a pesar de que no se evidencian procesos de investigación, compromiso y transformación social, ya que muchas de las acciones realizadas

por la institución están dirigidas a la certificación de la calidad, en términos del requisito o el plus institucional, ello se evidencia en decisiones como la de optar por temas de carácter ambiental y desde allí justificar objetivos institucionales para conseguir la acreditación.

Elaborado por:	Jorge Andrés Duran Micsi Lorena Acuña Nataly Vieira.Diaz
Revisado por:	

Fecha de elaboración del Resumen:	05	05	2016
--	----	----	------

AGRADECIMIENTOS

Nataly Vieira Díaz

“Las palabras nunca alcanzan cuando lo que hay que decir desborda el alma”

Julio Cortázar

Con estas palabras quiero agradecer a Dios, por poner en mi camino personas valiosas que estuvieron al tanto de la elaboración del presente trabajo, como lo fue mi esposo del cual tuve su incondicional apoyo y de mi amada familia. A mis queridos compañeros Lorena y Jorge gracias por su complicidad, compromiso y dedicación, al hacer de esta ilusión una realidad.

Jorge Duran Beltrán

Agradezco al pilar de todos mis sueños y alegrías, a quien desde pequeño me enseñó que la vida es una escalera al cielo y que cada vez se debe subir más, aprendiendo y dejando algo al mundo, gracias madre por todo tu apoyo porque sin él no podría terminar una etapa más en mi vida. Este trabajo es dedicado enteramente a ti.

Micsi Lorena Acuña

"La docencia es una profesión emocionalmente apasionante, profundamente ética e intelectualmente exigente" M. Fullan y A. Hargreaves

Agradezco a la Universidad Pedagógica Nacional en mi formación como psicopedagoga porque me permitió entender la educación y la vida de una forma diferente. A mis compañeros Nataly Vieira y Jorge Duran por su apertura y compromiso A mi mamá por su apoyo incondicional

TABLA DE CONTENIDOS

RAE

1. Introducción.....	12
2. Justificación.....	14
3. Situación Problema.....	15
4. Objetivos.....	17
4.1 Objetivo General.....	17
4.2 Objetivos Específicos.....	17
5. Antecedentes.....	18
6. Marco Contextual.....	24
6.1 Misión y Visión.....	24
6.2 Sistema Integral de Gestión.....	25
6.3 Mapa de Procesos.....	26
7. Marco Teórico.....	27
7.1 Gestión Educativa.....	28
7.2 Practicas Directivas.....	31
7.3 Comunidad Critica de Aprendizaje.....	34
8. Marco Metodológico.....	40

8.1	Diseño Metodológico.....	41
8.2	La Entrevista.....	44
8.3	El Cuestionario.....	45
8.4	El Taller.....	48
9.	Análisis de Instrumentos.....	50
9.1	Cuestionario.....	51
9.2	Taller.....	56
9.3	Entrevistas.....	60
10.	Conclusiones.....	65
10.1	Triangulación de Datos.....	65
10.2	Perfil del Directivo Docente.....	67
11.	Lista de Referencias.....	71
12.	Cibergrafía.....	72
13.	Anexos.....	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Rejilla de categorías del Cuestionario.....	51
Tabla 2. Rejilla del Cuestionario.....	52
Tabla 3. Relación de gráficos y las categorías.....	56
Tabla 4. Rejilla del Taller.....	58
Tabla 5. Entrevista a Gestión Humana y sus categorías.....	60
Tabla 6. Entrevista a Coordinaciones y sus Categorías.....	61

INTRODUCCION

El presente proyecto de grado, enmarcado en el campo de saber de la gestión educativa, se desarrolla con el objetivo de analizar desde la perspectiva de las escuelas que aprenden, el rol y las prácticas del directivo docente y su influencia en las estrategias de gestión educativa al interior del colegio la enseñanza.

Se constituye así, en una propuesta investigativa que aborda una realidad institucional y problematiza desde los directivos docentes su rol y el lugar donde se materializan tanto los discursos como el sentido último de lo educativo: las prácticas, para aportar como posibilidad, en la triada gestión educativa – aprendizaje - transformación, la escuela como comunidad crítica de aprendizaje.

Postura crítica, que parte desde la premisa que la escuela no solo debe enseñar, sino ante todo aprender, es decir, mirarse a sí misma en un dialogo dialectico, entre sus actores, devolviendo los valores educativos que la constituyen como tal. Lo que no es suficiente en la intención sino que requiere de los procesos que la materialicen, lugar donde la gestión educativa se configura

como posibilidad para movilizar las conciencias y por ende la transformación en términos de compromiso social, ético y político.

De acuerdo a todo lo anterior el proyecto se desarrolla a partir de la metodología de estudio de caso, la triangulación para el análisis de resultados, con sus respectivas categorías, desde una situación problema y los objetivos propuestos. Un marco contextual que ubica la realidad objeto de estudio y las conclusiones, que incluyen la descripción de un perfil para directivos docentes, aportes resultantes de inquietudes y búsquedas que como docentes conscientes del compromiso social que implica la educación, se generaron en cada uno de los seminarios propuestos dentro de la Especialización de Gerencia Social de la Educación en la Universidad Pedagógica Nacional, titulación obtenida luego de esta propuesta investigativa.

JUSTIFICACION

Este proyecto de grado se desarrolla en el colegio la enseñanza, en busca de analizar la relación entre la gestión educativa y la realidad escolar actual, a partir de las prácticas que el directivo docente ha de promover en una institución educativa, prácticas que consideramos han de ser innovadoras, investigativas, y con tareas colegiadas “en un mundo que se enfrenta al desafío de concebir alternativas superadoras de organización social y política, con nuevos espacios de participación en las decisiones que afecta los destinos colectivos de la humanidad”. Desde esta perspectiva se hace una crítica a los modelos tradicionales e hipótesis antiguas enraizadas en las teorías funcionalistas y reproductivistas de organización y gestión que no promueven las soluciones requeridas para el mundo de hoy que exige nuevas formas de organización social y educativa. Copiados de la empresa que ven a la escuela como servicio y la limitan a responder a demandas propias de intereses particulares y económicos, es así como se encuentra en la concepción de la escuela como comunidad crítica de aprendizaje, el rol y las prácticas del directivo y su influencia en las estrategias de gestión transformadoras una alternativa que le posibilite a la escuela mirarse a sí misma y volver a su misión en la construcción social que dignifica al ser humano.

SITUACION PROBLEMA

Preocupados por las concepciones de la función directiva en las instituciones educativas impulsada desde los noventa por la cultura neoliberal “donde el directivo es un mero gestor de la institución, y se habla entonces de calidad total, de excelencia de competitividad y de eficientísimo” (Miguel Ángel Santos Guerra, 2.008, Pág. 16). En este contexto se encuentran inmersas diferentes instituciones educativas en Colombia que buscan estar y mantenerse certificadas (ISO 9001¹, ISO 14001²) dentro de estas instituciones, abordaremos el Colegio La Enseñanza con un sistema de gestión de calidad, desde el modelo de planeación estratégica y control de gestión, donde se podría correr el riesgo de que prime la burocracia, el dominio y la imposición por encima de su naturaleza pedagógica y su función en la construcción social.

Pues si bien la escuela debe administrar sus recursos, (justicia y responsabilidad) su finalidad fundamental no es ni el ahorro, ni el dinero, ni la consecución del mismo, si no la educación, esto

¹ La certificación ICONTEC ISO 9001, Sistema de Gestión de la Calidad, proporciona una base sólida para un Sistema de Gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño, características compatibles con otros requisitos y normas como el Sistema de Gestión Ambiental, Seguridad, Salud Ocupacional y Seguridad Alimentaria, entre otros. (incontec.org)

² La certificación ISO 14001 tiene el propósito de apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado. Fue creada por la Organización Internacional para Normalización (International Organization for Standardization - ISO), una red internacional de institutos de normas nacionales que trabajan en alianza con los gobiernos, la industria y representantes de los consumidores. (fao.org)

nos lleva a preguntarnos **¿cómo influye la gestión educativa en el rol y las practicas del directivo docente en el colegio la enseñanza?** Ya que quienes asumen este rol debe ser un generador de un buen clima organizacional y de relaciones positivas, inspirador de proyectos y alentador de iniciativas y aglutinador de la comunidad con un equipo que se apasiona por la formación verdadera que va más allá de los simples aprendizajes intelectuales en definitiva es un generador de crecimiento y maduración institucional, lo anterior desde una postura asumida desde la perspectiva de la escuela como comunidad critica de aprendizaje, una mirada que va a desarrollarse en este proyecto. Ya que permite nuevas posibilidades para comprender la relación entre escuela y gestión educativa, más allá de copiar los modelos implementados en las empresas y devolver a las instituciones educativas los valores que la constituyen como tal.

OBJETIVO GENERAL

- Analizar desde la perspectiva de las escuelas que aprenden, el rol y las prácticas del directivo docente y su influencia en las estrategias de gestión educativa al interior del colegio la enseñanza.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las estrategias de gestión educativa en el colegio la enseñanza y la participación del directivo en la construcción e implementación de estas.
- Identificar las percepciones del directivo docente frente a su rol en los procesos de gestión educativa.
- Describir un perfil del directivo docente desde los procesos de gestión para la escuela como comunidad crítica de aprendizaje.

ANTECEDENTES

*“Abriendo camino al andar
Convirtiéndose en praderas de promesa
Donde podía y pudo parar”
Poema pensamientos del andariego*

Durante el camino trazado para analizar las prácticas de los directivos docentes desde la gestión educativas, se ha pasado por senderos estrechos y caminos anchos, por innumerables desiertos y prados verdes. Es por esto que se recurre a fuentes de información que ayudan a beber conocimiento y calmar la sed al indagar y escudriñar la gestión educativa dentro de las instituciones.

Para comenzar se consultaron tres proyectos de grado, de la biblioteca virtual de la Universidad Distrital Francisco José Caldas, Facultad de Ciencias y Educación, Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos Institucionales:

El primero, “ABC para el directivo docente”, realizado por, Figueroa Escudero Arelis Isabel. Bogotá, 2011. El cual tiene como objetivo identificar las situaciones de mayor relevancia en que incurren los directivos docentes en materia disciplinaria. Se desarrolla una temática concreta que les sirve de consulta ya que incluye, normatividad vigente, sentencias de la corte constitucional

en materia de tutelas que resuelven situaciones de interés entre estudiantes, docentes, directivos y padres de familia en las Instituciones Educativas Distritales, minutas de ayuda: para interponer y responder derechos de petición, para interponer tutelas, para presentar recursos de reposición ante los actos de la administración pública, además se hacen recomendaciones que le sirvan para un buen desempeño como directivos docentes, este resultado es soportado bajo los parámetros establecidos en la legislación Colombiana y la doctrina de autores en materia de gerencia educativa institucional. El documento ya construido con el resultado de la indagación y de los hallazgos obtenidos se presenta en forma de cartilla, con el nombre de “ABC para el directivo docente”, la cual fue diseñada de forma clara e ilustrada y cuyo contenido incluye: casos que enfrentan los directivos docentes y cómo deben actuar, ante que organismos del estado acudir, en que normas apoyarse, legislación actual en materia disciplinaria, penal y contractual, teorías sobre gerencia y administración educativa, modelos de tutela y de recurso de reposición, el acoso laboral y sexual, sentencias de la corte constitucional.

La investigación aporta al proyecto recomendaciones que sirven para el buen desempeño del directivo docente, además desde el análisis de los mismos, se podrá remitir a la cartilla realizada por la ponente para revisar teorías sobre gerencia y administración educativa, entre otros

Segundo, “La gerencia educativa como gobierno”, realizado por, Alonso García Alexandra. Bogotá, 2011. Tiene como objetivo dar herramientas al gerente educativo para que pueda entender la gerencia educativa como gobierno desde los principios de gobernabilidad, desde lo teórico y desde una línea exploratoria de análisis.

Nace de un cuestionamiento sobre la existencia en las instituciones educativas de una ruptura entre lo pedagógico y lo administrativo; la consecuencia de ello es la incertidumbre a que se ve

enfrentado el directivo docente para gerencia la escuela. Gobernar una institución educativa, exige, además de la experiencia, una permanente preocupación por la indagación y preparación académica, de parte del directivo-docente y de la comunidad académica, así como una decidida vocación investigativa y una verdadera voluntad de servicio a los demás, que obliga a desarrollar en los actores del proceso docente educativo, pensamiento riguroso, complejo y libre que conlleven a compromisos éticos-políticos y formas de ver la escuela como espacio cultural.

La investigación aporta de forma significativa al proyecto, ya que analiza la ruptura entre lo pedagógico y lo administrativo y lo que afronta el docente a partir de esa ruptura. Además, da herramientas que contribuyen al crecimiento de la institución desde la permanente formación académica de los docentes y directivos.

Tercero, “La gestión del docente y el directivo docente con respecto al horizonte institucional de la Institución Educativa Distrital Colsubsidio Torquigua, Alarcon”, realizado por, Silva Nelba Rocio. Bogotá, 2008. Tiene como objetivo mejorar la ejecución del horizonte institucional, identificando las distintas formas de intervención de docentes y directivos con respecto a la articulación del horizonte institucional en los distintos procesos llevados a cabo en la Institución Educativa Distrital Colsubsidio Torquigua.

La investigación aporta al proyecto a afirmar que los directivos docentes proponen y generan cambios, y a partir de estos ayudan a mejorar la institución desde lo implementado por la misma.

Además se consultaron dos proyectos de grado, de la biblioteca virtual de la Universidad Pedagógica Nacional, Facultad de Educación, Maestría en Educación:

Primero, “Enfoque y tendencias de la gestión en la educación en Colombia. Percepciones de directivos docentes estudiantes de maestría de dos universidades públicas de Bogotá”, realizado por, Jein Maribel Ladino Gómez. Bogotá, 2015. Tiene como objetivo resaltar la importancia de la gestión educativa en la educación superior, teniendo en cuenta las percepciones de algunos agentes educativos inmersos en la realidad educativa (directivos docentes, estudiantes) en relación con los enfoques y tendencias de la gestión educativa en las instituciones donde se encuentran, sabiendo que se debe tener claro las nuevas dinámicas sociales, culturales, económicas y educativas inherentes a la sociedad actual, igualmente se procura comprender la gestión como un proceso humano, más que un proceso instrumentalizado y encasillado en los resultados. Siendo resultado del trabajo realizado en la Maestría en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, con el apoyo del grupo de investigación en Autoevaluación Institucional y su proyecto: “Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la Gestión en Educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad”. Resulta importante que desde la gestión se faciliten procesos humanizados, que analicen las posturas de los actores educativos y desde allí emerjan propuestas innovadoras para promover transformaciones más interactivas y configuradas desde el criterio subjetivo de las personas.

La investigación ayuda al proyecto a observar la gestión desde el campo educativo superior, y la importancia de tener en cuenta las percepciones de los directivos, maestros y estudiantes frente a esta. Por lo tanto, es un incentivo para analizar las prácticas y roles desde la gestión escolar.

Segundo, “Estudios sobre las representaciones sociales del directivo docente en torno al ser y que hacer del coordinador en la institución educativa distrital. Rubiano Cepeda”, realizado por,

Leyla Jazmin. Bogotá, 2012. Tiene como objetivo realizar un estudio sobre la identificación de la esencia en la figura del directivo docente, analizando sus representaciones sociales relativas al ser y que hacer del coordinador en la institución educativa y como estas favorece la conformación su gestión.

La investigación aporta al proyecto ya que tiene relación al mencionar que quienes asumen este rol directivo son facilitadores de acción. Y este proyecto refleja algunos motivos que lo llevan a asumir la dirección, en torno al ser y que hacer.

Los anteriores antecedentes evidencian que el tema afrontado en el proyecto de grado no ha sido abordado, ya que lo que se busca es analizar las prácticas del directivo docente y su influencia en las estrategias de gestión educativa al interior de las instituciones, desde la concepción de la escuela como comunidad crítica de aprendizaje; lo cual es significativo para este trabajo ver la concepción de escuela como comunidad crítica de aprendizaje, para luego observar las claras relaciones que existen entre la comunidad y la institución educativa y que al interior de esta se desarrollan las prácticas y proyectos que la misma necesite. Por lo tanto, se encuentra importante analizar e identificar las prácticas directivas dentro de las instituciones educativas y establecer los cambios pertinentes para la transformación positiva de esta.

MARCO CONTEXTUAL



El presente trabajo de grado, realizado desde la metodología de estudio de caso, se desarrolla en el Colegio la Enseñanza Bogotá, ubicado al norte de la Ciudad de Bogotá en la Av. Calle 201 No 67 – 12.

Como parte de su horizonte institucional cabe mencionar:

Misión: ofrecer una educación humanista cristiana que, desde el diálogo fe – justicia, fe – cultura, fe – ciencia, y tecnología, incida en la formación integral de mujeres y hombres, para que desde su alto desempeño académico, su liderazgo y solidaridad se comprometan con la transformación de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

Visión: el año 2021 se caracterizará por:

- Ser un Colegio Bilingüe nacional.
- Ser reconocidos por los excelentes resultados en las pruebas realizadas por el Estado y otras entidades.
- Ser líderes en la elaboración, gestión y ejecución de proyectos pedagógicos emprendedores e innovadores. Utilización de la TICs y TACs en los procesos pedagógicos.
- Por ser una comunidad educativa que vale por el cuidado de sí mismo, de los otros, de la vida no humana, del medio ambiente y de los recursos materiales.
- Mantener un equipo de trabajo con sentido de pertenencia, identificado con el proyecto Interdisciplinar de la Compañía de María y amor por su vocación de educador.
- Ser una entidad auto sostenible.

Sistema Integral de Gestión: El Colegio La Enseñanza diseñó e implementó un Sistema de Gestión de calidad y medio ambiente, con el objetivo de dar cumplimiento a los requisitos de los beneficiarios, a los requisitos legales y a otras partes interesadas. A través de la implementación de su Sistema de Gestión, pretende generar en sus colaboradores y en la comunidad académica, la cultura del control y el enfoque de procesos integrados, orientados a la satisfacción de nuestros beneficiarios, el fomento por una cultura de la prevención, el respeto por el medio ambiente y el

logro de la excelencia. Para ello se han dividido sus procesos de la siguiente manera:

Procesos de Dirección: planeación estratégica y control de la gestión.

Procesos de la Cadena de Valor: Admisiones y matriculas, diseño curricular, prestación del servicio educativo, convivencia y acompañamiento.

Procesos de Apoyo: Gestión humana, gestión de calidad y medio ambiente, y gestión administrativa).

Mapa de Procesos

La institución presenta el siguiente esquema de procesos, a través de los cuales organiza su sistema general de gestión:



MARCO TEORICO

Como parte del proceso de búsqueda, perspectiva teórica y construcción temática se hace, a continuación, un abordaje a través de tres categorías de análisis centrales: Gestión Educativa, Prácticas Directivas y Comunidad Crítica de Aprendizaje, a partir de las cuales se desarrolla toda la propuesta. Con referentes principales como: Christian Laval, Stephen Kemmis, Antonio Bolívar, Miguel Ángel Santos Guerra, Paulo Freire y Benno Sander. Autores que comparten apuestas por organizaciones sociales diferentes, de construcciones colectivas, toma de decisiones colegiadas, practicas auto reflexivas, dialógicas, críticas que se piensan y cuestionan la razón de ser de la escuela, lejos solo de posturas positivistas o funcionalistas, se resignifica el rol del directivo docente y la comunidad educativa que aprende, en términos de posibilidad y acción transformadora.

❖ GESTIÓN EDUCATIVA

En la primera categoría se desarrollan dos importantes conceptos que son la estructura de nuestro proyecto, el primero de ellos es el de Gestión educativa, la cual se desarrolla desde la concepción de que es “un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales” (MEN 2.013. Recuperado de: mineducacion.gov.co), desde aquí podemos observar las claras relaciones que existen entre la comunidad y la institución educativa ya que desde allí se desarrollan las prácticas y proyectos que ella necesite desarrollar en pro de la comunidad que esté a su servicio, ya que la institución educativa debe velar por las necesidades que se presenten en la comunidad que esté, ya que cada una es diferente a otra, por contextos económicos, culturales o sociales.

En estos tiempos de reestructuración y reconversión del sistema escolar heredado de la modernidad, los centros educativos se ven obligados a aprender a responder a las demandas de un entorno incierto, (Laval, Ch. 2.004) este nuevo paradigma pretende responsabilizar a los ciudadanos ante su deber de aprender, en este sentido, más que una respuesta a las necesidades de autonomía y realización, lo que dirige esta pedagogización de la existencia es más una obligación de supervivencia en el mercado de trabajo. De este modo se completan la autonomía y la autodisciplina. Las dinámicas sobre las cuales se ve inmersa la escuela obliga a que sus modelos de subsistencia se adapten a los modelos económicos actuales, donde el ciudadano

trabaja y paga por cada uno de los servicios que necesita, donde la responsabilidad social pasa a ser vista como una necesidad individual y la calidad de vida varía según el costo que se pueda pagar por alguno de estos servicios; dentro de estas instituciones educativas encontramos diferentes cargos que aportan al desarrollo de estrategias y proyectos, los centros escolares deben reconocerse dentro de una cultura y especificidad organizativa propia, la cual le da una dirección específica a la filosofía de la institución educativa. Si uno piensa interaccionalmente, los dos componentes de las varias dicotomías de calidad de vida, aunque distinguibles, no son excluyentes. Son, más bien, dimensiones dialécticamente articuladas de un concepto comprensivo de calidad de vida. Es decir, las dimensiones formal, instrumental e individual de calidad deben estar subsumidas, respectivamente, por las dimensiones política, sustantiva y colectiva. (Sander, B. 1.990)

En este punto es donde encontramos la importancia de las prácticas directivas dentro de las instituciones educativas, debido a que son ellas las que transmiten las dinámicas desarrolladas por la gestión educativa.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

(Recuperado de: colombiaaprende.edu.co)

Desde lo anterior se puede afirmar que para la gestión es importante lo meramente económico ya que desde la escuela se genera el perfil laboral que el mundo del mercado necesita,

desde esta visión se utiliza la escuela para la formación de la mano de obra, por esto es importante que tanto los directivos como los docentes se planteen estas preguntas a la hora de trabajar en una institución educativa, ¿Qué papel desempeña la escuela en la formación de los individuos y en la mejora de la sociedad? ¿A quién beneficia la escuela? ¿Cómo aprende para transformarse en una escuela mejor? (Santos, M. 2.006) Se debe ir más allá de los sueños y propósitos y realizar proyectos que lleven a contestar esas preguntas de manera asertiva.

La institución educativa se enfrenta a una realidad la cual es que es mercantilizada, donde la nueva “gestión empresarial” de las escuelas y la profesionalización de los docentes están fundamentalmente centrados en la competitividad, cambios que la escuela sufre año tras año van dirigidas por el papel ampliado del saber en la actividad económica y por las exigencias impuestas por la competencias sistemáticas de esta, la escuela neoliberal designa un determinado modelo escolar que considera la educación como un bien esencialmente privado y cuyo valor es ante todo económico, no es la sociedad quien garantiza a todos sus miembros el derecho a la cultura, si no que son los individuos quienes deben capitalizar los recursos privados cuyo rendimiento futuro garantizara la sociedad. (Laval, Ch. 2.004)

Es a partir de estas concepciones que la gestión educativa llega a canalizar y querer brindar un orden en las instituciones educativas donde el discurso de viabilidad y éxito de una institución la garantiza el tipo de gestión que realice por lograr cumplir sus metas en el mercado, esto sin mencionar los inconvenientes sociales que giran alrededor de la escuela en un contexto actual, tales como la falta de medios, la precaria situación de los educadores, la sobrecarga de clases y el empobrecimiento de los servicios públicos, esto afecta a la gestión directiva ya que dependiendo de la población y las dinámicas que estas manejen se deben realizar los programas

orientados desde la gestión a desarrollar propuestas que mejoren la realidad social que los estudiantes presenten. De esta manera se necesita que la gestión al igual que la economía permee todos los ámbitos educativos, no se quede en la superficialidad de la medición de pérdidas y ganancias, si no que también centre su mirada en evaluar su propia razón de ser, que ámbitos sociales se pueden orientar a partir de ella, que otros beneficios podría brindar desde esa gestión a mejorar la situación de docentes y estudiantes quienes son los agentes principales dentro de la comunidad educativa.

❖ **PRACTICAS DIRECTIVAS**

En el momento de hablar de prácticas directivas es importante aclarar que la práctica expresa ideas, valores, hábitos pedagógicos, actuaciones humanas, procesos e interacción donde radica la complejidad y el dinamismo de la escuela y ello implica tener en cuenta diferentes factores desde una capacidad reflexiva. (Zabala, 2000). Al realizar una práctica se obtiene experiencia y conocimiento, entendiendo la experiencia como habilidad que se adquiere a través del conocimiento y conocimiento como facultad del ser humano para saber y comprender.

Asimismo es necesario abordar el concepto de prácticas directivas desde la administración y gestión educativa.

Ya que la práctica administrativa permite enfatizar de forma diferente tres dimensiones, generando, como resultado tres construcciones distintas de gestión educativa, con sus respectivos tipos de mediación y sus correspondientes criterios predominantes de desempeño administrativo:

1. La administración burocrática desempeña una mediación normativa y enfatiza la eficacia de los actos administrativos. O sea, la perspectiva burocrática es de tendencia autoritaria y legalista, lo cual limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social.
2. La administración idiosincrática desempeña una mediación personalista y enfatiza la eficiencia individual. Es decir, la perspectiva idiosincrática tiende a ser individualista e interesada y, como tal, reduce el espacio para la promoción de la equidad y el ejercicio de la democracia social.
3. La administración integradora es situacionista y desempeña una mediación ambivalente, enfatizando la efectividad pragmática de los actos administrativos. Del punto de vista funcional, la perspectiva integradora de administración adopta un comportamiento táctico, intentando superar tanto el individualismo interesado, como el autoritarismo burocrático de los modelos tradicionales de administración. (Sander, B. 1.990)

Las anteriores tres perspectivas planteadas por Sander, dirigidas desde la administración, se pueden analizar desde las prácticas y en este caso desde prácticas directivas ya que en estas se observan tres dimensiones, institucional, individual y simultánea entre la institucional y la individual. Ya que se observa que a partir de la administración, la perspectiva burocrática de un directivo está enfocada en prácticas de control y disciplina, en dar instrucciones o mandos autoritarios; en la perspectiva idiosincrática un directivo se centra en que la institución sea eficiente y se inquieta por la revisión, diligenciamiento y control de documentos; por último, desde la perspectiva integradora un directivo media las dos anteriores perspectivas, realizando prácticas que favorezcan la concertación, el dialogo, realiza evaluación interna de procesos, valoración docente y toma de decisiones para sustituciones. Con lo anterior, “no se pretende decir que todas las prácticas mencionadas son las adecuadas o no, pero si se intenta cuestionar

varias de estas. Ya que hay que tener en cuenta que la escuela no es una empresa y hay que enfocar las practicas hacia el “valor educativo de la dirección” (Santos M, 2014)

Y en consecuencia con lo mencionado en la categoría anterior, la gestión educativa es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos. Por ende, al dar el valor educativo a las prácticas directivas, desde la gestión educativa, se enriquecen los procesos pedagógicos, es decir, el director debe ser un ejemplo, que motive, que ayude, que haga viable la innovación. Según Santos Guerra, un director que se sienta parte de la comunidad más que del poder, que promueva las funciones pedagógicamente ricas (estimular, promover, impulsar), más que las funciones pedagógicamente pobres (controlar, hacer burocracia, representar, sancionar).

Por lo tanto el director debe estar bien preparado porque las funciones que tiene que desempeñar son de extraordinaria complejidad, en una institución heterónoma y sometida a una enorme presión social y, además, inmersa en una cultura neoliberal que contradice casi todos los supuestos de la educación. “La escuela es hoy una institución que tiene que avanzar contracorriente. Es más fácil dejarse llevar, pero solo a los peces muertos los arrastra la corriente”. (Santos M, 2014)

Podríamos decir que las prácticas directivas inciden de manera amplia en el rol del directivo docente, ya que de estas dependen los cambios e innovaciones de las instituciones educativas. En el equipo directivo ha de hacer posible la innovación en el ámbito de la escuela, entendida como unidad de planificación, acción y evaluación. De esta forma, la práctica se convierte en un excelente modo de formación para los profesionales ya que la escuela experimenta y se mejora a través de la reflexión sistemática que sus integrantes realizan sobre la práctica. (Santos M. 2000)

Para concluir, algunas prácticas directivas que favorecen la institución y que mantiene un clima laboral favorable, capacitar constantemente a docentes, ser facilitadores de acción, investigadores, agentes de impulso que motiven, promuevan y coordinen toda la comunidad; prácticas que dependerán gran parte de las posibilidades de crecimiento institucional.

❖ **COMUNIDAD CRITICA DE APRENDIZAJE**

La educación es verdadera praxis: reflexión y acción entre los hombre sobre el mundo para transformarlo, para hacerlo más humano, rehacerlo a través de un proceso dialógico, donde educador y educando son investigadores críticos. Reconoce a los hombres como seres históricos e inacabados, de allí su poder creador y transformador, que parte de la comprensión de la realidad social, política y económica. (Paulo Freire³)

³ Paulo Freire (1921-1997) fue uno de los mayores y más significativos pedagogos del siglo XX. Fue el pedagogo de los oprimidos y en su trabajo transmitió la pedagogía de la esperanza. Influyó en las nuevas ideas liberadoras en América Latina y en la teología de la liberación, en las renovaciones pedagógicas europeas y africanas, y su figura es referente constante en la política liberadora y en a educación. Fue emigrante y exilado por razones políticas por causa de las dictaduras.

Comprender la educación de esta forma representa una esperanza de vida para los seres humanos, en la medida en que permite superar los condicionamientos sociales que han deformado al hombre a través de un clima deshumanizante de inequidad social. Una educación que genera una conciencia crítica, donde otros mundos son posibles, vence el fatalismo que promueven las opciones conservadoras. Hacer críticos a los hombres en beneficio de una organización social más democrática, justa y equitativa, es su razón última.

Partir de esta perspectiva, de lo que significa la educación, tiene sentido en la medida que de allí nacen dos ideas fundantes del actual proyecto de grado: la necesidad de humanizar la educación y posicionar el concepto de comunidad educativa; En esta búsqueda emerge la noción de comunidad crítica con Stephen Kemmis quien proporciona fundamentos clave:

Argumenta que “los ideales comunitarios siguen dando una descripción significativa y apropiada de lo que podía constituir la vida de la humanidad” (Kemmis S. 1993).

En la medida en que el sentido de comunidad permite experimentar valores como la identidad, pertenencia, fraternidad, solidaridad y respeto mutuo, como alternativa a las contradicciones existentes entre y dentro de los valores de racionalidad, productividad y justicia que generan distorsión de la vida social, por ende insatisfacción y sufrimiento.

La atención cada vez más imperante de la profesión en la recuperación y rehabilitación de los valores educativos en nuestras escuelas y universidades porque son tiempos donde han sido instrumentalizadas en aparentes insaciabiles demandas del estado y la economía.

De esta forma Kemmis llega a la definición de comunidad crítica, donde los actores son los profesores y formadores de formadores, entendidos como investigadores en función de acción transformadora: “Personas que han llegado a tener conciencia de sí mismos como grupo constituido al compartir el objetivo de mejorar la vida social, que llega a entender, por medio de la reflexión deliberadora, alguna de las formas en que la cultura vigente opera, con valores instrumentales e intereses de las organizaciones que no contribuyen directamente al bien común” (Kemmis S. 1993). A esto por su puesto anteceden condiciones de comunidad como compartir creencias y valores, relaciones directas y múltiples y que los actos individuales beneficien a todos.

Ahora bien se necesita organizar procedimientos que permitan a los grupos analizar sus formas de pensar sobre el mundo, no solo para entenderlas sino para orientar una actuación transformadora.

Hasta aquí la importancia y en esta la opción de pensar en la constitución de comunidades críticas al interior de las instituciones educativas dado sus posibilidades en la reconstrucción educativa como compromiso social que nos compete en un donde impera una cultura del mercado que permea todas las esferas del ser humano.

En conformidad con los objetivos perseguidos por la presente propuesta de investigación en cuanto al campo de saber de la gestión educativa hay una aproximación a la corriente de las

Organizaciones que aprenden con Peter Senge⁴ quien para los años 1990 es figura del desarrollo organizacional, con su libro *la Quinta Disciplina* con la noción de la organización como un sistema, define la organización inteligente como “aquellas en donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento y donde la gente aprende a aprender, enfatizando que la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores, quizá sea la única ventaja competitiva sostenible” (Senge Peter. 2005) Y para ello propone cinco disciplinas: desarrollar la maestría, en términos de las capacidades de todos sus integrantes; identificar nuevos modelos mentales, al ser visionarios y romper paradigmas; impulsar la visión compartida, que funciona como inspiradora y aumenta la productividad; fomentar el trabajo en equipo, que fortalece la organización y le permite poder enfrentarse mejor a los obstáculos que se le presenten; y generar el pensamiento sistémico, en comunión con el mundo global y la complejidad que ello suscita. Una visión netamente empresarial de la cual también puede encontrarse algunas traspolaciones, como se han hechos con otros modelos, de la empresa a la educación “Las Escuelas que aprenden”⁵ que no se separan de los preceptos de competitividad y de los cambios para responder a las demandas que dista en muchos casos de la esencia misma de la educación.

En la búsqueda constante van a ser Antonio Bolívar y Miguel Ángel Santos Guerra quienes proponen, respectivamente:

⁴ Peter Senge, graduado en Ingeniería de la Universidad de Stanford. Hizo un Máster en Social Systems Modeling en MIT. Posteriormente completó su PHD en Management. Es el director del Centro para el Aprendizaje Organizacional de la Sloan School of Management y fundador de la Society for Organizational Learning

⁵ Ejemplo de esto lo podemos encontrar en la propuesta de Coca Cubillos Jesús Alberto titulada *Una Aproximación a “La Escuela que Aprende con el Recurso de las Cinco Disciplinas”* de Peter Senge. Postgrado Universidad de Caldas

Reconstruir educativamente la idea y su modelo, por ejemplo comunidad profesional de aprendizaje; y adoptar un enfoque particular sin desdeñar a lo que puedan aportar dichas perspectivas no educativas, que se dirija preferentemente a la literatura de una enseñanza colegiada, que promueva el desarrollo profesional de modo colectivo. **La escuela como comunidad crítica de aprendizaje**, es un proyecto conjunto de acción, en un ambiente de deliberación práctica y colaboración. (Bolívar A .2.000)

La premisa de este enfoque es que la escuela no solo enseña sino que principalmente debe aprender y la incidencia que pretende alcanzar la reflexión y el compromiso con la escuela como comunidad crítica de aprendizaje se moviliza en tres niveles, el profesor que hoy trabaja en la escuela con la sensación de realizar una tarea problemática, poco valorada y algo desesperanzada. La escuela en la que equipos de profesionales se afanan por hacer un proyecto compartido ilusionante. Y la sociedad que espera de la escuela un empuje para salir hacia adelante con esperanza.

Lo anterior en coherencia con la postura educativa defendida en el proyecto y que para ser crítica también implica, preguntarse en un ejercicio de que la escuela se mire a si misma (¿qué papel desempeña en la formación de los individuos y en la mejora de la sociedad, a quién beneficia, cómo aprende para transformarse?), que no depende solo de la voluntad de los profesionales sino que asume un compromiso ético en relación con la acción donde el conocimiento y la comprensión desarrollan la práctica, que no es educativa porque hable de educación sino porque al hacerse educa.

Pero hay otro componente fundamental y es que requiere una estructura organizativa que la hagan posible ya que, de acuerdo con Santos Guerra hay una serie de obstáculos que bloquean el aprendizaje en la escuela, como la rutinización de las prácticas profesionales, descoordinación de

los profesionales, burocratización de los cambios, dirección gerencialista, desmotivación del profesorado. Se hace necesario un metacurriculum de la escuela con los aprendizajes, los métodos, los medios, los mecanismos que garanticen los aprendizajes de manera adecuada y oportuna. Y aparte de esto apoyo de la gestión y estructura transformadora, lo que quiere decir que los gestores creen en el proceso, apoyan y dan lugar al aprendizaje, facilitan en lugar de controlar, amplían la forma en que está estructurada la organización institucional llevando el aprendizaje a diferentes niveles y subsistemas.

De donde se vincula el rol del directivo docente que bien es un gestor, la movilización de procesos y prácticas basados en el aprendizaje que genera desarrollo y crecimiento institucional que convierte la perspectiva de comunidad crítica de aprendizaje en posibilidad desde la gestión educativa para la acción transformadora.

MARCO METODOLOGICO

*“Es hermoso y divino el ímpetu ardiente que te lanza a las razones de las cosas;
pero ejercítate y adiéstrate (...) en estos esfuerzos filosóficos,
que en apariencia para nada sirven y que el vulgo llama palabrería inútil;
de lo contrario, la verdad se te escapará de entre las manos”.* Platón

La investigación como acción humana orientada a interrogarse el porqué, cómo y para qué de las cosas que conforman la realidad, es una actitud de búsqueda que pretende solucionar una situación específica. Sin embargo ello no es posible sin unos procedimientos y estrategias como camino que guie un proceso en la producción de conocimiento. Es decir, lo uno y lo otro, el descubrimiento, las perspectivas del mundo y el análisis de las relaciones con este y entre los que le habitan.

A decir con Ezequiel Ander-egg “al procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene como finalidad descubrir, describir, explicar o interpretar los hechos, fenómenos, procesos, relaciones y constantes o generalizaciones que se dan en un determinado ámbito de la realidad”, que para nuestro caso es la práctica educativa y en ella la gestión; que como realidad

compleja entre actores y contextos amerita, de acuerdo con Elliot, un abordaje de las diferentes problemáticas que ella pueda presentar, donde se considera que:

- *El problema práctico de la enseñanza requiere una comprensión profunda que es anterior a cualquier acción destinada a producir cambios. Dicha acción debe ser suspendida temporalmente hasta alcanzar la comprensión.*
- *La forma de entender en profundidad la enseñanza trasciende la misma acción de investigación, es necesario la problematización de la práctica a partir del cuestionamiento o análisis de las actividades educativas*
- *Asume la práctica pedagógica como objeto de investigación afirmando que su análisis y perfeccionamiento permiten integrar conocimientos y pautas de conducta de los actores del hecho educativo. Esto implica el mejoramiento funcional del Sistema Educativo.*

DISEÑO METODOLOGICO

El presente estudio se erige conforme a una ruta de trabajo que corresponde a:



INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

También llamada diagnóstica que consiste fundamentalmente en la caracterización de un fenómeno demarcando rasgos diferenciadores y que responde según **Bunge** a cuestiones como: ¿Qué es? > Correlato, ¿Cómo es? > Propiedades, ¿Dónde está? > Lugar, ¿De qué está hecho? > Composición, ¿Cómo están interrelacionadas sus partes? > Configuración.

Ello tanto se busca analizar el rol del directivo docente y a partir de sus percepciones con la recolección de datos desde diferentes instrumentos seleccionados: entrevista, taller y cuestionario, identificar la relación con las prácticas de gestión en un contexto específico como es el Colegio la Enseñanza, con la salvedad de que “los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento” (Meyer W, 2006. La investigación descriptiva. Recuperado de: metodologiainter.weebly.com) Teoría para este caso de las Escuelas que Aprenden y el saber de la Gestión social de la Educación.

La **expresión de datos es mixta**, cualitativa en términos de símbolos verbales cuyo significado corresponde a las personas y los contextos, y cuantitativa en tanto, símbolos matemáticos que miden categorías identificables.

Dentro de los tipos de investigación descriptiva se selecciona **El Estudio de Caso** ya que permite abordar una institución como unidad social y comunidad educativa representativa, desde su realidad manifiesta como filosofía, formación, organización y prácticas.

Se destaca en su definición con Merriem (1988) el análisis intensivo y holístico de un fenómeno, con Yin (1994) la indagación entre los límites del fenómeno y el contexto, definirlo como estrategia de investigación exhaustiva y el análisis de un fenómeno en contextos auténticos y con documentación de múltiples perspectivas, el analizar puntos de vista opuestos, demostrar la influencia de actores clave y sus mutuas interacciones en la explicación cómo y por qué ocurren las cosas.

La técnica que cohesiona el proceso se elige en tanto permite el establecimiento de relaciones, análisis de datos y tendencias, eje central de este estudio.

Lo que se denomina **Triangulación de análisis** “*Ésta se hace comparando resultados de análisis de datos, usando diferentes pruebas estadísticas o diferentes técnicas de análisis cualitativo para evaluar en forma similar los resultados disponibles (...)se convierte en la validación mutua de los resultados obtenidos desde diferentes métodos. En este contexto, los resultados cuantitativos y cualitativos pueden y deben converger y llegar a similares conclusiones, razón por la cual se busca la convergencia como punto crucial de decisión*” (Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Recuperado de: ugr.es)

Las fases a seguir son:

1. **Puesta en marcha del proceso de triangulación:** definición de instrumentos a utilizar y aplicación
2. **Análisis de la información:** recogida de datos , organización de la información, cálculo de estimaciones y técnicas estadísticas
3. **Proceso de clasificación y etiquetado:** categorías y ponderaciones
4. **Confrontación:** concordancia y relaciones entre las clasificaciones acordadas en cada técnica estadística
5. **Valoración de la concordancia alcanzada y emisión de un juicio final:** conclusiones

Conforme a ello, se eligen los siguientes instrumentos para la recolección de datos, que permiten acercarse a la realidad estudiada, en vista de los objetivos perseguidos y de cuyo análisis hay un aporte en términos de conocimiento en torno a la Gestión Educativa.

▪ **ENTREVISTA:**

Uno de los instrumentos a utilizar para dar respuesta a nuestra pregunta problema, es la entrevista, dentro de esta dinámica, vamos a desarrollar entrevistas a la encargada de gestión humana del colegio la enseñanza, para ella se destinaran preguntas directamente relacionadas con la gestión educativa, en un segundo momento se realizaran entrevistas a las coordinaciones para ellas se elaboran otras preguntas que van más enfocadas en destacar percepciones acerca de su labor dentro de la institución.

El tipo de entrevista que se quiere desarrollar son las entrevistas **no estructuradas** las cuales permiten acercarse más al interlocutor, son más flexibles y, si bien también hay un línea de preguntas que las guía, estas no son rígidas y permiten que el entrevistador repregunte aquello que considere importante o profundice en ciertos temas que son de su interés o que crea que pueden interesar a sus interlocutores.

Una entrevista no estructurada puede ser a profundidad, se busca que el entrevistado exprese de forma oral su percepción sobre un determinado acontecimiento, enfocada, si bien puede ser una entrevista a profundidad se encuentra dirigido a un sujeto en particular y en una situación concreta de la que el individuo haya sido protagonista.

- **EL CUESTIONARIO**

El cuestionario hace parte de cualquier procedimiento o técnica donde se utiliza la interrogación como medio para obtener información, respondiendo a dos requerimientos básicos que son la validez y la fiabilidad. La validez porque debe existir acuerdo entre los objetivos de la investigación y los propios del cuestionario, también existe validez cuando los datos obtenidos expresan la realidad sin deformarla.

Y la fiabilidad tiene relación con la confianza que existe en el instrumento de recolección, para obtener resultados iguales o similares aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o fenómenos. También indica que “el cuestionario como instrumento puede ser utilizado de las siguientes tres formas: para realizar un interrogatorio, sin un orden formal o determinado; como técnica ya que de un conjunto de preguntas escritas rigurosamente estandarizadas y

respondidas de forma escritas se obtiene información; y en condición de guía de entrevista o encuesta” (Cerde H. Capítulo 7, 1.991).

Para la elaboración de éste se pueden formular pregunta como:

¿Cuál es la información que se quiere o se solicita? Como se mencionó antes debe existir estrecha relación con los objetivos específicos. Los datos que se necesitan para resolver el problema, siendo de ayuda los objetivos específicos señalando los medios y el camino para lograrlo. Por lo tanto, son fundamentales las preguntas que se harán y el tipo de respuesta que se aspira aproximadamente recibir.

¿Cuál es el tipo de pregunta que se hará y cómo se recopilará la información? Una vez definida la información que se desea obtener el investigador necesita especificar cómo la obtendrá.

En los contenidos de la preguntas es importante cuestionarse si es necesaria la pregunta; no preguntar contenido que el entrevistado pueda llegar a ignorar, ya que es difícil para las personas aceptar con humildad su ignorancia. Son errores que se evitan teniendo en cuenta el nivel educativo y cultural. Otra falla que se debe evitar es realizar preguntas generales cuando se solicita información específica, lo ideal para evitar en algunos casos la ambigüedad y generalidad de muchas respuestas, hay que indagar el porqué de algo, con lo cual, obliga a las personas a definir y precisar sus respuestas.

Para evitar ciertas fallas hay una tipología básica para realizar preguntas, algunas son:

- Preguntas generales y principales
- Preguntas basados en hechos
- Preguntas de acción
- Preguntas de intención
- Preguntas de opinión
- Preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple

Concluyendo, un buen cuestionario es algo más que una suma de preguntas indiscriminadas, es una estructura con características propias y cuyos componentes (las preguntas) se ordenan de acuerdo con criterios lógicos y metodologías muy precisas. El ordenamiento y la secuencia de las preguntas son vitales en el momento de tabular, analizar e interpretar la información, porque sin esta información sería difícil sacar algún tipo de conclusión de un grupo desordenado de respuestas. Cerda, H. (1991)

En el cuestionario se pretende observar algunas percepciones de los directivos docentes. (Ver Anexos)

- **TALLER**

Para el presente trabajo, el taller tiene como objetivo hacer una actividad de sensibilización a los directivos docentes que serán entrevistados, reflejando su evolución en dicha labor a través de una serie de caricaturas. (Ver Tabla No 3)

Lo anterior es posible ya que la utilización de este método tiene como cometido dar respuesta a preguntas planteadas en las consignas de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros del grupo, para llegar a una toma de decisiones colectiva. Además, promueve el desarrollo de varios saberes: cognitivo, operativo, relacional (saber escuchar, planificar con otros, tolerar las opiniones de los demás, aprender a coordinarse con otros, tomar decisiones de manera colectiva, sintetizar, diferenciar entre información relevante y no relevante...) por lo cual se transforma en un método de aprendizaje muy relevante para el desarrollo de competencias profesionales, ya que: Se basa en la experiencia de los participantes. Es una experiencia integradora donde se unen la educación y la vida, los procesos intelectuales y afectivos. Está centrado en los problemas e intereses comunes del grupo. Implica una participación activa de los integrantes. (Careaga A. 2.006. Recuperado de: dem.fmed.edu.uy).

Además permite analizar los problemas de la práctica y encontrar soluciones. Adapta el aprendizaje de acuerdo a las experiencias de los participantes. Respeta diversas características del aprendizaje de adultos. Utiliza la experiencia profesional de los participantes.

Por lo tanto, el taller permite que los participantes signifiquen procesos propios de su conocimiento y/o labor, también tiene procesos de reflexión, comprometiendo sus actividades regulares con la realidad social.

ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS

ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

Después de la recolección de datos se organiza la información en una rejilla que presenta cada uno de los enunciados trabajados en el cuestionario y las categorías que corresponden a cada uno de estos enunciados y otra rejilla que correlaciona los resultados del cuestionario con las categorías de análisis del trabajo de grado, las cuales son: Gestión Educativa, Practicas Directivas, y Comunidad Crítica de Aprendizaje. Para la aplicación de los instrumentos se contó con el consentimiento de cada una de las directivas del colegio (Ver Anexos) las cuales desarrollaron cada uno de estos instrumentos de manera libre, partiendo de sus conocimientos sobre gestión educativa.

En este instrumento se denominan a las personas entrevistadas como sujetos enumerándolos de 1 a 4. Siendo S1: Martha Eugenia Ortiz, Coordinadora de Gestión Humana, S2: Luz Marina Álvarez, Coordinadora de Sección Primaria, S3: María Angélica Calderón, Coordinadora de Sección Bachillerato, y S4: Magda Ayubey Quintero, Coordinadora de Convivencia de Sección Bachillerato.

Además cada uno de los enunciados del cuestionario tiene las siguientes categorías:

Tabla 1 Rejilla de Cuestionario con sus categorías

Enunciados	Categorías
1. ¿Cuál de las siguientes características es esencial para ser un directivo docente? (investigador, innovador, líder, evaluador, eficiente y proactivo)	Rol del directivo docente
2. Valorar los motivos por los cuales decidió ser directivo docente.	Percepciones del directivo docente
3. ¿A qué se dedica la mayor parte de su tiempo como directivo docente?	Prácticas del directivo docente
4. ¿Con qué acciones se identifica como directivo?	Rol del directivo docente
5. ¿Cuál práctica considera importante en su labor como directivo docente?	Prácticas del directivo docente

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 2 Rejilla de Cuestionario

Sujetos	Rol	Percepciones de gestión. (+mayor - menor importancia)	Prácticas	Rol	Prácticas
S1	Líder	Calidad de vida. (+) Compromiso social. (-)	Administrar, dialogar, capacitar y dar resultados.	Compartir, investigar, decidir, comprender, debatir y comprometer	Creación de un clima laboral favorable.
S2	Líder	Crecimiento personal. (+) Calidad de Vida. (-)	Orientar, tomar decisiones, investigar.	Compartir, investigar, decidir y comprender.	Creación de un clima laboral favorable.
S3	Líder	Compromiso social. (+) Calidad de Vida. (-)	Orientar, tomar decisiones, investigar.	Compartir, comprender, escribir, investigar y comprometer	Creación de un clima laboral favorable.
S4	Líder	Respuesta no valida.	Administrar, dialogar, capacitar y dar resultados.	Investigar, decidir, comprometer , compartir y comprender.	(otra) Planear, organizar, dirigir y controlar.
Sujetos	Rol	Percepciones	Prácticas	Rol	Prácticas
S1	Líder	Calidad de vida. (+) Compromiso social. (-)	Administrar, dialogar, capacitar y dar resultados.	Compartir, investigar, decidir, comprender, debatir y comprometer	Creación de un clima laboral favorable.
S2	Líder	Crecimiento personal. (+)	Orientar, tomar	Compartir, investigar,	Creación de un clima

		Calidad de Vida. (-)	decisiones, investigar.	decidir y comprender.	laboral favorable.
S3	Líder	Compromiso social. (+) Calidad de Vida. (-)	Orientar, tomar decisiones, investigar.	Compartir, comprender, escribir, investigar y comprometer	Creación de un clima laboral favorable.
S4	Líder	Respuesta no valida.	Administrar, dialogar, capacitar y dar resultados.	Investigar, decidir, comprometer, compartir y comprender.	(otra) Planear, organizar, dirigir y controlar.

Fuente: elaboración propia de los autores.

En cuanto al rol del directivo docente los cuatro directivos encuestados concordaron en que una característica esencial para un directivo es ser líder, aunque liderazgo se puede entender de diferentes formas, se puede interpretar que es fundamental para ellos manifestar que tienen una posición superior e importante dentro de la institución, además tienen un grado de influencia sobre la comunidad. Del mismo modo, coincidieron los cuatro sujetos en las siguientes acciones que los identifican como directivos, compartir, investigar y comprender. Santos Guerra define dichas acciones así:

Compartir es cuando se busca formar personas y profesionales competentes a través de un proyecto compartido.

Investigar es lo que hacen los profesionales sobre sus propias prácticas con el fin de comprenderlas y transformarlas en su racionalidad y en su justicia.

Comprender lo que sucede es el único modo de poder mejorar. Esa comprensión tiene su origen en la investigación compartida sobre la práctica.

También tres de ellos (S1, 3 y 4) coinciden como parte importante de su rol en la acción de **comprometer**, comprometerse con la institución y con la tarea, exige sagacidad y valentía. A su vez, compartir un proyecto y sentirse responsable de aquello que se hace.

Asimismo tres de ellos (S1, 2 y 3) coinciden en la acción de **decidir**, posiblemente porque buscan conseguir a través de procesos rigurosos de indagación conducentes a la comprensión de la realidad.

Continuando con la pregunta, ¿a qué dedica la mayor parte de su tiempo como directivo docente? Los sujetos 1 y 4 concordaron en que la mayor parte del tiempo lo dedica a administrar, dialogar, capacitar y dar resultados. Lo que señala que sus prácticas directivas van enfocadas hacia lo administrativo al hablar de dar resultados y administrar, ya que no se conectan directamente con la mejora en los procesos educativos, lo que Santos Guerra llama prácticas pobres. Sin embargo, se observa que tienen el propósito de ser dirigidas hacia un proceso de transformación porque al considerar el dialogo y la capacitación, menciona prácticas de investigación e innovación y que requieren de compromiso, mejora y cambio.

A lo anterior, los sujetos 2 y 3 concordaron en que la mayor parte del tiempo lo dedica a orientar, tomar decisiones e investigar. Lo que indica que sus prácticas directivas están dirigidas hacia la transformación y mejora de procesos educativos, generando la estimulación de iniciativas, desarrollo profesional y colectivo en las prácticas directivas.


Para finalizar con la pregunta, ¿qué práctica considera importante es su labor como directivo? los sujetos 1 a 3 respondieron que la creación de un clima laboral favorable es importante, se podría afirmar que la institución tiene este como prioridad en la medida que comprende que este facilita el progreso de las iniciativas y no solo las hace posible.








El sujeto 4 responde que lo importante en su labor es planear, organizar, dirigir y controlar, a pesar de que estas no eran opciones, deja ver que no concibe la gestión fuera de este orden, aunque en las opciones del instrumento estaban algunos de estos procesos. Sin embargo, lo anterior indica que su labor como directivo es administrativa ya que los procesos que el sujeto menciona son rutinarios y poco innovadores.



ANALISIS DEL TALLER

Para el análisis del taller aplicado a las directivas del COLEGIO LA ENSEÑANZA se tomó en cuenta los siguientes indicadores que describen cada una de las imágenes utilizadas en este. Con base a esto se realizará el análisis de las respuestas arrojadas en este instrumento.

Tabla 3. Relación de gráficos y sus categorías

	<p>1.Clima laboral favorable</p>
---	----------------------------------

	2. Trabajo en equipo con una responsabilidad vital.
	3. Planeación, organización, administración.
	4. Cuida y promueve el crecimiento.
	5. Satisfacción personal frente al logro.
	6. una tarea que implica esfuerzo, una tarea difícil.
	7. autoritarismo, control.
	8. Desesperanzador, con metas inalcanzables.

	9. Obteniendo los resultados esperados.
	10. Desconocimiento a lo que implica el rol directivo.

Fuente: elaboración propia de los autores

Después de la recolección de datos se organiza la información en una rejilla que correlaciona los resultados del taller con algunas percepciones del directivo docente. En esta se denomina a las personas entrevistadas como sujetos enumerándolos de 1 a 4. Siendo S1: Martha Eugenia Ortiz, S2: Luz Marina Álvarez, S3: María Angélica Calderón y S4: Magda Ayubey Quintero.

Tabla 4 Rejilla Percepciones del Directivo Docente “Taller”

SUJETOS	INICIO	EVOLUCIÓN	PROYECCIÓN
S1	Empieza conociendo la institución.	Se desarrolla en la institución como una persona feliz.	Termina siendo un intelectual por todo lo aprendido en la institución.
S2	Al aceptar por primera vez el cargo se sentía aterrada e insegura.	Luego fue conociendo los procesos a través del contacto con las personas y lo sigue haciendo ya sea para capacitarse, conocer o identificar	Espera terminar logrando un verdadero trabajo en equipo.

		habilidades, cualidades, cualidades y limitantes.	
S3	Inicia el nuevo puesto con mucha cordialidad y confianza.	Continúa su proceso regando y abonando con su trabajo y esfuerzo.	Quiere finalizar tranquila y alegre de la labor cumplida junto con su equipo de trabajo.
S4	Lo primero es mirar que se va a trabajar, planear, programar. (preparar el terreno)	Después buscar estrategias de trabajo con los estudiantes. (resolución de conflictos y mesas de conciliación)	Finalmente, después de ejecutar se reciben los frutos los cuales se deben controlar. (regar las flores)

Fuente: elaboración propia de los autores.

De acuerdo a la anterior información el sujeto uno (1) empieza conociendo la institución, es importante saber qué y cómo se va a trabajar, ya que al hacer el diagnóstico de la institución se puede ir generando un clima laboral favorable. Asimismo evoluciona como persona en la institución dándole satisfacción personal frente a los logros obtenidos y se proyecta aprendiendo hasta ser una persona intelectual que el ejercicio de la planeación, organización y administración le permitió.

Para el sujeto dos (2) iniciar su cargo le dio inseguridad lo cual es natural al enfrentar un rol desconocido, pero ese temor se va a ir familiarizándose con los procesos, al tener contacto con las personas, lo que indica que va evolucionando y se va capacitando hasta identificar habilidades y limitantes, también ayudando a crear un buen clima laboral. Por último, se

proyecta logrando un verdadero trabajo en equipo al ser consciente que al estar con una comunidad es una responsabilidad vital.

Continuando con el análisis dirigimos este análisis el sujeto tres (3), también es importante generar al iniciar su cargo un buen clima laboral siendo cordial y confiable, evoluciona cuidando y promoviendo el conocimiento al abonar con trabajo y esfuerzo el proceso directivo docente. Termina alegre con la labor cumplida ya que esto le da satisfacción personal frente al logro alcanzado.

Para finalizar el sujeto cuatro (4), inicia su cargo mirando lo que va a trabajar planeando y programando con el fin de obtener buenos resultados. Evoluciona generando un clima laboral favorable al buscar estrategias de trabajo que logren la conciliación entre los estudiantes. Por último se proyecta recibiendo los frutos, sin dejar de controlar estos, lo cual le permitirá la promoción del crecimiento constante.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

El análisis de las entrevistas se realiza de acuerdo a las respuestas dadas por las directivas del colegio de la enseñanza y la intención con la que cada una fue expuesta en dichos encuentros.

Las categorías que sustentan cada una de las preguntas son las siguientes:

Tabla 5. Entrevista a Gestión Humana “Colegio La Enseñanza”

1 ¿qué entiende por gestión educativa?	Saberes
2. ¿Cuáles considera que son los aportes	Saberes / percepciones

que hace la gestión humana a la institución educativa?	
3. ¿Por qué es su cargo importante para la institución educativa?	Rol de su cargo
4. ¿Qué hace diferente a un colegio certificado en calidad educativa a uno que no maneja este tipo de estrategias desde la gestión?	Percepciones
5. ¿Qué características esenciales debe tener un directivo docente?	Rol de su cargo
6. ¿Qué es el sistema general de gestión?	Saberes especializados
7. ¿Qué estrategias de innovación a la gestión educativa ha impartido?	Prácticas en la institución educativa

Fuente: elaboración propia de los autores

Tabla 6. Entrevista a Coordinaciones

Preguntas	Categorías
1. ¿Qué entiende por gestión educativa?	Saberes
2. ¿Por qué su cargo es importante para la institución educativa?	Rol de su cargo
3. ¿Qué opinión cree usted que los estudiantes tienen de Usted?	Percepciones desde su cargo
4. ¿Cómo aprende que debe saber para ejercer su cargo?	Saber especializado

Fuente: elaboración propia de los autores.

Aunque se diseñaron dos estilos de entrevista de acuerdo al perfil del entrevistado o entrevistada, las preguntas tienen un fin común el cual es identificar las percepciones, saberes y posturas que se tienen de la gestión educativa desde el rol que ejercen en la institución educativa, en la primera pregunta indagamos sobre los saberes previos o especializados que tienen de la gestión educativa, para las coordinadoras es importante desarrollar proyectos en pro de la institución educativa, al mismo tiempo que estos proyectos o innovaciones deben hacerse con responsabilidad, siendo supervisados y controlados para su buen desarrollo, “dentro de la gestión educativa, hay que planear, organizar, dirigir y hay que controlar, como se puede planear, se puede planear desde la parte de los estudiantes, desde la parte de los docentes, cuando uno gestiona también organiza cronograma, también organiza reuniones de consejo académico, reuniones de padres de familia y todo lo que involucra el desarrollo educativo” (Entrevista Sujeto 4) esta intervención no solo se reduce a los estudiantes sino que también permea todos los espacios sociales de la institución, de esta misma manera la gestión se ve también como trabajo en equipo, en otorgar instrucciones para guiar de una manera efectiva a los estudiantes, “liderar proyectos en los que toda la comunidad educativa sienta que está aprendiendo, que está trabajando que está yendo hacia un mismo punto, hacia un mismo objetivo” (Sujeto 2), dentro de las relaciones que se tejen entre las directivas – profesores – estudiantes podemos observar que si existe un propósito de querer hacer las cosas bien desde lo que se entiende como gestión educativa.

Otro punto de relación entre las directivas entrevistadas es cuando se indaga en la importancia que tiene su cargo dentro de la institución educativa, para este momento queremos analizar que percepción tienen del rol, como se ven y que proyección tienen desde su área de trabajo, para la gestión humana se resalta el compromiso con la institución educativa en proporcionar docentes

con las cualidades necesarias para cumplir con lo que se necesita para el buen desempeño de la institución educativa, “el área de gestión humana lo que hace es conseguir profesores competentes que cumplan con el perfil que requiere la institución y cumplir con su misión” (Sujeto 1) también puede ser percibido como un cargo que organiza y canaliza la comunicación entre rectoría y estudiantes, propone soluciones y prevé igualmente situaciones que se puedan presentar, “la coordinación de convivencia es muy importante debido a que es un canal de comunicación entre profesores y estudiantes, padres y estudiantes y que además desde la misma convivencia, se deben fomentar los valores, se deben hacer cumplir los deberes y derechos de los estudiantes” (Sujeto 4) estos canales de información deben ser certeros en el sentido que se dé solución desde la coordinación y no pase a instancias mayores, inclusive la preparación del docente para manejar situaciones de disciplina dentro del aula puede ayudar a dar solución pronta a cualquier eventualidad que se presente, “siento que es importante más la orientación y el apoyo que le puedas dar a tu grupo de docentes para que ellos a su vez hagan ese trabajo con los niños” (Sujeto 2).

La visión de los estudiantes de sus coordinadores, rector, o profesores es importante ya que de ella depende el buen clima que se desarrolle durante la jornada escolar, es por ello que se indago sobre las percepciones que se tienen sobre la imagen que proyectan desde el cargo como coordinadores hacia los estudiantes, la proyección que presentan es positiva, de respeto y de comunicación, donde los estudiantes tienen la confianza de presentar sus problemáticas con la confianza que pueden llegar a acuerdos positivos, “se pueden acercar a mí, contarme, charlar conmigo, siento un buen nivel de ellos, respeto pero también de confianza, en ningún momento he sentido miedo de ellos por ejemplo”, la visión que pueda crear el estudiante de su docente o

coordinador es importante ya que de ella depende la interacción positiva y la resolución de problemas, ya que se debe conocer la realidad del estudiante para poder brindarle soluciones.

Efectivamente la relación entre los saberes previos, las percepciones y la posición certera en el rol de directivo docente se construye con saberes especializados, ya que son estos quienes construyen miradas y los posicionan frente alguna teoría pedagógica y guían su mirada desde lo laboral y las indicaciones sobre la dirección que le quiere dar a su cargo, “he hecho muchos cursos de derechos humanos, tengo sponsor en derechos humanos de las naciones unidas, pertencí a una fundación que se llama escuelas de paz donde se enfatiza en que cada derecho implica un deber y aparte de eso tengo la especialización en gerencia de instituciones educativas y creo que día a día con la práctica y con el revisarse a uno también” (sujeto 4) esa continua auto-evaluación es la que brinda la oportunidad de innovación ya que no se puede cambiar nada si se hace siempre lo mismo, es por ello que es importante la preparación en dos campos, el primero meramente académico y el segundo que otorga la practica en el aula con los estudiantes, el enfrentar situaciones de carácter convivencial, “una ya la parte formal, un especialización que tuviera que ver con toda la parte de gerencia, pero uno sigue aprendiendo, hay que leer hay que investigar, asistir a las conferencias que veas que te pueden aportar, cosas buenas para seguir enriqueciendo tu labor, en la práctica se aprende mucho también a veces sobre la marcha en el momento menos esperado” (sujeto 2)

Dejando de lado las prácticas y percepciones dentro de la institución nos centraremos en los saberes sobre la gestión desde el área de gestión humana, quien nos brinda una mirada desde lo administrativo de la institución educativa, “Gestión humana es el área dentro de una empresa que se encarga de administrar los recursos humanos, quiere decir desde atraer, retener, desarrollar,

todas las personas que prestan el servicio dentro de la institución.” (Sujeto 1) dentro del área de gestión humana comienza el camino de inducción de la gestión educativa, ya que desde la contratación del personal se busca que tanto como el empleado como el empleador cumplan con lo pactado en este sentido con la visión y misión de la institución, la unificación de conceptos y procesos dentro de la institución hacen que todo este documentado por los diferentes tipos de formatos que posee para la recolección de datos por lo cual se concibe “El sistema general de gestión como un conjunto de procesos que se entrelazan para organizar la institución, es un conjunto de procesos que llevan hacia un fin común” (Sujeto 1)

CONCLUSIONES

Al triangular los resultados arrojados en cada uno de los instrumentos con las categorías de análisis, interdependientes y correlacionales, se encuentran aspectos que desde la perspectiva de la escuela como comunidad crítica de aprendizaje, permiten hacer algunas precisiones sustanciales, a saber, en el caso del Colegio la Enseñanza:

Los motivos que impulsan a los directivos docentes en el ejercicio de su tarea pueden ser pobres o ricos pedagógicamente hablando, se identifica como donde el éxito personal prima sobre el compromiso social puede generar una desarticulación con los objetivos institucionales, por desconocimiento (sistema general de gestión) se limita en el cargo a ciertas tareas subvalorando la importancia de su rol como parte de los diferentes procesos.

Ahora bien como recurrentes están el liderazgo, el clima laboral favorable, elaboración de proyectos, planeación, control y se reconoce la importancia del trabajo en equipo, lo que en conjunto encamina a un desarrollo institucional, a pesar de que no se evidencian procesos de investigación, compromiso y transformación social, ya que muchas de las acciones realizadas por la institución están dirigidas a la certificación de la calidad, en términos del requisito o el plus institucional, ello se evidencia en decisiones como la de optar por temas de carácter ambiental y desde allí justificar objetivos institucionales para conseguir la acreditación.

Lo anterior es ejemplo “de cómo El lenguaje es una escalera por la que subimos a la comprensión y a la liberación y por la que bajamos a la confusión y a la dominación” pues si bien se habla de calidad en el común de las instituciones no todos estamos hablando de lo mismo, y allí la pregunta de ¿al servicio de qué está la educación?, se dan por sentados los discursos sin filtrarlos y cada día más, las instituciones educativas funcionan como empresas, al servicio de las demandas sociales del modelo económico.

Y bien dijera Paulo Freire cuando afirmó, la educación no es neutral, las preguntas hay que formularlas, la investigación debe promoverse con una clara postura frente a la realidad con procesos críticos donde niños, niñas, hombre y mujeres encuentren en la escuela una alternativa para adueñarse de su existencia, sino se sigue permitiendo la desintegración social ante la mirada funcionalista de una Escuela que empieza sus labores todos los días, pero donde no se movilizan las conciencias.

Si bien la Escuela plantea un proyecto educativo institucional, planes de estudios, currículos, proyectos, programas, cronogramas, en su función de enseñar, y así ha de ser, también está llamada a aprender, pues “El problema no es que no nos entendamos sino creer que nos entendemos” naturalizando practicas rutinarias, burocráticas, acríticas, otras muy propositivas en el hacer, el conocimiento, la ciencia, la innovación en lo tecnológico, en los proyectos, el trabajo en equipo, las instalaciones, estar a la vanguardia, el bilingüismo, pero aún cuesta dar el paso para resignificar el SENTIDO y valor de lo educativo; que debería girar en torno a lo humano que hace de la escuela una institución viva (en sus diferentes actores estudiantes, familias, administrativos, docentes, personal de servicios, directivos docentes,); la construcción social y con ella la posibilidad de generar procesos de vuelta a la comunidad, lo colectivo, lo dialógico,

solidario, fraterno y justo. Pues “no olvidemos que fueron médicos muy bien formados, ingenieros muy bien preparados y enfermeras muy bien adiestradas en su oficio, quienes diseñaron las cámaras de gas en la Segunda Guerra mundial”. (Chauca P. recuperado de: www.academia.edu)

PERFIL DEL DIRECTIVO DOCENTE

Desde los procesos de gestión para la escuela como comunidad crítica de aprendizaje el rol y las prácticas del directivo son esenciales, por lo tanto se realizará una descripción del perfil del directivo docente, a partir de lo que Guerra (2014) afirma, la naturaleza de la función del directivo docente, peligros en los que puede caer un directivo y estrategias que puede aprender este a partir de la experiencia para hacer su labor pedagógicamente rica. Para comenzar es importante mencionar la esencia de la función de los directivos, con la siguiente metáfora:

Metamos en una bolsa de plástico una manzana con varios caquis, nísperos o cualquier otra fruta que no esté madura. Al cabo de unos días las frutas que están en contacto con la manzana madurarán. El efecto se debe a las feromonas que tiene la manzana. Esa influencia de la manzana me parece una excelente metáfora de la dirección escolar. La dirección ha de ser una fuerza que consiga que las personas que están alrededor de quien la ejerce acaben madurando y alcanzando su sazón. Sin ningún ruido. Sin ninguna violencia. (Guerra, 2014, p.90, 91).

Por lo tanto, el directivo docente es facilitador de la acción, un agente de impulso y coordinador de toda la comunidad. Porque la esencia de la autoridad educativa es de naturaleza pedagógica,

al ayudar, no aplastar. Al dar la palabra, no silenciar. Al respetar, no burlar. Al enaltecer, no humillar. Al amar y no odiar.

Además el directivo debe tener cuidado para no caer en algunos peligros de la dirección educativa. Siendo uno de ellos querer incrementar el poder y no su autoridad⁶ y su tarea se vuelve pobre al ejercer funciones burocráticas, de control, de dominio e imposición. Debido a que la esencia de su labor no es de naturaleza pedagógica, al tener enfoques gerencialistas escasamente favorables a la construcción social de una comunidad escolar. No queriendo decir que la institución no deba administrar sus recursos, pero su finalidad no es ni el ahorro, ni la consecución de dinero, porque su función no es la misma que la de una empresa.

Por último, lo que da la experiencia indudablemente son años, pero lo que no da automáticamente es sabiduría, para que la experiencia se convierta en sabiduría debe tener algunas exigencias como, querer aprender. Y las estrategias que menciona Guerra (2014), que pueden aprender los directivos a partir de la experiencia para hacer su labor pedagógicamente rica, son:

Saber observar, al tener teorías que ayuden a interpretar la institución educativa.

Saber escuchar, para aprender hay que escuchar y el directivo ha de ser un profesional de escucha.

⁶ Guerra, S. (2014). La etimología de la palabra autoridad proviene del verbo latino *auctor augere*, que significa hacer crecer. Feromonas de la manzana. p.14.

Hacerse preguntas, solo cuando se formulan preguntas se pueden formular respuestas. Hay que poner en tela de juicio lo que se hace en la escuela.

Reconocer los errores, se puede aprender de los errores, hay que saber por qué se ha cometido, cual ha sido la causa del mismo y tener voluntad de no repetirlo.

Hacer autocrítica, no hay aprendizaje sin autocrítica, no hay que caer en la peligrosa utilización de la lógica, hay que romper esa lógica para poder aprender.

Abrirse a las críticas, las críticas suelen ser un excelente camino para el aprendizaje. Ya que criticar no es demoler es discernir.

Leer incesantemente, leer con criterio y actitud crítica. Hay que leer no solo de educación, también de historia, cultura y política, sabiendo discernir.

Compartir la experiencia de forma hablada y escrita, explicar y compartir la experiencia propia y escuchar y analizar las experiencias ajenas, es un buen camino para el aprendizaje. Además escribir nos ayuda a comprender y hace posible compartir.

En consecuencia los directivos deben ser aprendices crónicos, porque de todo y de todos se puede aprender. Y su labor será pedagógicamente rica ya que estará inspirado en la voluntad de trabajar con entusiasmo para desarrollar un proyecto atractivo en la institución que mejore el que está ya funcionando.

Finalmente quien dirige debe esforzarse por hacerlo de forma transparente, con entusiasmo y compromiso, porque es coordinador de actividades, generador de buen clima y de relaciones positivas, aglutinador de la comunidad, inspirador de proyectos y alentador de iniciativas. En definitiva un generador de feromonas que propicia el crecimiento y la maduración en una institución educativa.

LISTA DE REFERENCIAS

- ❖ Kemmis, S. (1993). *Formación del profesor y la creación y extensión de comunidades críticas de profesores*. España: Diada Editora.

- ❖ Laval, C. (2004). *La escuela no es una empresa*. Barcelona: Paidós.

- ❖ Martín Fernández, E. (2002). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*.

- ❖ Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Troquel.

- ❖ Bolívar, A. (2000a): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.

- ❖ Santos Guerra, M.A. (2000): *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.

- ❖ Senge, P. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica

CIBERGRAFIA

- ❖ <http://www.mineduacion.gov.co>
- ❖ [http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones organizaciones que aprenden - Universidad de Granada](http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_organizaciones_que_aprenden_-_Universidad_de_Granada)
- ❖ <http://www.colombiaaprende.edu.co>
- ❖ http://www.ugr.es/~rruizb/cognosfera/sala_de_estudio/estadistica/esquematest.doc
- ❖ <http://www.dem.fmed.edu.uy>
- ❖ <http://www.academia.edu>

ANEXOS

Anexo No 1.



CARTA DE CONSENTIMIENTO

El presente consentimiento es para aplicar instrumentos de recolección de datos: Taller, entrevista y cuestionario; en una investigación de carácter académico la cual tiene como objetivo identificar las prácticas del directivo docente del Colegio La Enseñanza. La información obtenida en la aplicación de los mismos será utilizada única y exclusivamente para el análisis y desarrollo del proyecto de grado titulado "La escuela como comunidad crítica de aprendizaje: una mirada desde la gestión educativa al rol y prácticas del directivo docente". Las preguntas de dicho instrumento no tienen respuestas correctas o incorrectas, puede contestar con tranquilidad de acuerdo a su quehacer como directivo docente.

Finalmente, la información adquirida será absolutamente confidencial y con fines académicos.

Si usted está de acuerdo con lo anteriormente mencionado, solicitamos su aprobación a través de una firma de consentimiento:

Nombres y apellidos: Luz Marina Alvarez Niño

Cargo en la Institución: Coordinadora de Primaria

Firma: Luz Marina Alvarez Niño

Fecha elaboración del instrumento: Marzo 30 de 2016

Anexo 2

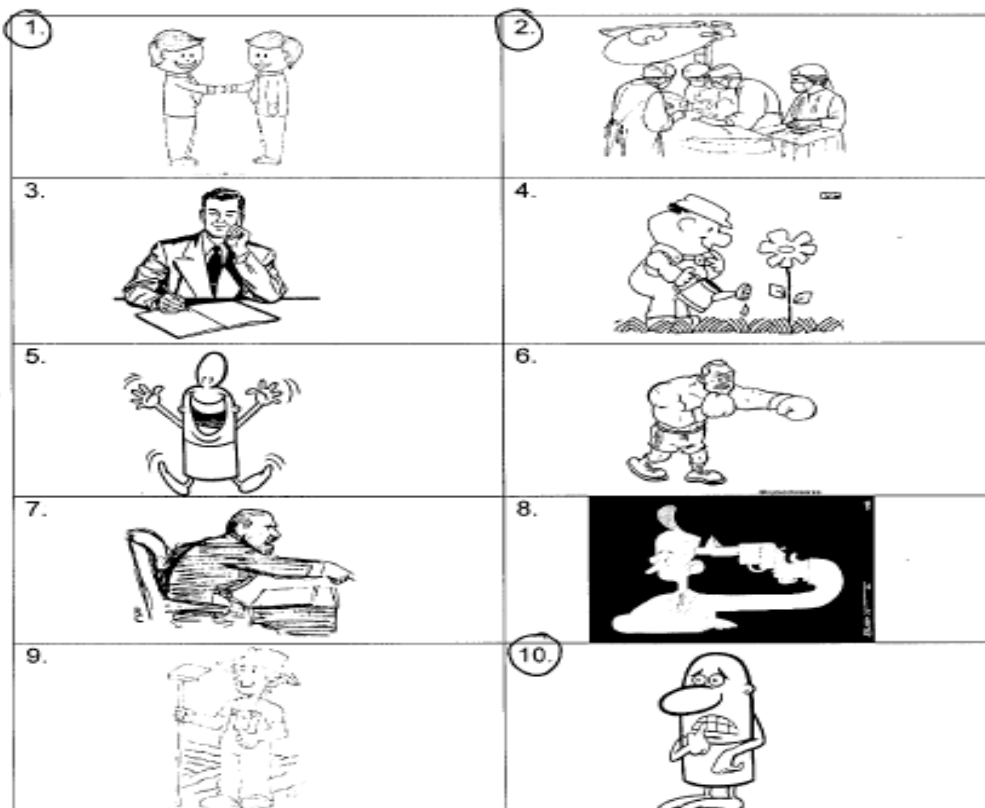


TALLER

El siguiente taller es un instrumento de investigación para el proyecto de grado titulado "La escuela como comunidad crítica de aprendizaje: una mirada desde la gestión educativa al rol y prácticas del directivo docente". Esta es una actividad de sensibilización dirigida a los directivos docentes que serán entrevistados; pretende reflejar su evolución en dicha labor a través de caricaturas.

NOMBRES Y APELLIDOS: *Juz Marina Alvarez Niño*

Las siguientes caricaturas quieren reflejar la evolución de un directivo docente. Seleccione tres de las caricaturas que evidencien su evolución: Cómo inició, cómo continúa y cómo terminará. Al final explique cómo interrelacionó las mismas.



A continuación explique la interrelación de las tres caricaturas:

Al aceptar por primera vez el cargo de coordinadora me sentía aterrada e insegura (10), luego fue conocer de los procesos a través del contacto con las personas y la vida haciendo, ya sea para capacitarme, conocer e identificar habilidades, cualidades, limitantes (1) y espero terminar logrando un verdadero trabajo en equipo (2).



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento de investigación para el proyecto de grado titulado "La escuela como comunidad crítica de aprendizaje: una mirada desde la gestión educativa al rol y prácticas del directivo docente". Este será utilizado para identificar las prácticas del directivo docente en la gestión educativa al interior del colegio la enseñanza y la información obtenida será absolutamente confidencial y con fines académicos.

DATOS PERSONALES.

NOMBRES Y APELLIDOS:	Luz Marina Álvarez Niño
EDAD:	50 años
NIVEL EDUCATIVO:	Superior (Especialización)
TITULACIÓN ACADÉMICA:	Lic. en Física - Esp. en Gerencia Educativa.
AÑOS DE EXPERIENCIA:	25 años
CARGO EN LA INSTITUCIÓN:	Coordinadora sección Primaria

1. Señale sólo una. ¿Cuál de las siguientes características es esencial para ser un directivo docente?

- a) Investigador
 b) Innovador
 c) Líder
 d) evaluador
 e) Eficiente
 f) proactivo

2. De 1 a 3 valore cada uno de los siguientes motivos por los cuales decidió ser directivo docente. Donde 1 es el menos importante y 3 es el motivo principal.

MOTIVOS	1	2	3
Calidad de vida	X		
Crecimiento personal			X
Compromiso social		X	

3. Señale una opción. ¿A qué se dedica la mayor parte de su tiempo como directivo docente?

- a) Evaluar, corregir, planear, verificar.
 b) Orientar, tomar decisiones, investigar.
 c) Administrar, dialogar, capacitar, dar resultados.

4. De la siguiente lista de verbos, señale con cuáles se identifica. (Puede marcar más de uno)

- a) Preguntar
 b) Compartir
 c) Investigar
 d) Comprender
 e) Decidir
 f) Escribir
 g) Difundir
 h) Debatir
 i) Comprometer
 j) Escibir

5. Cuáles de las siguientes prácticas, considera importantes en su labor como directivo docente. (Señale sólo una opción)

- a) Control y disciplina
 b) Capacitación del profesorado
 c) Evaluación interna de los procesos
 d) Creación de un clima laboral favorable
 e) Valoración docente y toma de decisiones para sustituciones
 f) Revisión, diligenciamiento y control de documentos

CARTA DE CONSENTIMIENTO

El presente consentimiento es para aplicar instrumentos de recolección de datos: Taller, entrevista y cuestionario; en una investigación de carácter académico la cual tiene como objetivo identificar las prácticas del directivo docente del Colegio La Enseñanza. La información obtenida en la aplicación de los mismos será utilizada única y exclusivamente para el análisis y desarrollo del proyecto de grado titulado "La escuela como comunidad crítica de aprendizaje: una mirada desde la gestión educativa al rol y prácticas del directivo docente".

Las preguntas de dicho instrumento no tienen respuestas correctas o incorrectas, puede contestar con tranquilidad de acuerdo a su quehacer como directivo docente.

Finalmente, la información adquirida será absolutamente confidencial y con fines académicos.

Si usted está de acuerdo con lo anteriormente mencionado, solicitamos su aprobación a través de una firma de consentimiento:

Nombres y apellidos: María Angélica Calderón Romero

Cargo en la Institución: Coordinadora Académica

Firma: 

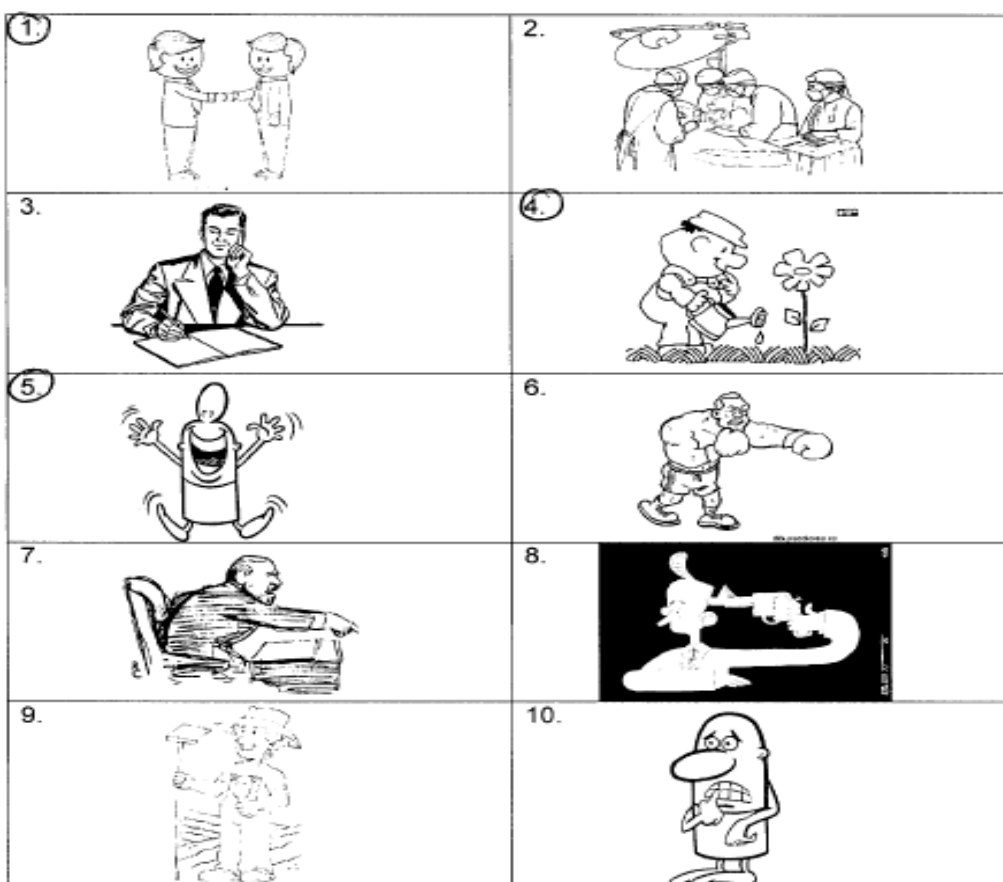
Fecha elaboración del instrumento: Marzo 23 de 2016.

TALLER

El siguiente taller es un instrumento de investigación para el proyecto de grado titulado "La escuela como comunidad crítica de aprendizaje: una mirada desde la gestión educativa al rol y prácticas del directivo docente". Esta es una actividad de sensibilización dirigida a los directivos docentes que serán entrevistados; pretende reflejar su evolución en dicha labor a través de caricaturas.

NOMBRES Y APELLIDOS: María Angélica Calderón Romero

Las siguientes caricaturas quieren reflejar la evolución de un directivo docente. Seleccione tres de las caricaturas que evidencien su evolución: Cómo inició, cómo continúa y cómo terminará. Al final explique cómo interrelacionó las mismas.



A continuación explique la interrelación de las tres caricaturas:

Se escogió en orden 1,4,5, inicio el nuevo puesto con mucha cordialidad y confianza, continúo mi proceso regando y abonando con trabajo y esfuerzo y quise finalizar tranquila y alegre de la labor cumplida junto con mi equipo de trabajo



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento de investigación para el proyecto de grado titulado "La escuela como comunidad crítica de aprendizaje: una mirada desde la gestión educativa al rol y prácticas del directivo docente". Este será utilizado para identificar las prácticas del directivo docente en la gestión educativa al interior del colegio la enseñanza y la información obtenida será absolutamente confidencial y con fines académicos.

DATOS PERSONALES.

NOMBRES Y APELLIDOS:	María Angélica Calderín Romero
EDAD:	45 años
NIVEL EDUCATIVO:	Especialización
TITULACIÓN ACADÉMICA:	Química y Lic. en Química - Especialista en Educ.
AÑOS DE EXPERIENCIA:	25 años.
CARGO EN LA INSTITUCIÓN:	Coordinadora Académica

6. Señale sólo una. ¿Cuál de las siguientes características es esencial para ser un directivo docente?

- g) Investigador
 h) Innovador
 i) Líder
 j) evaluador
 k) Eficiente
 l) proactivo

7. De 1 a 3 valore cada uno de los siguientes motivos por los cuales decidió ser directivo docente. Donde 1 es el menos importante y 3 es el motivo principal.

MOTIVOS	1	2	3
Calidad de vida	/		
Crecimiento personal		✓	
Compromiso social			✓

8. Señale una opción. ¿A qué se dedica la mayor parte de su tiempo como directivo docente?

- d) Evaluar, corregir, planear, verificar.
 e) Orientar, tomar decisiones, investigar.
 f) Administrar, dialogar, capacitar, dar resultados.

9. De la siguiente lista de verbos, señale con cuáles se identifica. (Puede marcar más de uno)

- k) Preguntar
 l) Compartir
 m) Investigar
 n) Comprender
 o) Decidir
 p) Escribir
 q) Difundir
 r) Debatir
 s) Comprometer
 t) Elaborar

10. Cuáles de las siguientes prácticas, considera importantes en su labor como directivo docente. (Señale sólo una opción)

- g) Control y disciplina
 h) Capacitación del profesorado
 i) Evaluación interna de los procesos
 j) Creación de un clima laboral favorable
 k) Valoración docente y toma de decisiones para sustituciones
 l) Revisión, diligenciamiento y control de documentos

CARTA DE CONSENTIMIENTO

El presente consentimiento es para aplicar instrumentos de recolección de datos: Taller, entrevista y cuestionario; en una investigación de carácter académico la cual tiene como objetivo identificar las prácticas del directivo docente del Colegio La Enseñanza. La información obtenida en la aplicación de los mismos será utilizada única y exclusivamente para el análisis y desarrollo del proyecto de grado titulado "La escuela como comunidad crítica de aprendizaje: una mirada desde la gestión educativa al rol y prácticas del directivo docente".

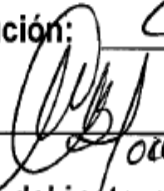
Las preguntas de dicho instrumento no tienen respuestas correctas o incorrectas, puede contestar con tranquilidad de acuerdo a su quehacer como directivo docente.

Finalmente, la información adquirida será absolutamente confidencial y con fines académicos.

Si usted está de acuerdo con lo anteriormente mencionado, solicitamos su aprobación a través de una firma de consentimiento:

Nombres y apellidos: MAGDA AYUBEY QUINTERO RONCANCIO

Cargo en la Institución: Coordinadora de Convivencia

Firma: 

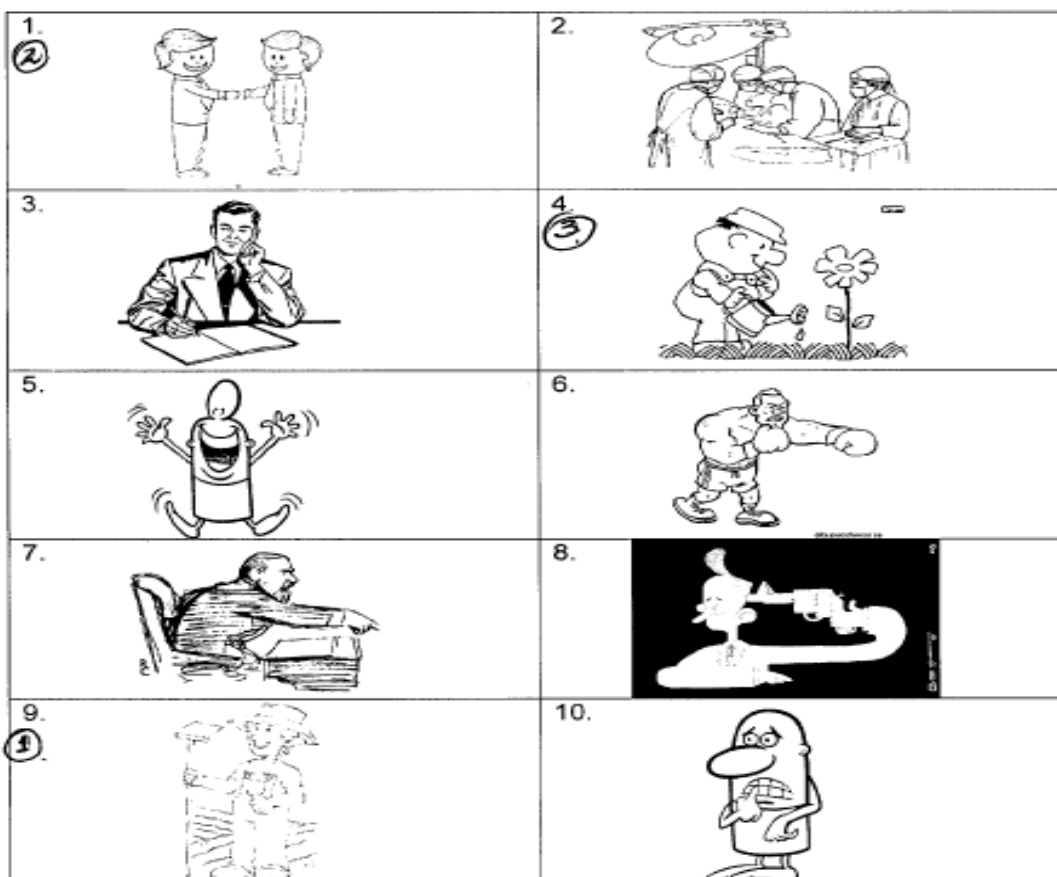
Fecha elaboración del instrumento: Abril 4/2016

TALLER

El siguiente taller es un instrumento de investigación para el proyecto de grado titulado "La escuela como comunidad crítica de aprendizaje: una mirada desde la gestión educativa al rol y prácticas del directivo docente". Esta es una actividad de sensibilización dirigida a los directivos docentes que serán entrevistados; pretende reflejar su evolución en dicha labor a través de caricaturas.

NOMBRES Y APELLIDOS:

Las siguientes caricaturas quieren reflejar la evolución de un directivo docente. Seleccione tres de las caricaturas que evidencien su evolución: Cómo inició, cómo continúa y cómo terminará. Al final explique cómo interrelacionó las mismas.



A continuación explique la interrelación de las tres caricaturas:

Lo primero es mirar que se va a trabajar, planear programa (se prepara el terreno) después buscar estrategias de trabajo con los estudiantes (Resolución de conflictos, mesas de conciliación), finalmente después de ejecutar se reciben los frutos los cuales se deben controlar (regar las flores).



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento de investigación para el proyecto de grado titulado "La escuela como comunidad crítica de aprendizaje: una mirada desde la gestión educativa al rol y prácticas del directivo docente". Este será utilizado para identificar las prácticas del directivo docente en la gestión educativa al interior del colegio la enseñanza y la información obtenida será absolutamente confidencial y con fines académicos.

DATOS PERSONALES.

NOMBRES Y APELLIDOS:	HAGDA AYUBEY QUINTERO FOXRANCIO
EDAD:	52 años
NIVEL EDUCATIVO:	Universitario.
TITULACIÓN ACADÉMICA:	Licenciado en Ciencias Sociales. Especialización en
AÑOS DE EXPERIENCIA:	35 años
CARGO EN LA INSTITUCIÓN:	Coordinadora de convivencia.

*Gerencia de instituciones educativas

1. Señale sólo una. ¿Cuál de las siguientes características es esencial para ser un directivo docente?

- | | |
|--|--------------|
| a) Investigador | b) Innovador |
| <input checked="" type="checkbox"/> c) Líder | d) evaluador |
| e) Eficiente | f) proactivo |

2. De 1 a 3 valore cada uno de los siguientes motivos por los cuales decidió ser directivo docente. Donde 1 es el menos importante y 3 es el motivo principal.

MOTIVOS	1	2	3
Calidad de vida			<input checked="" type="checkbox"/>
Crecimiento personal			<input checked="" type="checkbox"/>
Compromiso social			<input checked="" type="checkbox"/>

3. Señale una opción. ¿A qué se dedica la mayor parte de su tiempo como directivo docente?

- a) Evaluar, corregir, planear, verificar.
 b) Orientar, tomar decisiones, investigar.
 c) Administrar, dialogar, capacitar, dar resultados.

4. De la siguiente lista de verbos, señale con cuáles se identifica. (Puede marcar más de uno)

- | | |
|--|---|
| a) Preguntar | <input checked="" type="checkbox"/> g) Compartir |
| <input checked="" type="checkbox"/> b) Investigar | <input checked="" type="checkbox"/> h) Comprender |
| <input checked="" type="checkbox"/> c) Decidir | f) Escribir |
| g) Difundir | h) Debatir |
| <input checked="" type="checkbox"/> d) Comprometer | |

5. Cuáles de las siguientes prácticas, considera importantes en su labor como directivo docente. (Señale sólo una opción)

- a) Control y disciplina
 b) Capacitación del profesorado/
 c) Evaluación interna de los procesos
 d) Creación de un clima laboral favorable
 e) Valoración docente y toma de decisiones para sustituciones
 f) Revisión, diligenciamiento y control de documentos

Ninguna cumple los pasos

Planear
 Organizar
 Dirigir
 Controlar

ENTREVISTAS

Anexo 10

Entrevista a Martha Eugenia Ortiz.

Departamento de Gestión Humana del Colegio la Enseñanza.

1. ¿qué entiende por gestión educativa?

R/= Gestión humana es el área dentro de una empresa que se encarga de administrar los recursos humanos, quiere decir desde atraer, retener, desarrollar, todas las personas que prestan el servicio dentro de la institución.

2. ¿Cuáles considera que son los aportes que hace la gestión humana a las instituciones educativas?

R/= Se gestiona el recurso humano de la institución y el recurso humano es lo más importante para esta institución, es una empresa de prestación de servicios y no máquinas que prestan el servicio, son personas las que prestan el servicio por eso es tan importante esta área.

3. ¿Por qué es su cargo importante para la institución educativa?

R/= Bueno, los aportes, digamos que en toda empresa gestión humana es un área fundamental independientemente de que sea institución educativa, pues el área de gestión humana lo que hace es conseguir profesores competentes que cumplan con el perfil que requiere la institución y cumplir con su misión. O que tengan el perfil para cumplir con el perfil que tiene la institución que es educar, entonces yo no puedo contratar ingenieros, yo

tengo que contratar docentes, tiene que cumplir con el perfil y las competencias que requiere la institución o que tiene determinadas.

4. ¿Qué hace diferente a un colegio certificado en calidad educativa a uno que no maneja este tipo de estrategias desde la gestión?

R/= Yo creo que la organización, porque aquí la calidad se maneja por procesos, entonces este por ejemplo es un proceso de gestión humana, lo hace diferente es la documentación que maneja, que todo está documentado, todo lo que se hace está documentado y registrado, entonces se tiene evidencia.

5. ¿Qué características esenciales debe tener un directivo docente?

R/= Primero que tenga las competencias de formación, que cumpla con el perfil de formación que exige la institución como es ser licenciado o profesional con formación en pedagogía, tener una especialización en dirección de entidades educativas o en manejo directivo, y tener la experiencia bien sea dentro de la institución como maestro o como directivo en otra institución, ósea un docente aquí se puede convertir en directivo si tiene la formación, la especialización y si requerimos un directivo docente externo lo que hacemos es buscar uno que ya tenga la experiencia como directivo.

6. ¿Qué es el sistema general de gestión?

R/= El sistema general de gestión es un conjunto de procesos que se entrelazan para organizar la institución, es un conjunto de procesos que llevan hacia un fin común.

7. ¿Qué estrategias de innovación a la gestión educativa ha impartido?

R/= La evaluación de desempeño docente, la forma de evaluar el desempeño de los profesores, se hace en 300 grados, evalúa el estudiante, evalúa el coordinador, evalúa jefe de área y el empleado, hace una auto-evaluación, todo eso se organiza y se saca un solo resultado.

Anexo 11

Entrevista a Magda Ayubey Quintero

Coordinadora de Convivencia Bachillerato Colegio la Enseñanza

1. ¿Qué entiende por gestión educativa?

R/= Bueno, cuando se habla de la gestión educativa tenemos que entender que desarrollar dentro de la gestión educativa, hay que planear, organizar, dirigir y hay que controlar, como se puede planear, se puede planear desde la parte de los estudiantes, desde la parte de los docentes, cuando uno gestiona también organiza cronograma, también organiza reuniones de consejo académico, reuniones de padres de familia y todo lo que involucra el desarrollo educativo.

2. ¿Por qué su cargo es importante para la institución educativa?

R/=Dentro de una institución educativa hay distintos roles, esta el cargo del docente, esta el cargo de un coordinador academico, de convivencia, el mismo rector, vicerector, la coordinacion de convivencia es muy importante debido a que es un canal de comunicación entre profesores y estudiantes, padres y estudiantes y que ademas desde la misma

convivencia, se deben fomentar los valores, se deben hacer cumplir los deberes y derechos de los estudiantes.

3. ¿Qué opinión cree usted que los estudiantes tienen de Usted?

R/= Los estudiantes de esta institución, son estudiantes que respetan bastante a los profesores y respetan las directivas, ellos consideran que hay una autoridad, hay un respeto hacia una autoridad.

4. ¿Cómo aprende que debe saber para ejercer su cargo?

R/= Primero que todo la experiencia que le da uno estar en la parte de la docencia, yo ya llevo 35 años, soy bachiller normalista, desde que empecé a trabajar a los 17 años empecé con un grado cuarto, siempre me he ido preparando, después de ser bachiller normalista, entre hacer la licenciatura en ciencias sociales, he hecho muchos cursos de derechos humanos, tengo sponsor en derechos humanos de las Naciones Unidas, pertenezco a una fundación que se llama escuelas de paz donde se enfatiza en que cada derecho implica un deber y aparte de eso tengo la especialización en gerencia de instituciones educativas y creo que día a día con la práctica y con el revisarse a uno también, cada día uno tiene que mirarse, si esto lo hice bien, regular, que puedo mejorar, en que no hice bien la labor para cada día ir mejorando más.

Entrevista a Luz Marina Álvarez

Coordinadora Académica y de Disciplina de Primaria

Colegio La Enseñanza

1. ¿Qué entiende por gestión educativa?

R/= Pues yo entiendo por gestión educativa la parte en que tu lideras proyectos en los que toda la comunidad educativa sienta que está aprendiendo, que está trabajando que está yendo hacia un mismo punto, hacia un mismo objetivo, siento que es como eso, trabajar en pro de crear proyectos que ayuden a la institución a mantenerse vigente y autónoma.

2. ¿Por qué su cargo es importante para la institución educativa?

R/=Es importante en la medida que tu está pendiente de que las cosas salgan lo más organizadas posibles, que estas pendiente que los profesores pues hagan lo que tienen que hacer, hacerles un acompañamiento de orientarlos en alguna medida, de las misma manera con los estudiantes, orientarlos, pero siento que es importante más la orientación y el apoyo que le puedas dar a tu grupo de docentes para que ellos a su vez hagan ese trabajo con los niños.

3. ¿Qué opinión cree usted que los estudiantes tienen de Usted?

R/= Pues al ver los niños en l forma en que se relacionan conmigo siento que hay respeto de ellos hacia mí, pero que también hay mucha confianza, siento que ellos saben que soy la persona que entre comillas tiene un poco más de autoridad que los propios profes, pero

que también se pueden acercar a mi, contarme, charlar conmigo, siento un buen nivel de ellos, respeto pero también de confianza, en ningún momento he sentido que ellos por ejemplo, me teman, cuando de pronto alguno me lo ha manifestado me sorprende, pero, que es eso lo que ellos sienten un acercamiento conmigo chévere.

4. ¿Cómo aprende que debe saber para ejercer su cargo?

R/= Muchas cosas se aprenden sobre la práctica cuando asumí la coordinación tenía mucho miedo, porque como dicen fui echada así al agua, obviamente tuve el apoyo en su momento de la rectora de las personas que estaban a mi alrededor y que tenían un poco más de experiencia, entonces, bueno ahí fue como empezando a descubrir que es lo que tengo que hacer y que no puedo hacer, entonces fue como un momento de duda, de incertidumbre de mucho temor, luego obviamente tuve la necesidad de estudiar, entonces, una ya la parte formal, una especialización que tuviera que ver con toda la parte de gerencia, pero uno sigue aprendiendo, hay que leer hay que investigar, asistir a las conferencias que veas que te pueden aportar, cosas buenas para seguir enriqueciendo tu labor, en la práctica se aprende mucho también a veces sobre la marcha en el momento menos esperado, mirar que vas hacer y tratar de hacerlo lo mejor posible, hay muchos factores que te ayudan a ir aprendiendo.