



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**
Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004
Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

FACULTAD DE EDUCACION

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN
DIRECTIVA EN LA IE SANTAFE-MONTERIA**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en
Administración y Planificación Educativa**

Lilian Carina Mendivil Caldera

Magdy de las Salas

Panamá, Mayo, 2019

DEDICATORIA

A Dios.

Por sembrar en mí sentimientos de paz y alimentarme cada día de pensamiento bonito para proyectar mi luz al mundo.

A ti, mi compañero incondicional por tu sacrificio y esfuerzo, por darme la oportunidad de este postgrado para nuestro futuro y por creer en mí capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre has estado brindándome tu comprensión, cariño y amor, tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos. Este proyecto no fue fácil, pero estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían. Te lo agradezco muchísimo, amor. A mis amados hijos Sebastián, Santiago e Isabella por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi madre, Armida; y mi padre, Francisco, gracias por darle color a mi vida.

Por confiar siempre en mí, he encontrado mi camino, mi razón de ser, quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mi familia y a mis amigos y amigas, de quienes he recibido siempre apoyo sincero.

A todos aquellos maravillosos seres que han compartido junto a mí sus enseñanzas y mis logros en estos años, así como quienes han estado para darme una voz de aliento en los momentos difíciles.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad. Gracias a todos.

Y claro, a la vida por permitirme llegar a este punto, fin de una etapa más, pero comienzo de otra nueva que viviré con mayor intensidad.

Lilian

Agradecimientos

Mi agradecimiento especial a la Universidad metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología “UMECIT”, la cual me abrió sus puertas para formarme profesionalmente. A mi familia por la comprensión y apoyo en aquellos momentos en los cuales los deje solo para cumplir y llevar a cabo esta propuesta; a los y las profesoras que me han acompañado en este proceso de formación, a lo largo de toda la Maestría. Su dinamización ha sido fundamental para aprovechar esta oportunidad formativa, en un entorno digital novedoso que transformó mi vida. Y a todas aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado en las buenas y las malas apoyándome.

A la especialista **MAGDY DE LAS SALAS**, asesora de la investigación, por compartir y por guiarme en el proceso u orientación de este trabajo.

A Directivos docentes, Educadores, Padres de Familia, Estudiantes y comunidad educativa en general de la Institución educativa Santafe, del municipio de Montería por su apoyo y aportes en la realización de esta investigación.

Gracias, Lilian

TABLA DE CONTENIDOS

pág.

RESUMEN

ABSTRACT

LISTA DE CUADROS

INTRODUCCION

CAPITULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1. Descripción de la problemática
2. Formulación de la pregunta de investigación
3. Objetivos de la investigación
 - 3.1. Objetivo general
 - 3.2. Objetivos específicos
4. Justificación e impacto

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales
2. Sistema de variables Definición conceptual y operacional (si aplica)
3. Operacionalización de las variables. (si aplica)

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Enfoque y método de investigación (**solo maestría y doctorado**)
2. Tipo de investigación
3. Diseño de la investigación
5. Población y muestra/Unidades de estudio
6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

7. Técnicas de análisis de los datos

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Procesamiento de los datos

2. Discusión de resultados

CAPÍTULO V: PROPUESTA

1. Denominación de la propuesta

2. Descripción

3. Fundamentación

4. Objetivos de la propuesta

4.1.1. Objetivo general

4.1.2. Objetivos específicos

5. Beneficiarios

6. Productos

7. Localización

8. Método

9. Cronograma

10. Recursos

11. Presupuesto

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS (fotografías, mapas, instrumentos de recolección de datos, F-58 revisión ortográfica)

RESUMEN

La presente investigación favorece a La Institución Educativa Santa fe Municipio de Montería; desde la Gestión Directiva, ya que a través ella se busca que los docentes y personal administrativo puedan tener otra visión de la Institución, ver alternativas de mejora y sean cada día más competentes, asumiendo una actitud de cambio e innovación permanente para alcanzar los retos de las nuevas tendencias educativas.

Este proceso de mejora continua que apenas inicia requiere de investigación y de seguimiento que le permita a los directivos, docentes, a los estudiantes, a los padres de familia y en general a todos los integrantes de la comunidad educativa, frente a una nueva mirada del modelo de gestión que le permita fortalecer la Gestión Directiva en la Institución Educativa Santa fe.

Palabras Claves: estrategia, gestión directiva, liderazgo, Eficacia y calidad.

ABSTRACT

The present investigation favors the Educational Institution Santa fe Municipality of Montería; from the Management Directive, since through it is sought that teachers and administrative staff can have another vision of the Institution, see alternatives for improvement and be more and more competent, assuming an attitude of change and permanent innovation to meet the challenges of the new educational trends.

This process of continuous improvement that barely starts requires research and monitoring that allows managers, teachers, students, parents and in general all the members of the educational community, facing a new view of the management model that allows it to strengthen the Management Directive in the Santa fe Educational Institution.

Key words: strategy, management, leadership, efficiency and quality.

LISTA DE CUADROS

Ilustración 1 Gestión directiva

Ilustración 2. Liderazgo

Ilustración 3. Calidad en Educación

Ilustración 4. Transformación de la Cultura Organizacional

Ilustración 5 Cultura Organizacional

Ilustración 6. Necesidad de diseñar una estrategia

Ilustración 7 Transformaciones en la Cultura Organizacional

INTRODUCCION

Los cambios educativos que se persiguen hoy requieren un nuevo tipo de institución educativa, que se transforme en el centro cultural más importante de la comunidad, que se abra e interactúe con ella, al promover la participación activa de sus miembros en su gestión y combine el trabajo con diferentes vías y procedimientos. En este sentido, es imprescindible que la dirección de las instituciones educativas garantice que estas sean flexibles, con alta capacidad de respuesta y preparadas para organizar y ejecutar sus propios proyectos educativos que respondan a las necesidades de la sociedad y diversidad de la comunidad académica.

La gestión educativa como estrategia decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, adquiere suma importancia en los últimos tiempos, debiendo por ello constituir la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación. Esta investigación se desarrolló para analizar la gestión directiva en la institución educativa lo cual permitirá ver los alcances de ésta en la optimización de los procesos administrativos y académicos y en la generación de ambientes educativos que posibiliten un desarrollo integral del educando y el fortalecimiento de los nuevos avances tecnológicos.

Las nuevas tendencias gerenciales en educación permiten actualización, comodidad, economía y un aprendizaje socializado donde los estudiantes desarrollan habilidades cognitivas, aprenden a regularse desde su relación con los demás. Para su aplicación se organizan individualmente directivo, docentes y estudiantes con el objetivo de saber qué conocimiento tienen acerca de las nuevas tendencias gerenciales en educación, luego se socializan y se le pide a los docentes que compartan experiencias significativas en donde hayan aplicado estas herramientas desde el aula de clase.

De la misma forma, al rector, que comparta sus experiencias. Estos conocimientos sirven para que los docentes que no están aplicando las herramientas conozcan la

importancia de las mismas y cómo nos facilita la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, aplicándolas desde todas las áreas del saber.

La intencionalidad de esta investigación es revisar el rol de la escuela y rector, docentes y estudiantes en el manejo de las nuevas tendencias gerenciales en educación que aporten al mejoramiento de la gestión directiva.

En el capítulo I se plantea el problema, sus características, síntomas, causas y posibles consecuencias y se presenta la pregunta de investigación.

En el capítulo II se realiza un abordaje teórico de la investigación, con la revisión de antecedentes, teorías o constructos que sustentan el estudio.

El capítulo III establece los aspectos metodológicos del estudio y la ruta a seguir frente al proceso de recolección de datos.

El capítulo IV se centra en los análisis de resultados como punto de partida para la determinación de los elementos que deben considerarse en el planteamiento de la propuesta, desarrollado en el capítulo V. Finaliza el estudio con las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1. Descripción de la problemática

El concepto de calidad, en el contexto internacional, ha tenido en la última década mucha importancia y relevancia, tanto para las empresas de productos como para las que ofrecen servicios, siendo éstas últimas las que más tardíamente se han interesado por desarrollar programas y proyectos relacionados con la calidad. El sector educativo no ha sido ajeno a la preocupación por la calidad en sus procesos de gestión. Desde hace unos 20 años o un poco más, el concepto de calidad y sus implicaciones se introdujo en la educación con la pretensión de buscar todos los caminos posibles para lograr que el servicio de formación que ella pretende, responda a los más altos estándares de calidad que la sociedad globalizada le está imponiendo. La Gestión Educativa, se ha impulsado a partir de la década de los setenta. Los cambios ocurridos han logrado transformaciones institucionales; obligando a las estructuras y niveles de organización educativa, a que sean creativas e innovadoras en sus planes de estudio.

Desde los sistemas educativos la gestión ha sido una estrategia clave para alcanzar el proceso de las reformas educativas. Claro está que no ha sido un proceso fácil. Todo cambio trae consecuencias positivas y negativas. Una de las consecuencias son la homogenización, la estandarización y la subordinación de lo pedagógico.

En América Latina, la UNESCO ha sugerido la transformación y dinamización de los sistemas educativos, en busca de la igualdad, de las oportunidades educativas para todos. Teniendo en cuenta las evaluaciones de 1991, 1993, 1996, siempre se plantea el cambio transformacional educativo y el mejoramiento de la calidad de la educación como tal. Todo esto implica compromiso por parte de la comunidad educativa, y es tarea fundamental involucrarla dentro de los planes o acuerdos

que une a los trabajadores de la educación, sindicatos, políticos, docentes con los representantes de la comunidad y el sector productivo, ya que se ha logrado cambiar de un sistema cerrado a un sistema abierto y participativo.

Una de las herramientas fundamentales para medir la capacidad de los aprendizajes e implementación de las nuevas tendencias educativas al interior de la institución es la evaluación; ya que esta es posible dentro y fuera de aula; es por ello que la evaluación desde la gestión educativa tiene un valor significativo, desafortunadamente no se ha dado la atención adecuada a los criterios evaluativos para obtener mejores resultados.

El principal objetivo de la UNESCO dentro de la gestión es la forma de administrar y planificar, las áreas de gestión que conforman los las instituciones educativas.

Los cambios educativos que se persiguen hoy requieren un nuevo tipo de institución educativa, que se transforme en el centro cultural más importante de la comunidad, que se abra e interactúe con ella, al promover la participación activa de sus miembros en su gestión y combine el trabajo con diferentes vías y procedimientos. En este sentido, es imprescindible que la dirección de las instituciones educativas garantice que estas sean flexibles, con alta capacidad de respuesta y preparadas para organizar y ejecutar sus propios proyectos educativos que respondan a las necesidades de la sociedad y diversidad de la comunidad académica.

La gestión educativa como estrategia decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, adquiere suma importancia en los últimos tiempos, debiendo por ello constituir la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación.

Las nuevas tendencias gerenciales en educación permiten actualización, comodidad, economía y un aprendizaje socializado donde los estudiantes desarrollan habilidades cognitivas, aprenden a regularse desde su relación con los demás. Para su aplicación se organizan individualmente directivo, docentes y estudiantes con el objetivo de saber qué conocimiento tienen acerca de las nuevas

tendencias gerenciales en educación, luego se socializan y se le pide a los docentes que compartan experiencias significativas en donde hayan aplicado estas herramientas desde el aula de clase.

De la misma forma, al Rector, que comparta sus experiencias. Estos conocimientos sirven para que los docentes que no están aplicando las herramientas conozcan la importancia de las mismas y cómo facilitan la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, aplicándolas desde todas las áreas del saber.

La intencionalidad de esta investigación es revisar el rol de la escuela y la gestión directiva, frente al manejo de las nuevas tendencias gerenciales en educación que aporten al mejoramiento institucional.

En la Institución Educativa Santa Fe, del municipio de Montería, se han adoptado modelos administrativos y gerenciales tradicionales, que no han permitido estar a la vanguardia con las nuevas tendencias en educación, teniendo en cuenta que han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI. La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son: Gestión directiva, Gestión académica, Gestión administrativa y financiera, Gestión de la comunidad.

Para analizar la problemática y tener una descripción amplia de la misma, se han utilizado observaciones directas o indirectas, charlas realizadas con el Rector y los docentes de la Institución.

El estudio del P E I y la autoevaluación institucional; son muestras evidentes de la desarticulación y la falta de compromiso e innovación de algunos docentes y directivos, es por ello que surge el interrogante ¿Cómo desde la Gestión Directiva implementar las nuevas tendencias gerenciales en la educación que coadyuven en

el mejoramiento continuo en la Institución Educativa Santa fe?

Es aquí donde el gerente educativo actual debe estar preparado para enfrentar los retos del contexto interno y externo: la transición a la democracia, la crisis del Estado-nación, la globalización de la economía, el impacto de las nuevas tecnologías de la información, la crisis de las identidades políticas tradicionales, al igual que las contradicciones económicas y socio-políticas, y la crisis de valores, reflejada en acciones de violencia dentro de la Institución, lo cual entre otros, son fenómenos que obligan a redefinir el papel de la educación en la sociedad y más específicamente, en la formación del ciudadano desde la Institución Educativa Santa Fe.

De igual manera, en la IE Santa Fe, se materializan el PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento. Sin embargo, no se concretan las actividades pedagógicas que fortalezcan la gestión directiva desde sus diferentes procesos y componentes. El PEI, el plan de mejoramiento y el plan de estudios son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa. De esta forma, la institución tiene una “carta de navegación”, la cual debe ser conocida por todos para lograr su compromiso, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo.

Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos, además del seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se ha hecho permite alcanzar las metas y los resultados propuestos y qué ajustes se deben introducir, lo cual no se evidencia en el análisis hecho desde la gestión directiva de la institución.

Cabe resaltar que otro fenómeno que incide es el orden público de la comunidad, ya que aún se siente la tensión del paramilitarismo, aunque si bien se permite el ingreso de otros profesionales, o personal capacitado para orientar el proceso de mejoramiento continuo en educación, el pensamiento que la comunidad tiene sobre la educación de sus hijos es muy negativo, ósea que es poco lo que los

docentes y directivos pueden hacer. Además, los docentes también se escudan en esta problemática para no buscar alternativas de solución y lograr en los educandos y comunidad educativa en general un cambio de actitud; es por ello que hace falta fortalecer el trabajo cooperativo, el trabajo en equipo y sentido de pertenencia, para hablar un mismo idioma y asistir a más a capacitaciones para mantenerse actualizados, y así poder contribuir al cambio y alcance de las nuevas tendencias.

Esto se percibe cuando algún funcionario revisa el P E I, cuando se hacen las jornadas pedagógicas, en las cuales algunos docentes expresan que es una pérdida de tiempo, por la mala comunicación que existe entre directivos y docentes, y la poca participación de algunos de éstos en las capacitaciones.

2. Formulación de la pregunta de investigación

Evidentemente la gestión directiva es sólo uno de los elementos que componen la totalidad de la gestión de una institución educativa, pero los alcances de la presente investigación sólo llegan hasta este tipo de gestión en tanto que se considera que éste es el primer nivel de transformación de la cultura organizacional de una institución educativa que está implementando un sistema de gestión de calidad, y que determinar esta transformación será un primer paso, muy importante, en la tarea de diseñar una estrategia para fortalecer la gestión directiva: en los nuevos modelos en educación en la IE SANTAFE-Montería .

Esta investigación permitirá analizar la gestión directiva en la institución educativa lo cual permitirá ver los alcances de ésta en la optimización de los procesos administrativos y académicos y en la generación de ambientes educativos que posibiliten un desarrollo integral del educando y el fortalecimiento de los nuevos avances tecnológicos.

En función de lo anteriormente planteado se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de una estrategia para fortalecer la Gestión Directiva en La Institución Educativa Santafe- Montería?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una estrategia administrativa para fortalecer la Gestión Directiva en La Institución Educativa Santafe- Montería

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✚ Identificar los factores que intervienen en los procesos de la gestión directiva en la institución Educativa Santafe.
- ✚ Analizar los elementos críticos en la gestión directiva en el marco de nuevos modelos gerenciales
- ✚ Identificar los elementos que deben incorporarse a un modelo de gestión, desde una perspectiva humanista que propicie la mejora continua de la gestión directiva en la IE Santa fe.

JUSTIFICACIÓN E IMPACTO

La presente investigación se realiza en el marco de la Maestría en Administración y Planificación Educativa de la UMECIT y se presenta para optar al título de Magister en Administración y Planificación educativa.

Desde el punto de vista teórico la investigación aporta al enriquecimiento de la información conceptual al servicio de la labor de investigación al presentar, de forma sistematizada, el estado del arte de la variable y una nueva visión frente al accionar directivo, lo cual permita aportar desde lo práctico frente al rescate y dinamización de ambientes y espacios adecuados en las aulas: sala de audiovisuales, biblioteca, sala de sistemas, espacios para las jornadas pedagógicas, para que los docentes comprendan la importancia de los modelos de

gestión actuales en educación y brindar a sus educandos y comunidad educativa una mejor calidad de vida.

Con el presente análisis, también se pretende aportar en el reconocimiento de los modelos de gestión educativa, rompiendo de esta manera con el paradigma de la educación tradicional, en el cual la globalización y los avances tecnológicos han sido pieza clave para que las Instituciones Educativas se vean en la necesidad de buscar alternativas frente a escenarios de constantes cambios, que cada día nos abocan a ser profesionales competentes e investigadores de la educación.

La presente investigación favorece a La Institución Educativa Santafe Municipio de Montería; desde la Gestión Directiva, ya que a través ella se busca que los docentes y personal administrativo puedan tener otra visión de la Institución, ver alternativas de mejora y sean cada día más competentes, asumiendo una actitud de cambio e innovación permanente para alcanzar los retos de las nuevas tendencias educativas.

Este proceso de mejora continua que apenas inicia requiere de investigación y de seguimiento que le permita a los directivos, docentes, a los estudiantes, a los padres de familia y en general a todos los integrantes de la comunidad educativa, frente a una nueva mirada del modelo de gestión que le permita fortalecer la Gestión Directiva en la Institución Educativa Santafe.

La presente investigación tendrá en cuenta uno como uno de los aspectos más importantes, el liderazgo que realiza la gestión directiva de la institución y el significado que el mismo tiene frente a la posibilidad futura de implantación del modelo, como un primer acercamiento y comprensión de las transformaciones que la Institución necesita. Para la puesta en marcha de estos procesos de mejoramiento escolar, se requiere que el equipo de gestión – conformado por diversos integrantes de la comunidad educativa y liderado por el rector o director – se organicen para realizar cada una de las actividades previstas. Esta tarea tiene que ver tanto con la conformación de grupos de trabajo y la definición de

responsables, como con el ordenamiento de las tareas y el establecimiento de tiempos y plazos para realizarlas.

Este es el momento en el que la IE Santafe recopila, sistematiza, analiza y valora información relativa al desarrollo de sus acciones y los resultados de sus procesos en la gestión directiva. Es aquí donde se evidencian las fortalezas y oportunidades de mejoramiento

Finalmente, es también importante resaltar que la presente investigación se justifica no sólo desde el punto de vista de los beneficios que la Institución objeto de la investigación recibirá, sino que la misma, aportará a la comunidad académica educativa tener elementos de juicio y de revisión de los procesos de calidad que están en la vanguardia de los procesos de gestión de los sistemas educativos.

Alcances

El planteamiento de este proyecto se realizará para generar desde la Gestión Directiva, una actitud de cambio e innovación permanente para alcanzar los retos de las nuevas tendencias educativas. Será un estudio que abarcará solo a la institución Educativa Santafe y sus resultados pudieran servir de punto de partida para el abordaje frente a contextos similares.

Delimitación de la investigación

El estudio se realizó desde junio de 2017 hasta mediados del año 2018. El área geográfica seleccionada para el desarrollo del proyecto, está orientada a la Institución Educativa Santafe en el municipio de Montería.



CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

En la actualidad los conceptos de Calidad, Gestión de la Calidad y Gestión Directiva se han convertido en objetivos primordiales de las organizaciones educativas en búsqueda del mejoramiento continuo y así ofrecer servicios que sean reconocidos por su alta calidad. Desde esta perspectiva, el sector educativo se ha interesado por investigar las causas, los logros y los alcances de la implementación de modelos de calidad que mejoren el desempeño de las organizaciones. En los presentes antecedentes hay una aproximación a los estudios que se han realizado en investigaciones de posgrado de diferentes universidades locales e internacionales, así como también, artículos científicos que recogen investigación sobre el tema de la Gestión de Calidad y de la Gestión Directiva y que sirven como contexto de la presente investigación:

- a. GARCÍA HOZ, Víctor y MEDINA, Rogelio, en su libro "Organización y Gobierno de Centros Educativos" publicado en 1986, sostiene que, uno de los grandes factores esenciales del gobierno de las instituciones educativas en la organización y por consiguiente se le debe prestar mayor atención.
- b. HERMIDA Jorge y otros, en su libro "Administración" publicado en 1996 trata de la importancia y utilidad de la Administración Estratégica para la conducción de las Instituciones Educativas, y plantea también que los procesos de gestión deben desarrollarse estratégicamente.
- c. ALVARADO OYARCE, Otoniel, en su libro "Gestión Educativa. Enfoques y Procesos" publicado en 1998, trata acerca de la distinción de los términos: Administración, Gestión y Gerencia, así como de los diversos enfoques de gestión, poniendo mayor énfasis en el enfoque gerencial.

- d.** Consorcio de Centros Educativos del Perú, en su libro "Hacia la Calidad de la Educación" publicada en 1995, destaca la importancia que tiene la formación profesional en la calidad de la educación, y así mismo del constante perfeccionamiento que logra el profesor para mejorar su desempeño laboral.

- e.** DELORS, Jacques, en su libro "La educación, encierra un tesoro" publicado en 1996, trata esencialmente de los cuatro pilares de la Educación. De la educación básica a la universidad, el personal docente en busca de nuevas perspectivas, como tomar decisiones en educación, entre otros.

- f.** Comisión de Reestructuración Curricular de 1990.- El Plan Curricular, publicado en 1990, describe las deficiencias más comunes de la formación profesional a manera del diagnóstico, encontrándose que las denominaciones de las especialidades no tienen relación con los planes de estudio, ni con los requerimientos del mercado laboral.

g. Comisión de Reestructuración Curricular de 1998. En el Plan Curricular dado a conocer en 1998 se determina que la formación profesional es deficiente por varios factores, siendo el más significativo la mala gestión de las autoridades en cuanto a política de capacitación y perfeccionamiento del personal docente. Así mismo se determina que la formación profesional no tiene relación directa con las Necesidades de la población educativa, ya que existen deficiencias en el desempeño profesional de los egresados.

- g.** Comisión de Evaluación Curricular de 1999.- En su informe técnico dado a conocer en diciembre de 1999, concluye que la media del rendimiento académico de los alumnos es de 13 en los semestres 99-I y 99-II, significando esto que la formación profesional en la Facultad de Educación es de nivel regular.

Según el Ministerio de Educación Nacional; una adecuada gestión fortalece la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

El fortalecimiento de la gestión educativa busca robustecer la capacidad de gestión de las Secretarías de Educación, los establecimientos educativos estatales, las instituciones de educación superior y la del Ministerio de Educación Nacional, con el fin de mejorar que de forma continua la aplicación y seguimiento de los recursos humanos, físicos y financieros para garantizar la prestación del servicio educativo en condiciones de calidad, oportunidad y eficiencia.

La investigación a través de proyectos que buscan contribuir en el mejoramiento de esta gestión; todas estas hacen un aporte de conceptos, teorías y acciones estratégicas en la búsqueda de nuevos modelos de gestión educativa.

Es el caso de la investigación titulada **“Articulación de la gestión educativa (directiva, académica, comunitaria, y administrativa financiera) en la institución educativa rural José Félix de Restrepo”** realizada por Ángela María Martínez González, Cecilio Gutiérrez Cardona, Elba Luz Cardona Puerta en el año 2012, cuyo proyecto surge de la necesidad de articular los procesos de la gestión educativa, potenciando el trabajo en equipo; para recaudar la información se implementaron encuestas entrevistas y actividades de observación.

La utilidad de este trabajo para los educadores estudiosos y promotores del cambio, es que tomen conciencia de una constante actualización de los datos y compromisos en la práctica docente que exige el nuevo milenio. El objetivo de esta investigación fue articular la gestión educativa (directiva, académica, comunitaria y administrativa financiera) en la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo; teniendo en cuenta las políticas educativas nacionales, departamentales y locales.

Se concluye que para poder desarrollar un buen trabajo en equipo se debe tener en cuenta la responsabilidad y aprender a tomar decisiones en equipo, no aisladamente, porque se aprendió que trabajar en equipo permite desarrollar habilidades y se unen las capacidades complementarias, teniendo en cuenta los valores y una buena comunicación entre los miembros. Por tal motivo ser gerente no es solo administrar una infraestructura y la parte económica, si no tener en

cuenta la parte humana y más aún cuando es un gerente educativo donde su misión es ser pedagogo, líder, motivador y transformador de su entorno educativo.

También se encuentra el proyecto de investigación **“Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas del liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la escuela Normal Pedro Nufio”** Tegucigalpa en el año 2010 por Juan José Pérez, con un problema que hoy día continúa afrontando la educación, son las malas relaciones entre la administración y los docentes, en los diferentes espacios que frecuentan, estos actores del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El objetivo general de esta investigación fue conocer cómo influyen las prácticas del liderazgo en el aseguramiento del ejercicio los derechos humanos, de los docentes de la escuela Normal Pedro Nufio. Finalmente concluyó que el estilo del liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas como: estimulación intelectual, capacidad de motivación a través de desafíos, empatía hacia sus seguidores, perfilándose como un modelo a seguir. Y las prácticas de liderazgo en la administración y gestión garantizan el respeto de los derechos humanos.

BASES TEÓRICAS Y LEGALES.

Para comprender adecuadamente la gestión directiva de una institución, es preciso definir los conceptos y términos que la misma involucra.

Dirigir

Se puede entender por dirigir, la acción que busca hacer que una persona o cosa se encamine a un lugar o fin determinados (González 2004). También puede significar el enderezar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado y por último, dirigir significa guiar, mostrando o dando las señales de un camino (Casares, 1979). Así pues se toma el concepto como, la actividad

consistente en llevar o guiar a las personas o grupos de personas, mostrando el camino hacia un fin previamente fijado.

De otra parte, también se puede afirmar que con el término dirección se nombra la acción de dirigir, de vigilar, de administrar una empresa o un equipo de personas (González, M. 2003), retomando lo anteriormente citado, el dirigir buscando un fin determinado y no al azar ha de ser un elemento que caracterice a la Gestión Directiva, los componentes de esta gestión han de tener claro que en sus decisiones y en sus planeaciones está en gran medida el futuro de la institución. Si se toma desde el punto de vista de una institución educativa, esta actividad de dirigir ha de transformar (si es que no lo son por “naturaleza”) estos personajes en líderes escolares, a continuación se ampliará este concepto más claramente, que tienen como tarea principal el encontrar una dirección que los lleve o mantenga en el éxito empresarial.

Líder

Se entiende por líder, la persona a quien dentro de un grupo se le asigna la dirección y coordinación de tareas relevantes (Fiedler, 1967). Este concepto se puede relacionar con la autoridad formal e incluso con el poder autoritario que un directivo representa en una organización; pero también, con el tipo de tareas que se le asignan y con las funciones que ha de realizar: toma de decisiones, dirección y coordinación. Claro que este tipo de poder asignado puede que no coincida con una auténtica autoridad, de aquí que al ser la escuela una organización con características propias, y sobre todo, por su débil articulación, se piense en un director que ejerza un liderazgo con rasgos especiales.

Un director que, a decir de Weick (1976), influya sobre las percepciones y oriente los conceptos que los miembros utilizan para coordinar su trabajo, pero de igual manera, que modele el tipo de conducta que desee obtener. La articulación de la escuela es débil en tanto que el trabajo que se desempeña tiende a ser colegiado,

pero además porque no puede haber un poder central que articule y sostenga con la fuerza de una estructura organizacional de tipo piramidal en la que se da la cohesión entre los distintos niveles de autoridad con el principio de subsidiaridad.

El liderazgo no es solo autoridad y mando, González (2004) subraya el importante papel del director como líder cultural que puede crear, sostener e incluso cambiar, la cultura de la escuela, pero además, se insiste no sólo en la importancia de atender a los aspectos concretos y a corto plazo del funcionamiento del centro escolar, sino, sobre todo, a aquellos de carácter más estratégico, que tienen que ver con valores, propósitos y compromisos a lo largo plazo con una determinada visión de lo que habría de ser y cómo debería funcionar el centro escolar, este concepto es importante en la investigación y es que se toma como referencia para el desarrollo de esta.

Líderes Escolares

Los líderes escolares son aquellos que a través de su desempeño se hacen del mando sobre la totalidad de la institución; es a quien se ha elegido en el interior de la escuela, de quien se dice que tiene la mayor responsabilidad sobre lo que acontece en la escuela. El director realiza un doble papel en la medida en que, al tiempo que ha de gestionar el centro, también ha de liberarlo, aunque tal liderazgo no necesariamente es una tarea exclusiva de los directores. (Hord, 1987), citado por Gimeno (1995), en el anterior apartado se señala la importancia del liderazgo del director, pero también se imprime con mayúsculas que no es una acción que solamente le atañe a él, es en el conjunto de participaciones que tienen los demás componentes de la institución escolar donde se eleva el trabajo del líder, ya que su liderazgo es compartido y no un acto soberano.

Director de la Escuela

González (1997), identifica al director de la escuela como el agente que desarrolla y promueve posturas críticas y transformadoras dentro de ella. En este sentido, deberá promover una dinámica de análisis y reflexión, el cuestionamiento de la realidad organizativa en la que está inmersa la escuela exige indagar, penetrar y reconocer cuáles son los supuestos que se dan por sentado, sobre los cuales se afirma el funcionamiento y modo de ser de la organización; se toma esta definición ya que no solamente se reconoce como un actor en la administración, si no se le distingue como ese promotor de cambio que identifica y reflexiona sobre el desarrollo de la institución en el ámbito en que está asentada.

La Gestión

El concepto de gestión está relacionado con el vocablo anglosajón *management* que traducida se entiende también como administración dirección y gerencia. El primer y más importante autor y especialista en management, en la corta historia que tiene este concepto, lo define como gerente, como la persona que ha de preocuparse por dirigir, proyectar estrategias, valores y principios de la organización, es quien se hace responsable por los factores relacionales en el clima organizacional, dirige la constante innovación y es el representante de la organización en los vínculos con otras organizaciones Drucker (2002). Por su parte Aguerrondo (2006) lo define como una gerencia en la que su labor principal es la de realizar lo que sea necesario en pos de los objetivos de la institución. Álvarez (2006) conceptualiza la gestión como el proceso abanderado en las actividades de las personas de la institución en la búsqueda de la calidad de lo que ofrece.

A partir de estos conceptos se vislumbra que la Gestión es un proceso gerencial en el que sus decisiones y acciones tienen como objetivo procesos más eficientes que redunden en la calidad de sus productos, esta gerencia ha de tener un líder o

grupo de líderes abiertos a la participación, estos conforman la Gestión Directiva en la cual se encuentra el futuro de la organización.

En cuanto a la Gestión en el sector educativo Casassus (2000) la caracteriza como el conocimiento e interpretación de los procesos de la acción humana, reconoce que la Gestión Educativa busca aplicar los principios generales de la Gestión al campo de la educación. También ubica la Gestión en cuatro ámbitos, en la Gestión de los recursos ocupada de ejecutar los activos para lograr los objetivos; la Gestión de interacción en donde se interrelacionan las diversas ideas de los participantes de la organización; la Gestión de aprendizaje en la cual sus procesos son aprendizajes que hacen mantener vigente la empresa y han de estar articulados con el entorno; y la Gestión en la calidad en la que la calidad es la base fundamental de la totalidad de procesos imprimiéndole importancia a los valores compartidos por los integrantes de la organización que fortalecen los compromisos, base para la toma de decisiones en la organización.

Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional cuando se refiere a la Gestión en las instituciones educativas en el contexto colombiano, habla de cuatro grandes áreas de Gestión que son: la administrativa y financiera, la académica, la de la comunidad y la Directiva.

Las Cuatro Áreas de la Gestión

Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2008), para el caso de las instituciones educativas, consideradas como organizaciones, se puede hablar de al menos cuatro grandes áreas en las que se estructura la Gestión de la misma. Estas cuatro áreas son:

Gestión Administrativa y Financiera

Es el área que tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable (MEN, 2008).

En las organizaciones escolares la Gestión administrativa y financiera es de gran relevancia puesto que de la manera como se maneje la misma, dependerá el alcance de las metas educativas puesto que, sin los recursos adecuados un proyecto educativo no puede llegar a realizar lo que se propone.

Gestión Académica

Esta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la Gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, Gestión de clases y seguimiento académico (MEN, 2008).

Gestión de la Comunidad

Como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad en la cual ella se halla inserta y también la comunidad a la cual atiende con su servicio.

En el interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas (MEN, 2008).

Gestión Directiva

Según el MEN (2008), la Gestión Directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar y relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de Gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución (MEN, 2008).

Según González (2003) la gestión Directiva es el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, tiene la capacidad de generar y poner en marcha el proyecto educativo institucional y las condiciones favorables para el buen desarrollo de la institución. Pero con su Gestión, el director del centro educativo busca avanzar y lograr que su institución sea mejor día a día y año tras año, para esto se utiliza la Gestión de Calidad Educativa.

Para González (2000) la Gestión Directiva es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad. Martínez (2003) define la Gestión Directiva como las tareas que realiza el director de una organización y que tienen como finalidad principal mantener las cosas como son en la organización. De esta manera el director del centro educativo toma la figura de un gestor. Gestor cuyas funciones básicas en el centro escolar son las de elaborar [programar y planificar], ejecutar [tomar decisiones] y evaluar el funcionamiento de la institución, (Martínez, 2003).

Para (Casassus, 2000), la Gestión Directiva posee unos principios generales contenidos en unos modelos mediados por las acciones humanas, las relaciones de los sujetos y su papel en la organización, estos principios son el principio de normatividad, este principio aparece a mediados del siglo pasado el cual se basa

en una proyección y programación hacia el futuro teniendo en cuenta las experiencias pasadas, el problema central de este principio se ubica en que esta programación no tiene en cuenta los percances y situaciones futuras, imagina al futuro único y cierto, además carece de una participación social, el siguiente principio es el estratégico nacido en los años setenta cuando la globalización comienza a tomar fuerza, se inicia a responder la pregunta de, ¿qué tipo de organización es? determinando así la misión y visión otorgándole una identidad institucional, para continuar con la ubicación de la empresa con respecto a otras y así determinar que fortalezas y debilidades (FODA) posee, respondiendo con planes frente a las posibles amenazas que se puedan presentar y valorando la importancia a un futuro incierto, en los años noventa se comienza a aplicar a instituciones educativas.

Hacia los finales de los años setenta se creó el modelo prospectivo siendo similar al modelo normativo, su diferencia radica en que este modelo es consciente que el futuro es cambiante pero que se puede prever analizando las acciones presentes para imaginar unos futuros posibles y así tener condiciones para cada futuro, continúa la importancia al contexto financiero donde es éste el que decide por la relación de costo beneficio como parámetro para decidir sobre los futuros proyectos.

En los años ochenta nace el modelo estratégico situacional ideado con base a la gestión situacional propuesta por Carlos Matus en la que se han identificar los posibles problemas a la hora de la ejecución de los objetivos pero en cada escenario de la organización, que cada escenario posea libertad de determinar sus propios objetivos y recursos dada la diversidad en los actores y los intereses de estos, así se determina la descentralización educativa; el modelo descrito a continuación llamado Calidad Total tiene como bandera la mejora de la eficiencia a partir de la reducción de costos, la idea principal es que se pueda ofrecer el mismo producto pero más barato con el fin de mantenerse vigente en el mercado, esto es posible lograrlo también siendo más novedoso, es importante la aparición del

usuario como individuo que exige calidad, produciendo procesos de mejora continua que disminuyen la aparición de fallas y su correspondiente disminución de costos, en el campo educativo se desarrollan los sistemas de revisión y evaluación de la calidad, es importante que estas acciones han de ser participativas para la mejora de los procesos y labores de los empleados. El modelo de reingeniería, comunicacional y emocional.

Un centro escolar es un ente autónomo con ciertas características únicas que nos indican que clase de instituto es, rasgos que lo hacen diferente a los demás y que el director debe conocer y apreciar para realizar un mejor trabajo.

El modelo comunicacional es una adaptación de la filosofía del lenguaje y su aplicación a la educación es realizada por Flores (1996 citado por Casassus 2000). Se caracteriza este modelo como redes comunicacionales basadas en el lenguaje oral, reconociendo la Gestión como el proceso de lograr conversaciones de las cuales se desprenden compromisos que han de convertirse en acciones, la esencia de este modelo radica en las destrezas comunicacionales como Gestión con base en ofertas, propuestas, compromisos que promuevan la consecución de los objetivos y acciones deseadas. El último modelo que menciona Casassus (2000), es el emocional derivado del comunicacional, el autor menciona que el modelo comunicacional no es efectivo si no tiene como base el factor emocional, ya que cada acción está movilizada por la emoción, así que la gestión debe comprender el elemento emocional, reconocer que la gestión es el proceso de interacción de la organización con el contexto y que esta cambia dependiendo del contexto social donde se encuentre.

Cultura Escolar

Se suele utilizar la expresión *cultura escolar* para referir aquella que caracteriza a esta institución y que se ha ido configurando históricamente muy mediatizada por

las condiciones socio-económicas, políticas, culturales que la rodean (González, 2003). Para Sánchez (2009) La cultura de una organización es la estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en él que identifica a sus miembros.

También se puede entender el estudio de la Organización Escolar aquel que se ocupa del estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que las integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación (García, 2002).

Se puede entender por cultura escolar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institucional social. Las tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que estimula y se esfuerza en conservar y reproducir la escuela, condicionan claramente el tipo de vida que en ella se desarrolla y se refuerzan la vigencia de los valores, expectativas y creencias ligadas a la vida social de los grupos que constituyen la institución escolar (Pérez, 1998). En la escuela es posible encontrar diferentes culturas: la cultura social constituida por los valores hegemónicos del escenario social; la cultura experiencial adquirida por cada alumno a través de la experiencia en los intercambios espontáneos con su entorno; la cultura intelectual propia de los ámbitos del saber y del hacer de los grupos humanos que se aloja en las disciplinas y que se entrecruza con una cultura académica reflejada en las concreciones del currículo y con la propia cultura institucional, presente en los roles, normas, rutinas, etc. propias de la escuela como organización (Pérez, 1998).

En si la cultura escolar viene siendo un compendio de culturas caracterizadas por sus diferencias y por las identidades de cada actor en la organización, estas confluyen produciendo una única identidad institucional, unas prácticas propias y unos criterios propios que determinan la huella digital de cada institución.

Organización Escolar

Establece un lugar, un espacio para cada elemento, con el fin de que su conjugación armónica beneficie tanto a cada individualidad como al conjunto de actores y de factores intervinientes. Por lo tanto el objetivo de la organización escolar es la institución educativa o centros escolares, es decir, aquellos lugares perfectamente delimitados por los poderes públicos, reservados a acoger al alumnado y cuya finalidad es la educación de este.

Llama la atención que algunos autores delimiten la organización escolar como una disciplina, Antúnez (1994), propone a la organización escolar como la disciplina que estudia la complejidad de las vínculos entre los elementos que actúan en el contexto escolar teniendo como objetivo lograr la mayor eficacia educativa dentro de cuatro intereses, la realidad escolar, los elementos, las maneras de relacionarse y la eficacia, también es definida como “la disciplina pedagógica que tiene por el estudio de la realidad compleja de la escuela en sus consideraciones teórica- analítica, dinámico sintética, progresiva y proyectiva, para establecer un orden en dicha realidad; orden al servicio de la educación integral de los escolares” (Moreno, 1978, p. 22).

Cultura Organizacional, Organizativa o Institucional

Hablar de cultura organizacional supone conocer que en el seno de cada institución existe una estructura organizativa, unas formas de interrelación determinadas, unas prácticas de actuación y sistemas de creencias, además de tradiciones, valores y símbolos los que hacen de la institución que sea única e irrepetible. Por lo tanto, la cultura es el conjunto de valores creencias y principios que guían la actividad de una organización y la diferencia de los demás (González 200). Un concepto importante y que es con el que más comparte la investigación es el ofrecido por Schein (1985) que relaciona la cultura organizacional con la personalidad única de esta, concluyendo que cada empresa tiene su propia

realidad, su propio estilo, su propia manera de hacer las cosas y una proyección hacia adentro y afuera distinta; por su parte, Kotter citado por Armengol (2003), la define como el grupo de normas o de maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años.

La cultura organizativa, para los autores González y Santana (1999), hace referencia al conjunto de creencias, códigos, normativas, hábitos, funciones y roles imprevistos y patrones más o menos rutinarios de acción que se generan y desarrollan por medio de los procesos de interacción y negociación social y que constituyen la construcción de la realidad de cada centro educativo. En este sentido, Coronel (2002) describe que la cultura organizativa refleja las dinámicas internas existentes en los centros, así como también, la intervención de las personas en el proceso de construcción de la realidad.

También se puede hablar de Cultura Institucional, entendida como el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento, e identifican la naturaleza de la misma, (Martin y Siehl, 1983). La cultura institucional deberá ser divulgada e internalizada por cada uno de los miembros que integran la familia institucional para conocerse y ponerse en práctica en forma cotidiana.

La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual se realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, en la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuál opción se mira de manera favorable desde el comienzo qué tipo de persona se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la institución. Es decir cómo se hace todo en la institución.

Cada institución tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza y la distingue de las demás; si esa cultura es apropiada, debe convertirse en una

ventaja competitiva y ser un factor crítico, para que tanto la misión como las estrategias organizacionales se traduzcan en éxitos reales (Malagón, 2003).

Calidad

En la literatura se hallan numerosos conceptos sobre calidad y todos de ellos válidos, ya que ha sido un concepto del cual se ha pretendido la univocidad, aunque no se le ha impreso el mismo sentido. La calidad puede ser vista de varias maneras, una de ellas puede ser desde el punto de vista de hacer el trabajo bien hecho desde su inicio, dar respuesta a los requerimientos de los usuarios, administrar perfectamente, actuar consistentemente a un proceso o modo de hacer, complacer al usuario, disfrutar con el trabajo y ofrecer lo mejor de uno mismo, reducir costos inútiles y evitar fallos, ser más eficaz, eficiente y productivo (Bernillón y Cerutti, 1989).

Otra manera de ver la calidad es desde el concepto relativo explicado en tres sentidos. Primero, relativo al usuario del término, y a las circunstancias en las cuales lo utiliza. Segundo, como listón o estándar relativo de calidad, es decir, si la calidad es vista como un ideal, como una puntuación que superar o sin ningún punto de partida para juzgarla. Tercero, como contrapuesto absoluto, es decir, que calidad no implica excelencia, sino que puede hablarse de un conjunto de calidad, del grado en el que se posee la calidad (Pérez, 2000, citado por González (2004)). Para González (2000), el concepto de calidad tiene dos significados, ambos desde el punto de vista etimológico: el primero como cualidad, los atributos y/o propiedades de alguien o algo; el segundo como superioridad o excelencia de las cosas.

Existen otras definiciones que relacionan las características de un producto con el objetivo propuesto, que combinan la existencia de ciertos atributos innatos y la satisfacción del usuario, integrando todo ello bajo la exigencia de la aptitud para su utilización, de acuerdo a este criterio (Salmerón, 1988) define la calidad como el

grado de concordancia con las exigencias, como la armonía entre las propiedades de un producto elemento material y el objetivo a que se apunta.

La mayoría de las definiciones hacen referencia a la calidad como la satisfacción de necesidades de los usuarios de un servicio determinado y por lo mismo, cuando se presta dicho servicio se cumple ampliamente con las expectativas que los usuarios tienen sobre lo que recibirán. En este contexto, la definición dada por la ISO (International Standar Organization) en 1996, recoge efectivamente esta acepción al afirmar que la calidad se la puede entender como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

López Rupérez (1994) cuando se refiere al concepto de la calidad lo define en los siguientes términos, se trata de un atributo o conjunto de atributos de los objetos, de los servicios, o de las relaciones que circulan en el seno de las sociedades modernas y que, según la percepción del ciudadano satisfacen sus expectativas razonables haciéndolo dignos de confianza.

Calidad Educativa

El concepto de calidad aplicado al ámbito educativo, se puede plantear en dos perspectivas distintas.

En primer lugar, en la perspectiva axiológica, referida al potencial humano, se puede plantear desde el concepto griego de “areté”, en el sentido de excelencia, perfección, valor. Significa por tanto excelencia y altura de miradas en el cumplimiento o en el desarrollo de las funciones. Es una orientación modulada por el potencial de la experiencia y la sabiduría y se relaciona con el concepto griego de “sofía”, en el sentido de la experiencia, la perspicacia y la sabiduría. Así pues, calidad es la tendencia a la excelencia fundamentada en el potencial de la experiencia y sabiduría de las personas.

También se la puede plantear desde la perspectiva del mundo de la vida, referida a la capacidad de transformar información en acción. Se trata de la capacidad y gestión de una persona o de una organización determinada, que transforma las ideas y los recursos en realidades beneficiosas. Se vincula con el término griego “tecné”, entendido como arte, como creación. En este sentido, la calidad es la habilidad ingeniosa o artística que sabe incidir en una realidad dada transformándola mediante la guía de la experiencia y del conocimiento (Rul, 1995). Para De la Orden (1993) la calidad educativa se identifica como un producto educativo válido, entendiendo la validez como funcionalidad, como congruencia con las necesidades, expectativas y aspiraciones educativas de los individuos y la comunidad y que en la práctica resulta también eficaz. Y de acuerdo con Cobo (1989), una educación será de calidad en la medida en que todos los elementos que intervienen en ella, se orientan a la mejor consecución posible.

La calidad de la educación vendría dada por la coherencia de cada componente con todos los demás y se caracteriza por la interrelación entre tres elementos: eficacia, eficiencia y funcionalidad (González, 2000).

González (2004) también afirma que parece claro que hablar de calidad implica hacer una comparación y emitir un juicio, es decir, realizar una evaluación. Señala igualmente que la evaluación y la calidad son dos términos que exigen una referencia mutua. Junto con la preocupación por la calidad, la evaluación presenta en nuestros tiempos una importancia de primer orden. Si la educación es una actividad propositiva, intencional y, en consecuencia, implica la determinación de si se logran las metas y en qué grado, entonces la evaluación debe ser un elemento constitutivo de la propia acción educativa.

Planificación, Ejecución y Evaluación

Al tener claridad de estos conceptos será posible tener una aprehensión y una propiedad al momento de relacionarlos con elementos claves anteriormente

desarrollados como la calidad, la organización y la evaluación, además de lo anteriormente planteado, estos tres elementos están muy estrechamente relacionados con las actividades que ha de realizar la gestión directiva de una institución, para esto (García, 2002), brinda una afirmación en la que comenta que la Organización se afirma y reposa en un soporte fundamental: la planificación, ejecución y evaluación, señala que estos tres conceptos son a la misma vez las principales funciones del director, todos dependen el uno del otro, y son el epicentro fundamental de la actividad educativa y su mejora continua.

Planificación

El punto de partida para llegar al éxito parte de una administración eficiente, esta eficiencia se basa en una planificación que tenga claridad con los objetivos que se pretenden, analizando y previendo las posibles amenazas y ventajas del contexto para así aprovechar las oportunidades y definir las alternativas que se dirijan a la consecución de los fines propuestos, Münch (2010), comenta que la planificación es una actividad clave en cualquier empresa donde los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio es esencial para una planificación de las acciones de la organización, define también la planificación como el establecimiento de momentos futuros, de la meta hacia donde apunta la empresa y del producto que se quiere lograr, disminuyendo los riesgos y determinando las tácticas para lograr el propósito y el éxito de la organización.

Para García (2002), la planificación es, cuando se establecen previsiones, proyectos y se declaran de forma expresa los objetivos que se desean alcanzar, es donde se aumenta la reflexión sobre la acción, teniendo un profundo conocimiento de los hechos y es el momento donde se establecen responsables que toman las decisiones, siendo en este caso los integrantes de la gestión directiva.

Gento (2002), brinda una característica de esta planificación en el contexto educativo, afirma que ha de tenerse una evidencia escrita donde se estructure el plan táctico para garantizar la calidad, complementa exponiendo que esta planificación ha de acoplar las necesidades generales de los alumnos con las particulares de los individuos, deberá tener coherencia con el contexto donde se desarrolla manteniendo una identidad y unidad institucional. Para complementar Münch (2010), nombra varios tipos de planificación, la estratégica, que la realiza la gestión directiva para establecer las pautas y los planes de la organización a mediano y largo plazo, planificación de tipo táctico en el cual se pretende lograr el plan estratégico de áreas puntuales de la institución siendo esta una responsabilidad para los mandos medios a ejecutar a mediano y corto plazo, y por último la planificación operacional que ha de ejecutarse a corto plazo y se refiere a una sección definida desarrollada por el nivel operativo.

Ejecución

En la búsqueda de la calidad el elemento de ejecución se encuentra ubicado en medio de la planeación y la evaluación, Gento (2002), afirma que aunque todas las fases son importantes, el éxito parece estar en una cuidadosa implantación y en un seguimiento adecuado, ya que es en este elemento en donde se desarrolla la estrategia que tiene planeada la institución con antelación haciendo realidad lo proyectado, se caracteriza por la acción más que por la razón (García 2002), es importante resaltar que en este elemento de la búsqueda de la calidad educativa, se centra la acción de poner en práctica todos esos planes que se han elaborado bajo las experiencias pasadas y las proyecciones que se tienen, al haber realizado un diagnóstico y una previsión de lo que puede llegar a suceder dentro del contexto, cabe recordar que estas responsabilidades caen en manos de la gestión directiva, que es a partir de la lectura que le dan al contexto si se tomaron las decisiones más acertadas con miras al éxito representado en la satisfacción del cliente al ofrecérsele un producto de calidad.

Evaluación

Hay que darle la solidez e importancia al concepto de evaluación ya que cuando se habla de calidad y de calidad educativa, una de las herramientas utilizada para medir esta es la evaluación, evaluación en todos sus enfoques más si el objetivo que se tiene es aspirar a ser válido y eficaz, según González (2004), la evaluación consiste, pues en un juicio de valor para la toma de decisiones, ya sea para la mejora o para el control, por tanto, la evaluación es un instrumento para la decisión, pero no un fin en sí mismo.

Para García (2002), la evaluación de centros desde la óptica organizativa, es definida como el procedimiento que permite conocer el grado de consecución que hemos obtenido de unos objetivos previstos, la evaluación puede entenderse entonces, como un proceso instrumental y sistemático encaminado a determinar y obtener información que permita enjuiciar el mérito y la valía de todos los aspectos importantes de un centro escolar para tomar decisiones en los diferentes ámbitos.

Por su parte González (2004), afirma que la forma más común de evaluar la calidad ha sido mediante la utilización de indicadores, que no son más que los puntos clave que definen un producto de calidad.

La evaluación es un elemento que no se debe pasar por alto en todo proyecto, ha de tener una finalidad absolutamente formativa, ha de usarse para mejorar los resultados, corregir el proceso de ejecución y si fuera necesario repensar los objetivos planteados (Gento, 2002), en el contexto de la investigación, este proceso de evaluación y de reflexión constante en la totalidad del ámbito institucional, redundará en una mejora a la totalidad de procesos donde se busca la eficiencia y eficacia de los procesos produciendo un producto competitivo y de calidad que satisfaga las necesidades del cliente, se podría estar de acuerdo con Pérez (1995), cuando en su concepto de evaluación afirma que, es un proceso

metódico creado con el objetivo de adquirir información valiosa y fiable con una orientación hacia la búsqueda de la calidad, para un posterior proceso de mejora de la organización, de sus integrantes y del contexto donde se desarrolla.

Aseguramiento de la Calidad

Sánchez (2004) define Aseguramiento de la Calidad como el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos.

Para que el proceso de mejora continua se haga realidad y la calidad educativa pueda ser conseguida, en el centro educativo se tiene que desarrollar un buen clima y que su base sean las relaciones cordiales, con trabajo en equipo y buenas relaciones se puedan alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, el concepto de clima escolar se comprende como sinónimo de cultura escolar. La tradición de investigación sobre eficacia escolar subraya cuatro grandes dimensiones dentro del clima escolar: el orden, la orientación al rendimiento, las relaciones internas y la satisfacción. (González, 2004).

Dentro de una organización el clima institucional es bastante importante, porque tiene que ver directamente con las percepciones que cada persona de la comunidad educativa tiene del centro, está directamente ligada con la satisfacción y por lo tanto puede afectar los resultados que se buscan en la organización.

Clima Institucional

Se entiende por clima institucional aquellas relaciones que se producen entre los distintos agentes que conforman la comunidad escolar [profesores, alumnos, padres] (Calatayud, 2009).

Se pueden tomar dos posturas frente al clima institucional, definirlo como algo objetivo y externo al individuo que depende más de la propia organización que de sus individuos o definirlo como un factor que depende sustancialmente de las percepciones de los sujetos que pertenecen a una organización, con cierto matiz inherente de subjetividad; se piensa que el clima debe medirse a través de las percepciones que tienen sobre el mismo los miembros de una organización y que no puede entenderse independientemente de esas percepciones, las cuales son susceptibles de cambiar en el tiempo en función de las características del individuo y de la propia organización (González, 2004).

Es una realidad que para un centro educativo lo más importante son las personas y su bienestar, pero también las relaciones entre estos y sus capacidades de trabajo en grupo. Al menos así lo afirma Silva, (1992), citado por González (2004) cuando dice que el clima es un estilo de grupo que produce una imagen generada por los propios miembros de la organización pero que les trasciende.

Miskel, (1987) citado por González (2004) afirma que el clima se corresponde con las percepciones compartidas del ambiente de trabajo de los miembros de la organización. Se hace evidente que un buen clima institucional redundará en mejores resultados para la organización y para la comunidad escolar en general ya que al presentarse un clima agradable, cordial y cooperativo en la organización, las acciones de los integrantes de la institución es posible tengan un nivel mayor de compromiso, que en últimas se verá reflejado en su producción, ya sea de un artículo o en el caso educativo de un servicio y este producto pueda cumplir con unas exigencias de calidad que colmen las expectativas y necesidades de los usuarios.

Modelos de Gestión

Cuando se habla de un modelo se entiende que éste es una construcción teórica que pretende representar la realidad sin por ello logre aprehenderla completamente. En general, la ciencia se basa en esa construcción constante de

modelos como una manera de interpretar al universo y a los sistemas naturales y sociales, e inventarlos a partir de esa interpretación. Con cierta frecuencia, un nuevo modelo aparece en el escenario de las ciencias como resultado de un proceso de acumulación cualitativa y cuantitativa de conocimiento, y se produce lo que, en términos de Thomas Kuhn, (1992) se llama un “cambio de paradigma”, que seguramente rompe con algunos elementos del modelo anterior, aunque también conserva elementos del mismo que le son valiosos.

En el caso de los modelos que representan las organizaciones sociales, tanto públicas como privadas, se acogerá aquí la tesis de Barley y Kunda (1996), según la cual los paradigmas se han movido entre dos tendencias fundamentales: modelos de control “normativo” y los modelos de control “racional”. Los primeros se fundamentan en las normas de comportamiento de los integrantes de la organización admitidas por todos ellos como válidas y aplicadas sobre la base de un acuerdo de que todos representarán esas normas. Se enmarcarían aquí modelos gerenciales como el de la teoría de las relaciones humanas o la teoría de la cultura organizacional. Su fundamento epistemológico puede buscarse en la psicología organizacional.

En el caso de los modelos de control racional también hay normas de comportamiento, pero estas no son autoconstruidas sino heterónomas: se rigen por imperativos que están por fuera de la voluntad de quienes lo tienen que aplicar. Tales imperativos suelen ser establecidos por la dirección de la organización o por el estado.

En este caso, el individuo, obligado al cumplimiento de estas normas, está sometido a la supervisión y al castigo en el caso de desobedecerlas y podría incluso ser retirado de la organización social si no las cumple. El más tradicional de estos modelos gerenciales de corte racional es la llamada administración científica de Frederick Taylor (1947), que fue el origen de la ingeniería industrial.

Existen diversos modelos gestión, entre los cuales se pueden enumerar algunos como los siguientes: modelos de gestión estandarizados o normatizados producidos por la ISO (International Standar Organization) por sus siglas en inglés para los sistemas de calidad en las organizaciones. También existe, otro modelo para la gestión y que ha sido muy difundido en Europa. Dicho modelo fue elaborado para las empresas y para las instituciones educativas por la European Foundation Quality Management y recibe el nombre EFQM. Igualmente existen los premios nacionales de calidad Malcolm Baldrige (de Estados Unidos) o Deming (de Japón). En el tema de la gestión ambiental, existe el modelo europeo EMAS (Eco- Management and Audit Scheme). En el tema de responsabilidad social, es bastante aplicado el modelo de la Fundación Ethos de Brasil, y podrían citarse otros muchos modelos que están orientados a la gestión (Hurtado, 2008).

Una organización será eficaz si logra las metas educativas de calidad que se ha propuesto; y será eficiente, si hace un uso correcto de sus recursos, tanto personales como económicos y materiales, para conseguirlas dichas metas. (Martínez & Riopérez, 2005).

En últimas, los modelos de gestión son instrumentos creados por organizaciones que buscan que las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza, generen proceso que les permitan prestar un servicio u ofrecer un producto de óptima calidad, pero de igual manera, asegurar la calidad con la cual se han comprometido.

Eficacia y Eficiencia

De otra parte, cuando se habla de gestión de la calidad, es importante aclarar los términos de eficacia y de eficiencia. González (2004) señala que la eficacia, en términos educativos, puede definirse como el grado de concordancia o coherencia entre los objetivos establecidos y los resultados obtenidos. A su vez, Likert, (1967), citado por González (2004) da la siguiente y simple enunciación para eficacia y eficiencia: la consecución de los objetivos [eficacia] y el uso y

aprovechamiento de los recursos [eficiencia]. Otra manera de ver la eficacia en el ámbito educativo la brinda González (2000), lo relaciona con respecto a los tiempos cumplidos y en la consecución de los fines propuestos, por ejemplo cuando se logra que los estudiantes aprendan los contenidos curriculares en el tiempo determinado para tal fin. Este mismo autor presenta su concepto de eficiencia al identificarlo cuando los medios, planes y recursos financieros, humanos y tecnológicos favorecen las experiencias positivas que incrementen el nivel tecnológico y económico del contexto, se centra en la ejecución racional de costos y la relación entre finanzas, actores, acciones y producto.

González amplía los términos (2004) posteriormente cuando afirma que la definición económica de eficacia se basa en el producto conseguido dentro del proceso de producción de una organización. La eficacia sería el máximo grado de consecución del producto deseado, en gran relación con la eficiencia, que sería conseguir el mejor producto al menor coste.

En este orden de ideas, para lograr que el centro educativo sea eficiente y eficaz en todos los aspectos, se hace necesario que desde la gestión directiva provenga una persona con rasgos de liderazgo, un director que influya sobre las percepciones, oriente los conceptos que los miembros utilizan para coordinar su trabajo y modele el tipo de conducta que desee obtener Weick, (1976), citado por Cuevas, Díaz & Hidalgo, (2007).

Para concluir se ha encontrado una sencilla pero completa definición de los términos anteriormente mencionados, Beas (2002), define la eficiencia como la relación entre esfuerzos y resultados, si se obtienen mayores resultados de una determinada acción, se habrá elevado la eficiencia, de la misma manera, si se puede poseer igual resultado con menos esfuerzo, se habrá logrado mayor eficacia.

BASES LEGALES.

Entre 1975 y 1987, el sistema educativo colombiano se encontraba prácticamente centralizado. Durante este periodo, el MEN era la entidad encargada de formular las políticas educativas y de coordinar las finanzas del sector. Para ejecutar estas políticas, y con el fin de controlar el manejo de las transferencias nacionales a los departamentos, se crearon los FER. A través de estos fondos el gobierno central controlaba los recursos transferidos a las autoridades regionales del sector educativo. En la práctica, los departamentos tenían un delegado del MEN, cuya misión era asegurar que el gasto y las decisiones de contratación fueran consistentes con la política nacional (Iregui, Melo y Ramos, 2006).

En 1987, se registra uno de los primeros intentos por descentralizar el manejo de la educación pública en Colombia, mediante la cesión a los municipios de la administración de la infraestructura física. Posteriormente, mediante la Ley 29 de 1989, se establece que el nombramiento y supervisión del personal educativo estaría en manos de los alcaldes, dejando el pago de los salarios a cargo del gobierno nacional.

Con la expedición de la Constitución Política de 1991 se fortaleció el proceso de descentralización en el manejo de los recursos del sector educativo. En efecto, la administración de la educación primaria y secundaria se transfirió o en su totalidad a los departamentos y municipios, teniendo como propósito la ampliación de la cobertura en la educación básica (primaria y media). Los lineamientos constitucionales relacionados con el sistema educativo se reglamentaron mediante las Leyes 60 de 1993 y 115 de 1994. Con estas normas, el proceso de descentralización se consolidó al otorgar mayor autonomía a las autoridades locales y regionales para administrar los recursos humanos y financieros del sector. Específicamente la Ley 115, que se conoce como la Ley general de la educación, fortaleció el papel del colegio como una unidad semiautónoma al establecer la figura de gobierno escolar y el Plan Educativo Institucional (PEI) .

Si bien estos elementos insinúan que los colegios son la principal unidad educativa, en la práctica no están soportados por una autonomía real en el manejo de los recursos ni en la toma de decisiones (Banco Mundial, 1995). En efecto, de acuerdo con la legislación, la administración de los recursos financieros no se asigna directamente a los colegios, sino que depende de los gobiernos territoriales, que están influenciados por diferentes grupos de presión.

En Colombia se inicia un valioso trabajo bajo el nombre Líderes Siglo XXI, “Calidad en la gestión de las Instituciones Educativas”, Ministerio de educación Nacional (MEN 2014) La institución educativa, una organización que aprende. Esta justifica su accionar en el hecho que atendiendo al desarrollo mundial, Colombia tiene que cambiar y el medio más seguro que acoge a la mayoría de la población y que asegura un cambio duradero es la educación de la gente, donde el propósito primordial, el gran reto es que los niños y jóvenes reciban una educación de calidad; especifica también razones fundamentales como: se hace necesario que la escuela responda a un mundo globalizado necesitándose un ser humano conocedor de diferentes culturas, autónomo, que agregue, y, la principal, “porque las instituciones educativas no pueden anquilosarse como organizaciones, requieren mirarse a sí misma como un sistema en el cual todos los procesos deben estar al servicio de la formación integral de sus estudiantes”.

Propone el proyecto un enfoque basado en procesos, definiéndolo como “el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracteriza por requerir unos insumos, actividades particulares con valor agregado y la visión de obtener unos resultados previamente determinados”. A estos procesos de la institución se le especifican unos procesos claves y unos sub-procesos, con unas formas específicas de Calidad Educativa y Gestión Escolar 29 llevar a cabo los procesos llamados procedimientos... “Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para alcanzar un resultado”. La forma natural de visionar el trabajo en Líderes Siglo XXI es a través

de procesos, se palpa toda la organización. Promueve el desarrollo institucional a través del ciclo PHVA.

LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA CALIDAD (LEY 715 DE 2001)

Para comenzar a abordar la ley 715 de 2001 hay que empezar primero por mencionar el acto legislativo 01 del 309 de julio de 2001 el cual en su artículo 1° crea el sistema general de participaciones el cual: “está constituido por los recursos que la Nación transfiere por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política a las entidades territoriales, para la financiación de los servicios cuya competencia se les asigna en la presente ley”, Con este se modifica estructura de la asignación de recursos económicos con los cuales el estado prestaba diferentes servicios, entre ellos la educación.

Para visualizar la gestión educativa a luz del ley 715 hay que analizar cómo esta propone un marcado énfasis en los componentes económicos y en especial en la optimización de los recursos ya sea humano, de infraestructura, de materiales y económicos. La reorganización del servicio educativo parte desde una propuesta económica de volver más eficiente el sistema educativo en términos financieros, es así como los cambios introducidos desde esta reforma buscan en gran medida subsanar la carga monetaria que conlleva la educación. 52 Esta necesidad se muestra reflejada en el plan de desarrollo del presidente Álvaro Uribe el Cual Dice: “...el esfuerzo financiero realizado a partir de 1997 no ha redundado en un incremento de las tasas de cobertura. Esta tendencia obedece, en cierta manera, al crecimiento del costo de nómina que se originó por el cambio de estructura del escalafón docente.... ”. Lo anterior muestra como el estado trata de mejorar su eficiencia económica reorganizando el sistema educativo constituyéndose así la ley 715 en una herramienta fundamental para solucionar los problemas de ineficiencia Uno de los principales elementos que se visualizan en la ley es la de establecer competencias, responsabilidades y obligaciones de los entes que conforman el gobierno en este caso, los municipios certificados o no dándoles

nuevos roles los cuales permiten controlar y organizar los recursos sobre los cuales estos tienen manejo.

Es así como la figura del rector aparece bajo una nueva connotación de funciones, ya que el artículo 10 de esta ley evidencia claramente cuáles son sus nuevas responsabilidades dentro de nueva configuración de la escuela. Es en este punto donde surgen las instituciones educativas mediante la fusión de escuelas y colegios en un solo órgano con una sola persona a su cargo el rector; dichas instituciones educativas deben proporcionar educación desde grado cero hasta once lo que genero un cambio dentro de la organización de la planta docente suprimiendo varios cargos como el de director de escuela, coordinador académico y de disciplina originando una transformación y quedando solamente dos figuras en estas instituciones denominados docente y directivos docentes.

Para confirmar lo anterior se crean dos decretos reglamentarios en torno a la ley 715 que tienen que ver con la conformación de las plantas docentes, la nueva organización de las instituciones educativas y la estructuración del tiempo que se pasa en estas tanto para docentes, directivos y estudiantes.

El primero de ellos es el decreto 1850 del año 2002 que regula la jornada escolar de docentes y de estudiantes de igual forma amplía el calendario escolar a 40 semanas al año para los estudiantes. El segundo es el decreto 3020 del año 2002 el cual organiza las plantas docentes dando como eje para la organización del número de estudiantes matriculados por institución, es decir, este es un indicador para ello y por último se implanta el decreto 1278 estatuto de profesionalización docente el cual establece una nueva configuración del perfil, de la labor del docente en función del estado. Además dando unas normas técnicas curriculares las cuales se presentan en el decreto 230 de 2002 sobre la elaboración de estos tales como: los fines de la educación y los objetivos de cada nivel y ciclo definidos por la Ley 115 de 1994, Las normas técnicas, tales como estándares para el currículo en las áreas obligatorias y fundamentales del Conocimiento, u otros

instrumentos para la calidad, que defina y adopte el Ministerio de Educación Nacional, Los lineamientos curriculares expedidos por el Ministerio de Educación Nacional a si mismo este decreto describe que debe contener un plan de estudios:

- La intención e identificación de los contenidos, temas y problemas de cada área, señalando las Correspondientes actividades pedagógicas;
- La distribución del tiempo y las secuencias del proceso educativo, señalando en qué grado y período lectivo Se ejecutarán las diferentes actividades;
- Los logros, competencias y conocimientos que los educandos deben alcanzar y adquirir al finalizar cada Uno de los períodos del año escolar, en cada área y grado, según hayan sido definidos en el proyecto Educativo institucional, PEI, en el marco de las normas técnicas curriculares que expida el ministerio de Educación nacional. Igualmente incluirá los criterios y procedimientos para evaluar el aprendizaje, el Rendimiento y el desarrollo de capacidades de los educandos. Los anteriores aspectos son la guía para la organización y elaboración de lo académico definiendo a su vez lo curricular, lo que se debe enseñar en la escuela y lo que se debe aprender por parte del estudiante. Creando así un dispositivo que permite regular, controlar y realizar seguimiento a la vida escolar.

Además de lo anterior se adecúan mecanismos para realizar el control y el seguimiento a la educación tales como el sistema de información de la educación* mediante los decretos 1283 de 2002 y el decreto reglamentario 1526 de 2002 el cual regula la administración de dicho sistema. Este sistema permite observar cómo se comienza vislumbra una transformación para concebir e incidir en la educación “la transición del estado burocrático al estado evaluador implica la creación de agencias nacionales de auditoría que permite a los gobiernos medir los resultados que obtienen a cambio del dinero que gastan” (Elliott, 2002).

Dado lo anterior se puede visualizar la principales propuesta de la ley 715 entorna a la educación tiene que ver con un proceso de reorganización de forma sistemática de la vida escolar en grupos de conjuntos** que se pueden administrar

de forma separada con el fin de detectar errores y corregirlos. El asunto de la calidad educativa está enmarcado en el proceso que se puedan articular las políticas del gobierno (inclusión, permanencia y eficiencia económica) con los lineamientos y estándares emanados por el ministerio de educación nacional en el ámbito escolar de cada institución educativa de tal forma que el estado pueda hacer seguimiento y control a todo este proceso por medio de evaluaciones masivas no solo a los estudiantes sino también a los directivos y docentes.

En la Ley 115 de 1994 artículo 75 se hace referencia al trabajo por gestiones presentado por el gobierno para el manejo de las instituciones y las cuales son: gestión administrativa, gestión directiva, gestión académica y gestión comunitaria. La gestión educativa y curricular desprendida de la ley 715 está dada en primer lugar por la organización del sistema educativo en torno a la eficiencia en los recursos económicos tanto materiales como humanos, girados por parte de la nación, atribuyendo responsabilidades y competencias a los diferentes estamentos del estado involucrados con la educación y los cuales manejan estos recursos (la nación, departamento, municipios certificados y no).

A su vez crean mecanismos de seguimiento y control* para garantizar el buen manejo de estos dineros. A su mismo se crean indicadores de calidad en el sistema educativo los cuales son: la cobertura, la permanencia y la inclusión de los estudiantes en el sistema educativo. Se introduce una reforma en lo curricular dada por la inclusión de los estándares curriculares los cuales plantean unas competencias sobre lo que debe saber y hacer un estudiante al terminar cada conjunto de grados. Se reestructuran las pruebas masivas presentadas por los estudiantes en aras de dar aplicación a los estándares permitiendo que este mecanismo indique si se están impartiendo los conocimientos en la escuela. Se cambia también el rol y la función de los docentes creando un nuevo perfil profesional y a los directivos docentes se les otorga una función a nivel gerencial. Es así, como el discurso de la calidad educativa llega con gran fuerza ya que, para afirmar que en algo hay calidad en este caso la educación, se deben mostrar

indicadores que den cuenta de una transformación, de un mejoramiento continuo en este rubro. Dado lo anterior se observa como en primer lugar la ley 715 organiza el sistema educativo en torno a la eficiencia de los recursos tanto materiales como humanos como por ejemplo: la fusión de las escuelas y colegios en instituciones educativas a cargo de un rector, la fórmula de docentes por estudiantes la cual permite de acuerdo al número de estudiantes en una institución la asignación de personal docente para este, la configuración de responsabilidades entre los diferentes gubernamentales para con ello realizar un mejor seguimiento a los recursos girados por la nación, entre otros. *

Cabe mencionar el decreto 1283 de 2002 el cual es el sistema de inspección y vigilancia para la educación preescolar, básica y media. ** Los grados escolares se agrupan en conjunto de grados en los cuales se organizan los contenidos a impartir. Como segundo se reconfiguran elementos tales como el perfil profesional del profesorado incluyendo en este, elementos de seguimiento como la evaluación permanente de los docentes buscando con ello un aumento constante en el nivel de desempeño del educador en aula. En lo curricular se introducen los estándares curriculares en algunas áreas los cuales son guía de contenidos divididos en ciclos los cuales marcan la pauta sobre lo que los estudiantes deberían saber y tener dominio al terminar cada ciclo, los cuales deben ser adaptados a cada institución en su plan de estudios y por ende a su proyecto educativo institucional.

Como mecanismo para realizar seguimiento a este proceso, el gobierno reestructura las pruebas masivas que se les realiza a los estudiantes de grado once así mismo replantea las pruebas que se aplican cada dos años a los estudiantes de grado quinto y noveno. El tercer parámetro proviene del plan de desarrollo del presidente Álvaro Uribe el cual plantea tres aspectos para alcanzar la calidad educativa en Colombia los cuales son: cobertura, permanencia e inclusión. Además la resolución 4434 de 2006 introduce un elemento que le da más relevancia a la propuesta de calidad ya que este establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de calidad de los

establecimientos de educación preescolar, básica y media. Reafirmando la calidad como elemento primordial. Son estos elementos sobre los cuales se fundamenta la gestión educativa y curricular en la actualidad.

Por otro lado, En el contexto colombiano, la supervisión o inspección y vigilancia en el sector educativo es una función estatal que surge ante la necesidad de revisar y evaluar constantemente el desempeño de las instituciones educativas en el cumplimiento de sus propósitos y fines, para emprender acciones de mejora que permitan garantizar un servicio educativo de calidad. Esta función es ejercida por directivos docentes con el cargo de supervisores, que se encuentran adscritos a municipios certificados, a Secretarías de Educación Departamentales y al Ministerio de Educación Nacional. Al respecto, La Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) en el título VIII, capítulo I, artículo 148, numeral 2 define las funciones de inspección y vigilancia: Velar por el cumplimiento de la Ley y los reglamentos sobre educación; Asesorar y apoyar a los departamentos, a los distritos y a los municipios en el desarrollo de los procesos curriculares pedagógicos; Evaluar en forma permanente la prestación del servicio educativo; Fijar los criterios para evaluar el rendimiento escolar de los educandos y para su promoción a niveles superiores y; Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el escalafón nacional docente, de acuerdo con lo establecido en la presente Ley. En este sentido, la función de supervisión en el sector educativo cumple el papel de garantizar el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de los deberes educativos por parte de los ciudadanos y velar por la calidad de la educación como un deber del Estado y de las instituciones educativas.

Adicionalmente, deben garantizar el adecuado cumplimiento del servicio, asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo, velar por el cumplimiento de los fines de la educación y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. Para ello, los supervisores deben facilitar, ayudar, promover, estimular y hacer propuestas de calidad para su aplicación por los rectores, profesores y las instituciones y

organizaciones con propósitos educativos. En la cotidianidad del sistema educativo otras funciones desarrolladas por los supervisores docentes son las siguientes: controlar y supervisar desde el punto de vista pedagógico y organizativo el funcionamiento de las instituciones educativas, tanto públicas como privadas; colaborar en la mejora de la práctica docente, en el funcionamiento de las instituciones, así como también en los procesos de reforma educativa y renovación pedagógica; participar en la evaluación del sistema educativo, especialmente en la que corresponde a las instituciones educativas, a la función directiva, la función docente y la función social pedagógica, a través del análisis de la organización, de su Proyecto Educativo Institucional, su funcionamiento y sus resultados.

Compete también a los supervisores de educación asesorar, orientar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones; informar sobre los programas y actividades de carácter educativo, promovidos y autorizados por las administraciones educativas, así, como sobre cualquier aspecto relacionado con la enseñanza que les sea requerido por la autoridad competente, o que conozca, en el ejercicio de sus funciones a través de los conductos reglamentarios. Al igual que en la función directiva, el supervisor, en sus modos de actuación posee un estilo de dirección que puede ser autocrático, paternalista, permisivo o democrático-participativo, que caracteriza, no solo sus interacciones con los otros, sino la manera como se ejerce el liderazgo y se toman las decisiones.

DEFINICIÓN DE OTROS TÉRMINOS COMPLEMENTARIOS:

Tendencia gerencial:

Toda organización se ve obligada a avanzar, crecer y fijarse metas. Independientemente del plazo que se imponga para cumplirlas, esto requiere de un proceso de mejoramiento continuo que implica actualización y desarrollo en sus procesos.

Trabajo en equipo:

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.

Comunidad educativa:

Es aquella conformada por estudiantes, educadores, padres de familia, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, deben participar en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

Directivos docentes:

Quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar.

Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador.

El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo concerniente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos.

El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas (Art. 6 Decreto 1278 de 2002).

Equipo de gestión:

Equipo de personas responsables de los procesos estratégicos de la institución y que lideran los Planes de Mejoramiento. En la institución educativa está compuesto básicamente por el Rector y los coordinadores.

Currículo:

Currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.

Calidad:

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Competencia:

Conjunto de conocimientos, actitudes, disposiciones y habilidades (cognitivas, socio-afectivas y comunicativas), relacionadas entre sí para facilitar el desempeño flexible y con sentido de una actividad en contextos relativamente nuevos y retadores. Por lo tanto, la competencia implica **conocer, ser y saber hacer**.

Planes de mejoramiento:

Es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en periodos de tiempo determinados para que los aspectos de la gestión educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica.

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

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Enfoque y método de investigación

La presente investigación, dadas sus características y los fines que persigue se enmarca en el paradigma pospositivista, con un enfoque fenomenológico-cualitativo. Interesa a la autora la recolección de los datos de la voz de los actores que viven el fenómeno objeto de estudio y el tratamiento de los datos se realiza desde un proceso interpretativo, buscando comprender los fenómenos desde la óptica de los actores sociales que intervienen en la problemática.

Como lo plantea Hernández – Sampieri (2018), la investigación cualitativa hace énfasis en las percepciones, los puntos de vista y los discursos de los protagonistas del hecho que es objeto de análisis.

El objetivo no es tanto divulgar los resultados a partir de una muestra pro balística, sino ahondar en la comprensión de una problemática que es compleja y que necesita un abordaje menos extenso y más intensivo, en relación al número de participantes y a la exigencia de difundir los resultados, con base en un cálculo de error previsto, como ocurre en la investigación cuantitativa.

Por otro lado, la elaboración de una etapa de investigación cualitativa suele ser necesaria para fortalecer a la persona que investiga antes de abordar una fase de investigación cuantitativa, incluso por los conocimientos necesarios para fabricar los instrumentos de recolección de la información pertinente, con lo cual se reconoce que se trata de dos miradas investigativas complementarias

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo. Se parte de caracterizar la situación problemática y en tal sentido describir cada uno de los elementos que la integran, con el fin de poder obtener un diagnóstico y datos de la realidad del comportamiento de la variable para, a partir de allí, poder elaborar una propuesta o alternativas de solución lógicas y en correspondencia con las necesidades detectadas.

3. Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es de tipo fenomenológico. Siguiendo a Hernández Sampieri (2018) “el propósito es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y describir los elementos en común de tales vivencias” (p. 548)

Además el diseño es no experimental porque no se pretende manipular las variables sino describir su comportamiento tal cual se da en la realidad. Además el diseño es de campo y transversal porque los datos se recogen una sola vez, directamente de cada uno de los sujetos que hacen parte del estudio.

4. Población y Muestra

La población involucrada en esta investigación, está conformada por trece (13) personas que tienen o han tenido relación directa con la institución educativa Santafe de Montería, los cuales se convierten en informantes clave y está conformada de la siguiente manera:

3 estudiantes.

4 profesores.

4 padres de Familia.

2 egresados.

En cuanto a los criterios de selección de la muestra, los estudiantes fueron seleccionados debido a que ellos son los directamente involucrados o sobre quienes recaen las actuaciones de los directivos de la institución a partir de la gestión directiva. Los profesores porque ejecutan en gran medida las determinaciones que se toman en la dirección y el efecto en su práctica docente. Los egresados junto con los padres de familia se tomaron para percibir una mirada externa a la institución con el fin de poder determinar un antes y un después de la implementación del modelo de gestión. Cabe precisar que los padres de familia son diferentes a los padres de los estudiantes y egresados, para tratar de abarcar el mayor número de personas involucradas en la institución posibles, de tal

manera que se abarque un amplio espectro de percepciones sobre la gestión directiva.

5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el análisis de los datos y la descripción de los fenómenos a través de los datos obtenidos en las entrevistas y conversaciones con grupos focales de los diferentes estamentos de la comunidad educativa Santafe.

A partir de la recolección de los datos primarios, se hizo el análisis de las categorías y se empleó como instrumento la entrevista semi-estructurada.

Las entrevistas se estructuraron en un formato de guión o una guía para que se pudiese acceder a la información, pero que de todas maneras, en ellas se usó también la estrategia de los grupos focales, partiendo de lo dicho por los sujetos objeto de la investigación, se pudiese acceder a otros significados y contenidos que no estaban de manera explícita en las preguntas estructuradas. El abordaje que se realizó fue inestructurado, sin partir de categorías predeterminadas sino que emergen del contexto mismo y de los datos arrojados.

Se hicieron cuatro tipos de entrevistas semi-estructurada, a saber: una para los estudiantes (Ver Anexo # 1), otra para los exalumnos de la institución (Ver Anexo # 2), otra para los profesores (Ver Anexo # 3) y otra para los padres de familia (Ver Anexo 4). Las entrevistas semi-estructuradas se diferencian entre sí por algunas preguntas que sólo son pertinentes para el grupo o el estamento al cual se le indagará sobre dicho aspecto. En esencia, comparten muchas otras que son iguales para todos los estamentos.

A continuación se detallan las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo general del estudio:

Observación directa: En la presente investigación, se utilizó la observando como técnica e instrumento de recolección de datos para observar el comportamiento del rector, docentes, frente al manejo de los nuevos modelos de gestión educativos. Durante la realización de las actividades cooperativas en jornadas pedagógicas, registros de libretas de apuntes y en los preparación de las clases, aquí se tuvo en cuenta como trabajaban los docentes estos nuevos modelos de gestión educativos desde el aula de clase y el conocimiento que tiene el rector para ayudar a los maestro en cualquier duda o para decir si está bien o no, como interaccionaban en lo académico y lo social, manifestado a través de las discusiones intergrupales, participación en la socialización del conocimiento y la producción individual y grupal.

Entrevistas semiestructuradas Ya explicadas anteriormente. Este tipo de instrumento nos permite tener información más abundante y pertinente para la situación problemática que se está presentando en la institución, en cual no fueron detectadas desde la revisión documental, la observación directa y son elementos que están presente y que a la vez dan la posibilidad de conocer más a fondo la comunidad objeto estudio. Con ella se pretendió indagar sobre aspectos personales, de su contexto manera de pensar, sus relaciones con los demás, aspiraciones, inquietudes y sobre la manera como aceptan o se muestran negligentes frente a los nuevos modelos de gestión de la educación, logrando alcanzar este reto y cuáles son los impedimentos para llevarlo a cabo. Se entrevistó a 3 Estudiantes, 4 Profesores, 4 Padres de Familia, 2 Egresados; con el objeto de diagnosticar el estado de la institución en estos momentos e inferir aspectos que se deben mejorar; al mismo tiempo, identificar la importancia, la aceptación o rechazo de los actores educativos y obtener la sugerencia que ellos podrían aportar para mejorar gestión directiva y estar a la vanguardia de los nuevos modelos de gestión educativos a través de actividades cooperativas en la institución.

Grupos de discusión: (*focusgroup*). Este fue el medio utilizado para medir el progreso en la adquisición y asimilación de los avances tecnológicos, ya que permite observar el éxito en la asimilación de las nuevas modelos de gestión en educación desde la Gestión Directiva. Este ejercicio se realizó en una jornada pedagógica que permitió estar reunidos y escuchar el aporte de cada docente, casi como una entrevista con la diferencia que es grupal, abierta y estructurada, en donde los participantes discuten y elaboran desde sus experiencias personales, encontrando como falencia la falta de capacitación a los docentes y contar con un directivo comprometido con los nuevos modelos de gestión en educación.

Otro de los factores de riesgo es el orden público de la región, el cual genera angustia e incertidumbre para salir a las capacitaciones, ya que para algunos miembros de la institución existen las barreras invisibles, que no se pueden traspasar porque causan muerte a quien lo haga.

6. Técnicas y Análisis de los datos

Los datos o respuestas que se obtengan serán sometidos a: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. Se utilizó el programa Atlas ti para el procesamiento de los datos y la identificación de las categorías emergentes

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Procesamiento de los datos

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos de la investigación. De acuerdo a lo planteado en el capítulo anterior, el método elegido fue cualitativo, utilizando como herramienta una entrevista semiestructurada con la cual se realizaron 13 entrevistas con la colaboración de 2 estudiantes, 4 docentes, 4 padres de familia y, por último, 2 egresados, alcanzando una tasa de respuesta del 95%.

Una vez que la información estuvo recopilada formando una base de datos, el análisis de la información se formuló simplificando, clasificando, contrastando, resaltando y seleccionando los datos para después ser presentados de diversas formas, como lo son: tablas, gráficas, porcentajes y en forma descrita.

Cada una de las entrevistas realizada se grabó en formato MP3 y luego se transcribió a texto para permitir su análisis en atlas ti. Pese a que el programa permite el uso de archivos de audio para su análisis, se transcribió para manejar archivos más livianos y facilitar la información del investigador.

Se realizó una primera revisión de la información leyendo cada una de las entrevistas y marcando con códigos aquellos elementos que guardaran relación conceptual con las categorías de análisis definidas a priori. Cada uno de los códigos que se utilizó fue escogido por la investigadora para que existiera un acuerdo en la manera en que se iba a manejar la información. Se buscó que los códigos fueran transversales a las entrevistas para permitir la comparación e identificación de la información, procurando contar con una estructura mínima de categorías que fuera transversal, pero respetando aquellas afirmaciones que fueran idiosincráticas. La estructura mínima fue construida a partir de las categorías a priori y fueron las siguientes:

- Concepción de gestión directiva
- Liderazgo

- Calidad de la Educación
- Cultura organizacional.

Como puede observarse, estos códigos iniciales son bastante amplios por lo cual se realizó una segunda revisión de las entrevistas con el uso del programa Atlas ti, que quería desglosar cada una de ellas informando los aspectos relevantes que señalaron los entrevistados. Este procedimiento permitió determinar todo el conjunto de códigos que se utilizaron en el análisis de las entrevistas intentando nuevamente que fueran transversales para facilitar la comparación e identificación de información. Para facilitar la comparación entre entrevistas se utilizó la siguiente nomenclatura, que permitió luego en la construcción de las redes conceptuales identificar a quien correspondía una afirmación. El número indica el número del entrevistado (para una lista de los códigos utilizados en el análisis (Ver Anexo # 5):

E (1, 2, 3, 4) Estudiantes

EG (1, 2) Egresados

PF (1, 2, 3, 4) Padre de familia

DC (1, 2, 3, 4) Docente

Luego de ubicar cada uno de los códigos en las entrevistas se procedió a construir categorías que sirvieran de puntos de referencia en la construcción de las redes conceptuales. Estas se construyeron a partir de la identificación de temas comunes indicados en las entrevistas y que fueran relevantes para la comprensión de las categorías a priori. Estas categorías se generaron en el nivel de códigos en atlas ti pero no se seccionaron en relación al entrevistado con la nomenclatura presentada anteriormente, además de esto se escribieron en mayúscula (Ver Anexo # 6).

En este punto del análisis se postuló por primera vez la aparición de dos categorías de análisis emergentes basadas en la recurrencia e importancia dada por los entrevistados. La primera de ellas es la *“Necesidad de diseñar una estrategia”*, que fue señalada como uno de los desaciertos de las practicas directivas. Los entrevistados indicaron que uno de las claves del éxito debe ser la

implementación de un modelo de gestión a través de acompañamiento llevado a cabo por medio de la socialización. La segunda y a modo de ver del investigador la base de todo el análisis realizado se etiquetó como las *“Transformaciones que se pueden lograr luego de una estrategia para fortalecer la Gestión Directiva”*. En esta categoría se buscó resumir los elementos que deben sufrir algún cambio en el funcionamiento institucional luego de la puesta en marcha del modelo. Es importante aclarar que se evitó inducir algún tipo de respuesta de los entrevistados que evidenciara cambios positivos, ellos estaban en libertad de señalar algunos cambios que consideraran negativos o perjudiciales. De tal manera que luego del análisis se respetaron las categorías propuestas a priori, pero además se introdujeron estas dos categorías emergentes.

Contando de esta manera con categorías de primer nivel, aquellas que estaban en minúscula y se referían a un entrevistado en particular y categorías de segundo nivel, en mayúscula y que agrupaban las del primero, se inició con la construcción de las redes conceptuales que explicaran las relaciones entre las categorías de segundo nivel que se habían generado.

Gestión Directiva

Los entrevistados consideran que la gestión directiva es el conjunto de procesos llevados a cabo por las directivas que buscan hacer un manejo del funcionamiento de la institución educativa y un direccionamiento hacia objetivos previamente fijados. En la labor directiva es claramente relevante el papel del señor rector tal grado que se personifica y se materializa el concepto de gestión directiva en él. Su papel como guía y orientador del proceso administrativo en la institución es fuertemente reconocido y no se presenta ningún comentario descalificante o que insinúe alguna forma de descontento con su labor directiva. Pese a lo que pueda en un primer momento pensarse, la institución pareciera contar con una cabeza visible que sirve para cohesionar el funcionamiento e indica el camino que debe seguir la comunidad educativa.

Este es un punto para resaltar ya que pese a este importante personaje para los miembros de la comunidad académica se cuenta con canales de participación y

comunicación que evitan una centralización del poder y una relación altamente jerarquizada que sería ineficiente, muy por el contrario se señala que hay un clima democrático en donde se pueden presentar propuestas y alternativas que serán escuchadas por la dirección de la institución.

Entre las características que los entrevistados consideran relevantes para la gestión directiva se encuentran:

- El manejo económico de la institución para mantener una buena administración de los recursos con los que se cuenta.
- Ser un claro líder para la comunidad académica que cuenta con apoyo y aprobación.
- Una clara orientación al logro que permita la rápida identificación de resultados producto de su gestión.
- Ser competente para trabajar en equipo, escuchando e integrando las ideas que surjan en la comunidad.
- Estar abierto al cambio en los procesos institucionales que permiten la adaptación.
- Ser consciente que tiene una responsabilidad con toda la institución educativa a la cual debe responder.
- Tener sentido de pertenencia por la institución que le permita mantenerse motivado en su cargo.

Las acciones realizadas por la gestión directiva tienen una influencia en toda la comunidad académica y puede resaltarse su efecto en la cultura organizacional de la institución. Los entrevistados resaltan como las consecuencias más importantes de la gestión:

Manejar el grado de participación e involucramiento que puede existir en la institución. Resaltan que la gestión directiva influencia directamente el grado de comunicación e información que circunde en la institución, por lo cual deben hacerse responsables del manejo de la información procurando que sea precisa, rápida y al alcance de toda la comunidad.

La gestión directiva influencia directamente el liderazgo que se presente en la institución. Permite y potencia la aparición de figuras líderes que representen propuestas y alternativas de mejora.

Está encargada de regular la calidad del resultado del proceso institucional, en este caso deben tener un manejo y la utilización de prácticas que permitan una formación integral.

Se encuentra obligado en todo momento a buscar la excelencia, por lo cual debe instaurar prácticas organizacionales que permitan y faciliten la formación de los alumnos, por ejemplo, evaluaciones que sirvan de retroalimentación, capacitaciones, búsqueda de nuevas tecnologías, entre otras.

Luego de conocer de manera amplia las ideas que los entrevistados tenían sobre la gestión directiva, se procedió a señalar que hace falta una estrategia en la institución que puede significar el mayor cambio, este puede resumirse de manera simple de la siguiente forma: Se gana en organización.

Los entrevistados consideran que se presentaran innumerables mejoras en múltiples aspectos, Señalan que existe algún grado de desorden en los procesos institucionales, pero con una nueva estrategia se aportara una manera clara de hacer las cosas que será experimentada por los miembros de la institución como muy positiva. La gestión directiva encontrara una manera clara de hacer las cosas y de realizar las acciones adecuadas para llevar a cabo procesos de socialización que permiten a la comunidad educativa la apropiación de los alcances y su aplicación. Una síntesis de las relaciones encontradas se puede observar a continuación en red conceptual elaborada para el análisis:

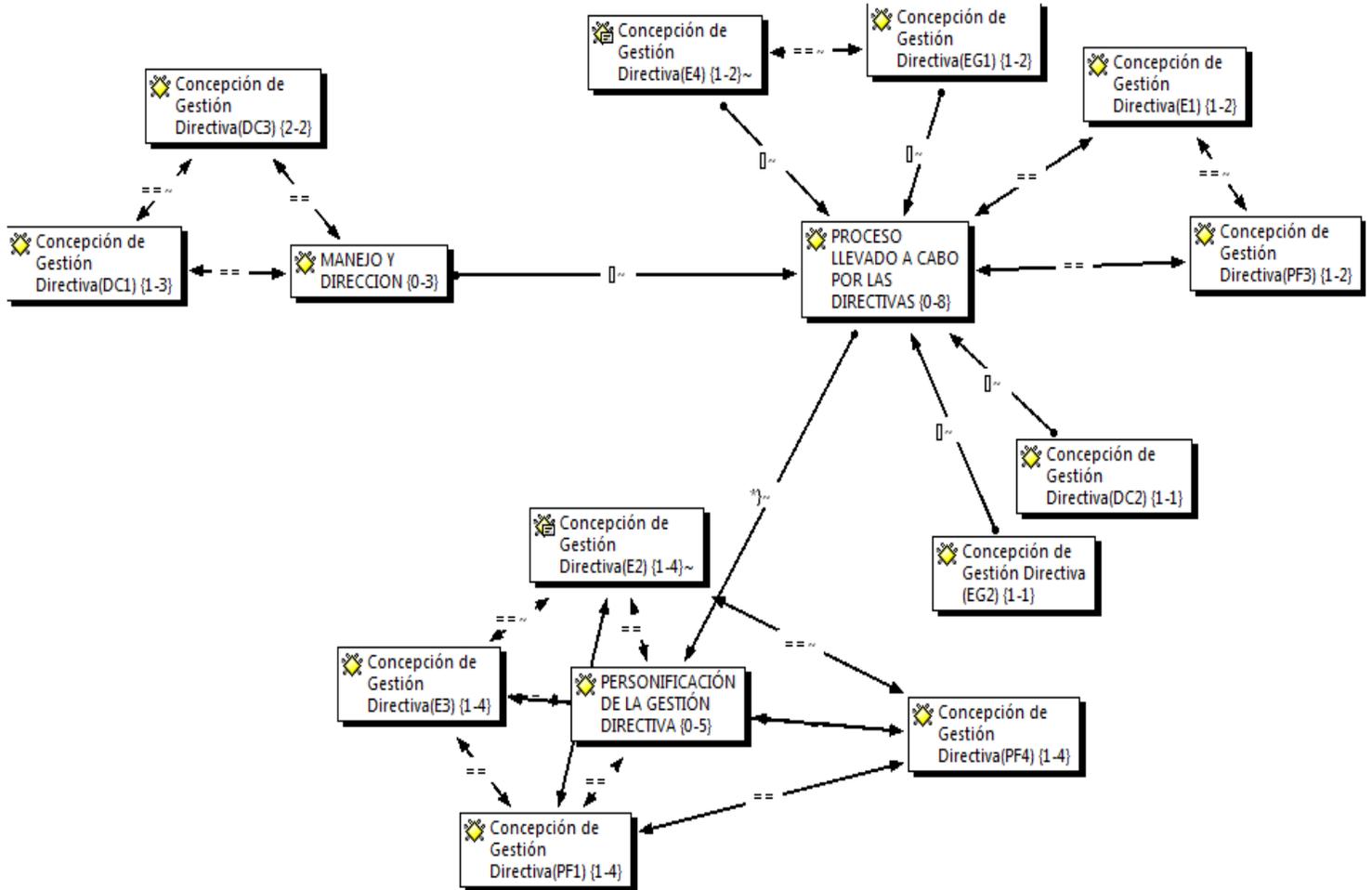


Ilustración 1 Gestión directiva

Liderazgo

Como se nombró anteriormente, la Institución cuenta con una cabeza visible que hace las veces de líder institucional. Este líder cuenta con un reconocimiento y apoyo por parte de la comunidad, pero además de esto, con la aprobación por su buena labor.

En la institución se presenta un liderazgo llamado por los entrevistados como abierto y democrático, que permite el diálogo y la proposición de nuevas ideas que son acogidas de buena manera. Es bastante interesante la situación que se presenta en la institución, ya que al parecer se cuenta con una líder que recibe el

papel principal pero no se indica una forma de centralismo, sino que se da la participación de los diferentes estamentos.

Una de las razones que llevan al reconocimiento de este líder institucional es la consecución de logros, al parecer la comunidad considera que cuentan con un líder acertado que ha tomado decisiones correctas y guiado por un buen camino a la comunidad educativa. De nuevo se repite, que no hay al parecer frases que señalen algún tipo de descalificación por su labor.

Los entrevistados consideran que el liderazgo debe ser asumido por una persona que cuente con las siguientes características:

- Ser una persona respetuosa de los demás e íntegra en su actuar.
- Tener la capacidad intelectual necesaria para abordar la dirección de una institución educativa de manera global.
- Ser reconocido por su laboriosidad y su entrega al trabajo.
- Estar capacitado para ejercer un trabajo de esta envergadura e importancia.

La institución siempre ha contado con vías de participación para todos sus miembros y con una estrategia se fortalecerán. La institución siempre ha apostado a la figura de un líder que recibe de la mejor manera los comentarios y opiniones de los diferentes miembros de la comunidad.

Pueden observarse de manera resumida las relaciones entre las categorías de segundo nivel que se elaboraron en la siguiente red conceptual:

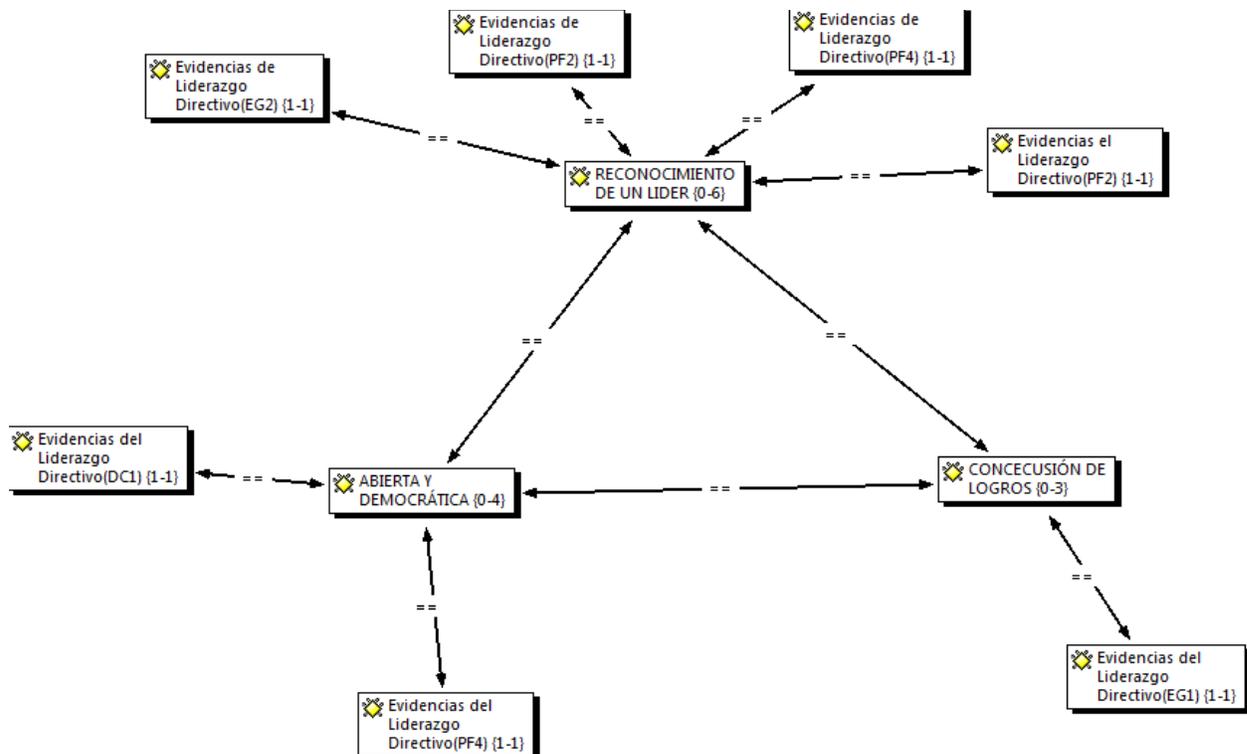


Ilustración 2. Liderazgo

Calidad en Educación

Los entrevistados consideran que el concepto de calidad utilizado en el ámbito empresarial puede aplicarse a la educación para señalar que la calidad es la búsqueda de la mejora constante y la excelencia.

En educación, los entrevistados consideran que el resultado es una formación humana que permita a los estudiantes sentirse a gusto con el proceso de aprendizaje y adquirir una visión humana del mundo.

Existe un claro empoderamiento del concepto de calidad que es producto del importante proceso de socialización institucional que se ha dado para enseñarle a los diferentes estamentos en qué consiste el papel de la gestión directiva.

La comunidad considera que a pesar de todo eso hace necesario un fortalecimiento en la calidad educativa, que se ha visto en los bajos de los resultados del ICFES y en las evaluaciones internas que permiten determinar el avance de los estudiantes en las asignaturas impartidas. Los resultados académicos han mejorado, pero hace falta fortalecimiento y se señala como la

causa, una mejor organización de los procesos internos para una manera de realizar las cosas que al parecer den buenos resultados.

La calidad se ha visto además en la mejora de los contenidos y temáticas impartidas por los docentes, se afirma que hay una mejor planeación curricular que permite impartir clases distintas y de mejor calidad, que son recibidas muy bien por los alumnos. Por todo esto se hace necesario su fortalecimiento a través de una estrategia desde la gestión directiva que impacte la malla curricular y fomente la innovación de temas, además de la capacitación constante de los docentes en busca de la excelencia. Este es un punto bastante resaltado por los entrevistados, ya que consideran que una de las claves de mejora radica en la capacitación constante de sus docentes que cada día se encuentran en una mejor condición para entregar mejores clases y mejores contenidos a los alumnos, algo que repercute en la motivación por aprender y por ende en los resultados académicos.

En términos de calidad, la institución se ha apropiado del discurso de la mejora constante en busca de la excelencia y lo ha respaldado con buenas prácticas directivas y organizacionales. Se observa a continuación la red conceptual elaborada con atlas ti, en donde se muestran las relaciones entre las categorías de segundo nivel:

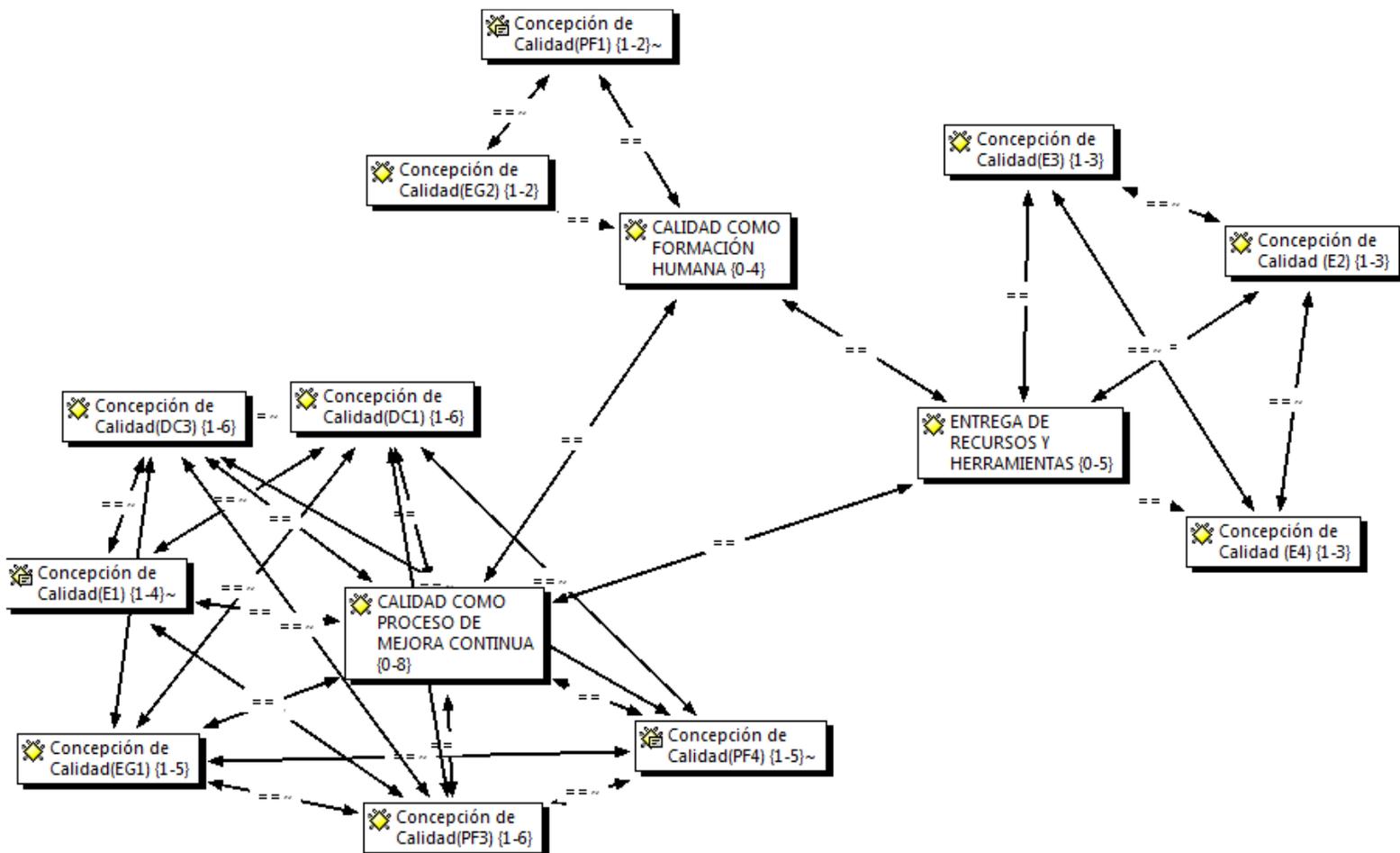


Ilustración 3. Calidad en Educación

Cultura Organizacional

Las respuestas de los entrevistados permitieron construir un paralelo en donde se contrasta la cultura organizacional de la institución educativa de como sería antes y después de la implementación de una estrategia de fortalecimiento de la gestión directiva:

- | |
|--|
| <p>Antes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesores sin Liderazgo • Dirección medianamente Centralizada • Profesores individualistas • Estudiantes buenos <p>Después</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesores comprometidos <ul style="list-style-type: none"> • Líderes • Dirección descentralizada • Estudiantes excelentes |
|--|

Ilustración 4. Transformación de la Cultura Organizacional

La comunidad educativa entrevistada considera que los impactos en la cultura organizacional deben ser notorios. En este momento se cuenta con estudiantes buenos, profesores comprometidos con su trabajo formativo, estructuras directivas descentralizadas y liderazgo compartido.

Se reconocerá un gran avance si se puede diseñar una estrategia para fortalecer la gestión directiva y se concibe que dada su filosofía de mejora constante se mejorará aún más ya que se han logrado prácticas organizacionales efectivas y eficientes.

Con la siguiente red conceptual se muestran las afirmaciones del antes y el después de la implementación de una estrategia de fortalecimiento de la gestión directiva en relación a la cultura organizacional. Esta imagen resume de la mejor manera los señalamientos hechos:

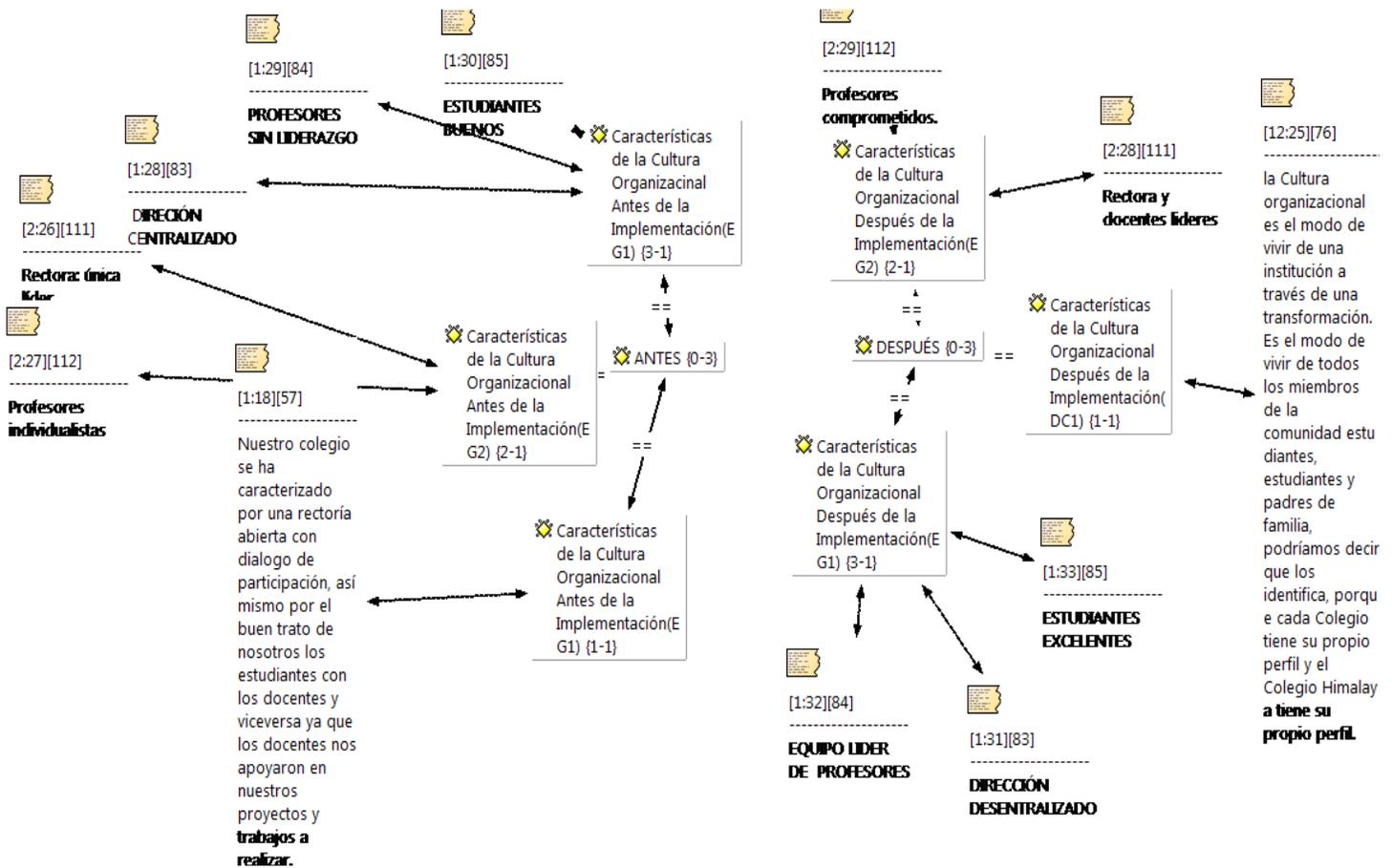


Ilustración 5 Cultura Organizacional

Algunos elementos más del cambio en la cultura organizacional se presentan el análisis de la categoría *“Transformaciones que se pueden lograr luego de una estrategia para fortalecer la Gestión Directiva.”*

Hasta aquí se encuentran las categorías definidas en la matriz en el diseño metodológico. Sin embargo, es necesario precisar que la categoría *Modelos de gestión* al hacer el análisis de la información recabada, se volvió una categoría nula puesto que no tuvo contenido en ninguna de las entrevistas hechas.

Categorías Emergentes

Además de lo dicho anteriormente en relación con las categorías definidas previamente, aparecieron dos categorías más que son emergentes de los datos recogidos, una de las cuáles pasa a constituirse en central a la investigación, tal como se lo precisará posteriormente pues de ella se derivan todos las demás o ella termina por ser central a la hora de determinar las transformaciones de la gestión directiva en la Institución. Las categorías emergentes son:

Necesidad de diseñar una estrategia

Una de las prácticas acertadas por parte de la institución educativa que es reconocida por los miembros de la institución que fueron entrevistados es la socialización de las distintas actividades. Se recurre a capacitaciones y guías para permitirle a todos los estamentos de la comunidad educativa que se apropien y vean cuales pueden ser los beneficios que ofrecen para la institución. Se dice que esta es una decisión acertada, ya que facilita la entrada de una nueva estrategia de fortalecimiento a la institución y permite hacer propio el discurso que sustenta su aplicación: la mejora constante. Los entrevistados repitieron varias veces que esa era la esencia de la gestión directiva y que en las capacitaciones y charlas ofrecidas habían comprendido con diseñar una estrategia para fortalecer la gestión directiva y que además no es suficiente, sino que se necesita el trabajo constante que apunta hacia la excelencia.

Se señala esta categoría como emergente ya que el tema de la información recibida por parte de la institución fue constante en las entrevistas y existía un claro acuerdo en que el trabajo realizado en esta fue muy beneficioso. Con el

diseño de esta estrategia en la institución se adquirirá algo más que una manera de hacer las cosas, se adquirirá un discurso que cambia la forma de ver la dinámica educativa en la institución y llega a todos sus miembros comprometiéndolos con la mejora constante y mostrándoles que la formación de calidad solo es posible de manera participativa. Los padres de familia muestran una opinión favorable al ver su nuevo papel como partes de la formación ofrecida en la institución, se sienten parte y actor de un proceso que antes era tarea de otros. Los docentes sienten que deben preocuparse por su mejora constante, capacitarse y mejorar a diario sus clases y temáticas y los alumnos se encuentran comprometidos con el trabajo y el estudio en busca de la calidad.

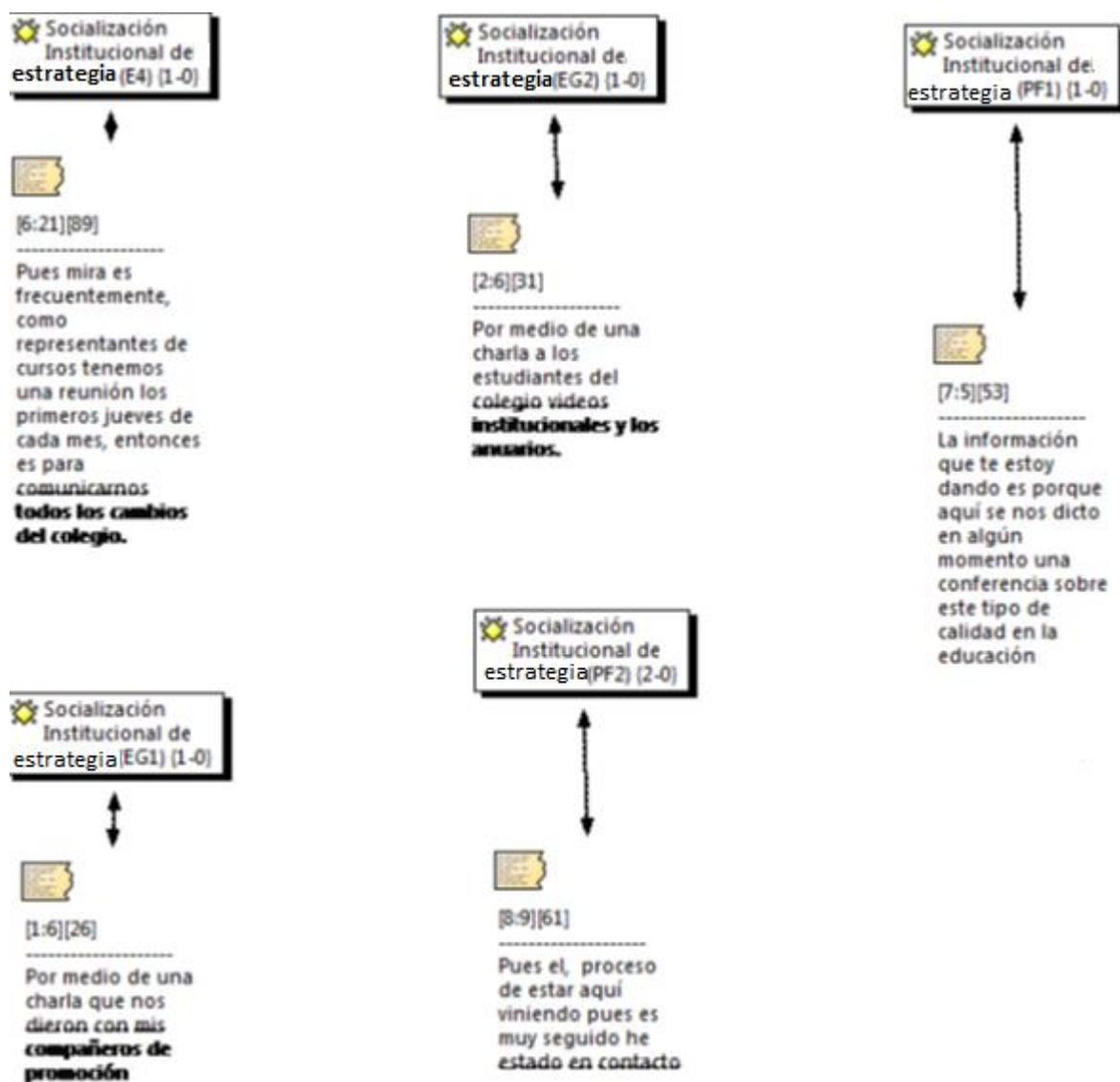


Ilustración 6. Necesidad de diseñar una estrategia

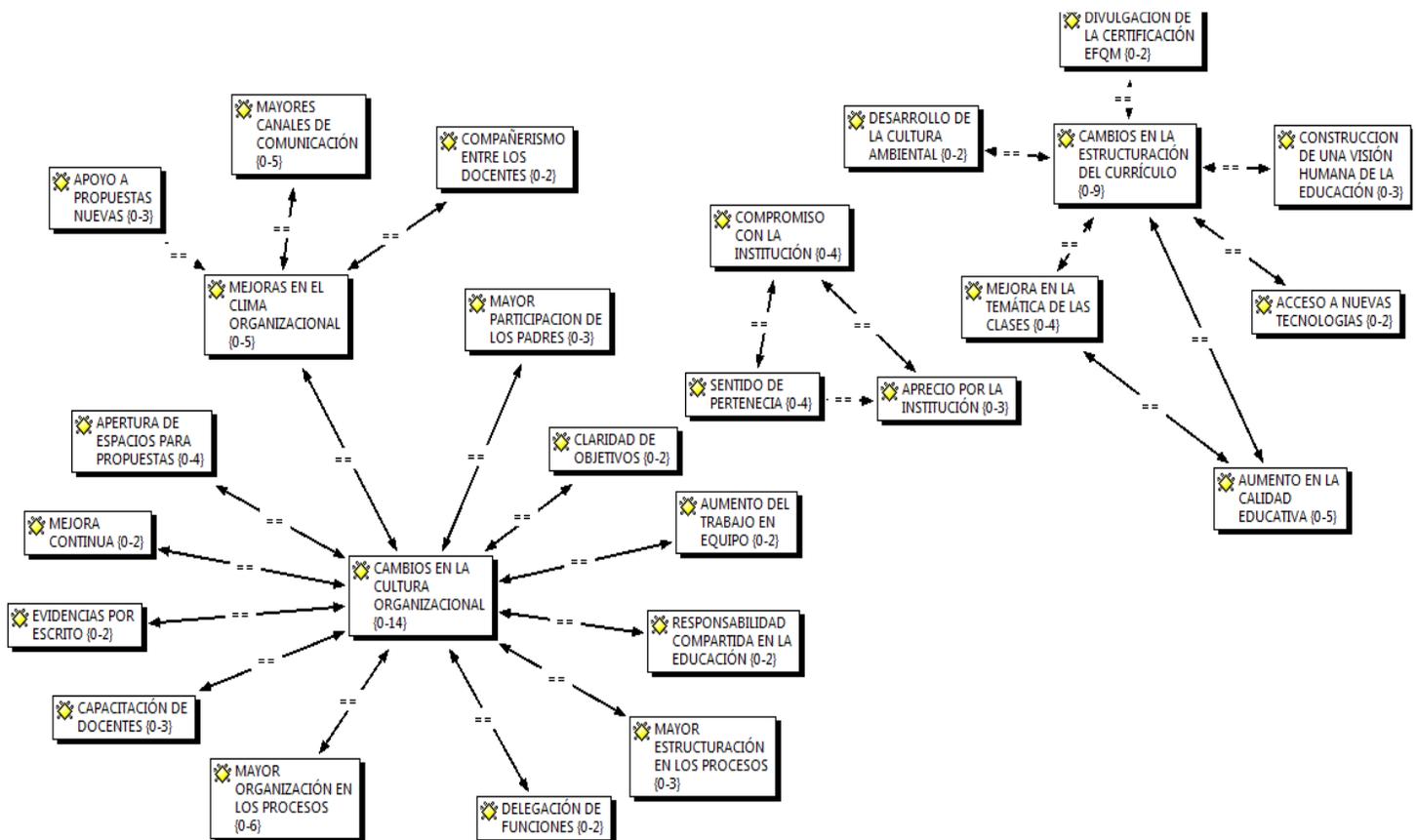


Ilustración 7 Transformaciones en la Cultura Organizacional

Transformaciones que se pueden lograr luego de una estrategia para fortalecer la Gestión Directiva.

Una de las categorías emergentes que surgió luego de los análisis realizados es la de *transformaciones que se pueden lograr luego de una estrategia para fortalecer la Gestión Directiva*. Esta categoría puede decirse que sustenta todos los resultados que se presentan en este trabajo de investigación ya que resume cada uno de los cambios que los entrevistados señalaron como consecuencia del diseño de esta estrategia.

Tratando de resumir y de encontrar los puntos de convergencia en los elementos constitutivos de esta categoría emergente se puede decir que los cambios que se producirán se pueden integrar en cuatro tipos:

- Cambios en la cultura organizacional
- Cambios en el Clima organizacional
- Sentido de pertenencia por la Institución
- Cambios en la estructuración del currículo

De acuerdo con las respuestas dadas por los entrevistados, se llegó a las siguientes conclusiones:

Se reconoce y acepta por parte de los padres de familia, estudiantes y docentes de la I E Santafe de una participación activa y su liderazgo total en la persona del Rector, los Coordinadores y de los profesores y profesoras de la IE para poder realizar procesos de Gestión Educativa que mejoren los niveles a través de la gestión directiva. Los entrevistados afirman que los procesos de cambios e innovación deben darse continuamente por el avance de la tecnología; el hombre que se ha comportado casi siempre como un espectador, o un sujeto pasivo de cambio, debe hacerlo hoy en día como un agente activo de cambio.

Debemos aprender a desaprender y tomar la ignorancia como un aliado, que nos motive permanentemente a innovar y a estar inquietos en la actualización de nuestro conocimiento. Los padres de familia deben involucrarse en un liderazgo más activo dentro de sus hogares.

El rector para los estudiantes es una persona polifacética pues es quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio, no solo el que asume una de estas funciones sino todas ellas en su conjunto.

Para la mayoría de los estudiantes es importante que los docentes asuman un liderazgo fuerte en los procesos de cambio y mejoramiento continuo frente a temas como la permanencia dentro de la institución e incluso del mismo salón de clase. En el análisis de las entrevistas, se puede apreciar que realmente lo que le interesa al estudiante es la búsqueda de una educación de calidad en la que el mejoramiento del futuro sea el principal elemento de desarrollo en su formación. Recordemos que uno de los parámetros en la calidad de la educación es aprender a vivir en relación con los demás, es decir a convivir.

Ante la importancia que los estudiantes le otorgan al liderazgo en los procesos de cambio, por parte del docente, hay una importancia menor en lo que concierne a la

permanencia del docente en la institución para mantener el orden y la sana convivencia, esto también nos puede estar mostrando la falta de regulación o autodominio del estudiante para ejercer una convivencia por sí mismo, a lo cual podemos estar pensando en un área especial para este punto en la formación del mismo estudiante.

Entre las tareas que los educandos esperan de la gestión directiva, se encuentran la de mantener la institución, buscar el cambio y el mejoramiento para el buen funcionamiento, buscar cambiar formas de pensar para mejorar la calidad de vida de las personas.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

1. Denominación de la propuesta: La siguiente propuesta está enmarcada en los criterios de:

Pertinencia: Mejorar las relaciones entre los miembros de la gestión directiva y los demás miembros de la comunidad educativa.

Eficiencia: Se cuenta con las instalaciones adecuadas, el personal directivo, administrativo, el personal docente, estudiantes y padres de familia quienes están altamente comprometido con procesos de cambio.

Eficacia: Al diseñar la estrategia de gestión directiva: Liderazgo interpersonal y administrativo se fortalecen los distintos procesos dados en la IE Santafe a mediano plazo (cinco años)

Equidad: El programa es asequible a docentes, padres de familia, administrativos y estudiantes.

2. Descripción

Desde siempre los seres humanos han dedicado grandes esfuerzos buscando satisfacer sus propias necesidades y las de su grupo social. Así mismo, en el campo educativo, este proceso se concibe como un enorme reto, debido a la multiplicidad de factores que convergen en el mismo. En virtud de la gran importancia que ello merece, Pérez (2001:23) plantea que “a los docentes les corresponde contribuir a la formación integral de ciudadanos que participen activa y responsablemente en actividades conduciendo al bienestar individual y social”.

Es así como, si educar para este tiempo ya es un reto, mucho más grande resulta el desafío de formar a los docentes que la educación demanda o demandará en el futuro.

A tal efecto, la construcción de docentes para el presente y el futuro del país, es una tarea que implica el compromiso de todos; en particular, de aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir el rumbo de los planteles educativos, como lo son los docentes, por ser ellos la base fundamental del cumplimiento de la labor educativa.

Por esa razón, se abordó el tema de las Estrategias de Gestión Directiva y la construcción de la grandeza docente, a partir de una reflexión sobre la Educación y con énfasis en estrategias novedosas para la formación, capacitación y actualización de directivos y docentes.

Desde esa perspectiva, en opinión de Quinn (2002) la gestión gerencial dentro de las instituciones educativas se considera por demás fundamental en lo que a la orientación de este proceso se refiere. Por consiguiente, corresponde al director ser el gerente educativo, la clave que garantiza el cabal funcionamiento de todos los factores que convergen en la institución educativa lo cual redundará en docentes capacitados, motivados y entusiastas con manifiesta vocación de servicio.

No obstante a los factores antes señalados, resulta importante enfatizar que, la labor del docente depende en gran medida de su construcción, del conocimiento adquirido, el dominio de las materias que va a impartir; las destrezas de comunicación e interacción que desarrolle, el dominio de los aspectos técnicos en concordancia con la enseñanza y el aprendizaje, entre otros. Se aboga en la actualidad por un maestro más protagónico, que pueda ejercer un rol realmente profesional, un docente autónomo que, en lugar de tener que acatar y ejecutar órdenes, tenga espacio para tomar decisiones con base en las características específicas del proceso de enseñanza.

Este nuevo concepto del docente genera una serie de retos a las instituciones formadoras; estos implican cambios en sus currículos y en el rol del formador de docentes. También se generan cambios en cuanto a los procesos de capacitación a cargo de las instituciones “a un nuevo concepto de educación, corresponde un nuevo concepto de docente”. En este sentido, una de las grandes críticas que se le hacen a las instituciones educativas, es que no se le identifica de manera clara, como generadora de equidad social, sino, al contrario, como instancia que contribuye a mantener las desigualdades sociales y regionales en el ámbito de cada país. Presento a continuación, un listado de Estrategias para fortalecer la Gestión Directiva en La Institución Educativa Santa fe- Montería:

- **Mecanismos de comunicación:** los medios y los mecanismos que favorezcan la información, actualización y motivación de la comunidad educativa que promuevan los consensos y hagan explícitos los disensos, tales como correo institucional, grupos de whatsapp entre otros.
- **Identificación y divulgación de buenas prácticas pedagógicas y administrativas:** identificar, divulgar y documentar las buenas prácticas, el intercambio de experiencias, la socialización de saberes válidos para hacer retroalimentación, reconocimientos oportunos, fortalecerlos y evaluarlos para retroalimentarlos, a través de actividades como la noche de los mejores ,Procesos de formación y capacitación de docentes y directivos docentes.
- **Clima institucional:** para construir ambientes gratificantes de aprendizaje, esto implica implementar estrategias para la integración entre las sedes o secciones, los niveles y todos los estamentos de la comunidad educativa.
- **El trabajo en equipo:** es una de las estrategias privilegiadas para generar confianza, empatía, comunicación asertiva, logro de objetivos y metas, compartir conocimientos, habilidades, destrezas, sentimientos y emociones.
- **Directorio de Egresados:** tener contacto con los estudiantes que se gradúan en la institución para llevar un registro de logros profesionales que puedan ayudar de alguna manera en las debilidades generales que se presentan en la institución.

3. **Fundamentación:**

Esta propuesta está enmarcado en la Constitución Política de Colombia artículo 67.

En la Ley 115 de 1994 Ley General de Educación, en sus artículos 87, 73, 77 y la Ley 1098 del 8 de noviembre de 2006 o Código de Infancia y adolescencia, artículos 42, 43, 44 y demás normas relacionadas.

El decreto 1860 de 1994, Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. En sus artículos 14,15, 16, 17 y 25.

4. **Objetivos de la propuesta**

4.1.1. **Objetivo general**

Fortalecer la gestión directiva de la IE SANTAFE a través de distintas estrategias que implican el trabajo en equipos.

4.1.2. Objetivos específicos

- Convocar a los docentes, padres de familias, estudiantes, egresados y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones.
- Establecer comisiones que puedan supervisar las estrategias con el fin de corregir los procedimientos y ayudar a la toma de decisiones.
- Promover el trabajo en equipo mediante charlas y ponencias que nos lleve a mejorar la comunicación entre maestros para que compartan sus estrategias

5. Beneficiario: estudiantes, docentes, directivos docentes, personal administrativo y operativo, padres de familia, egresados.

6. Productos: Aumentan los niveles de diálogo, tolerancia, se facilitan los niveles de participación de los padres y por lo tanto mejoran las relaciones interpersonales y de convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.

7. Localización: Institución Educativa Santa fe- Montería

8. Método: La misma es de tipo descriptivo, porque en ella, se realizaran las acciones con base en lo planteado en la realidad y luego se analizaran.

9. Cronograma: Como apoyo se encuentra las directivas, el equipo de orientación escolar, los docentes y administrativos. Se cuenta igualmente con los tiempos y espacios requeridos para la implementación del proyecto y sus actividades. Tendrá el aval del consejo directivo, el consejo académico y el comité de convivencia.

10. Recursos: Se cuenta en el Colegio con equipos para ayudas audiovisuales y multimedia: Computadores, Video Beam, DVD.

11. Presupuesto: Hace relación y está sujeta al presupuesto asignado a la institución, para la vigencia anual

CONCLUSIONES

Estoy convencida que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que nosotros proponemos el diseño de una estrategia de Gestión Directiva para fortalecerla en la IE Santafe, jornada de la mañana. Esta estrategia debe ser particular y específica de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

Se concluye también que la etapa de sensibilización, de inducción y acompañamiento, no se debe evitar bajo ninguna circunstancia en un proceso de cambio organizacional o educativo. Así mismo se concluyó que la comunidad educativa y más concretamente los docentes, padres de familia y estudiantes proponen que se implemente mayor nivel de exigencia para los estudiantes en su proceso de formación personal y académica. La inducción y capacitación institucional debe ser en todo momento, por lo menos bimestralmente; esta actividad es determinante para interiorizar la nueva estrategia, Toda la comunidad educativa sin excepción debe estar informada del proyecto educativo que se implementara en la institución, su participación es valiosa en el aspecto de la colaboración, motivación y evaluación de las actividades, Esta etapa es la que permite al cuerpo de docentes disponerse en una actitud positiva y proactiva para interiorizar la propuesta de cambio, Es aquí en este momento donde los colaboradores deciden cambiar y apoyar el nuevo reto. Tenemos que entender que el proceso de implementación de una nueva estrategia educativa produce miedo e incertidumbre, el no conocer los objetivos generales de la propuesta y el no estar convencido del cambio produce sujeción a estrategias tradicionales. Para concluir nos permitimos reconocer que esta propuesta fue diseñada específicamente teniendo en cuenta las características particulares de la Institución Educativa Santafe, en la Jornada de la mañana, Sin embargo, dejamos abierta la posibilidad para que sea tomada como base de futuras investigaciones relacionadas con el tema.

Además, encontramos otras conclusiones derivadas de este estudio se enfocan en tres aspectos fundamentales. Primero, en como el diseño de una estrategia fortalecería los procesos de la gestión directiva; segundo las transformaciones y caracterización de los diferentes procesos de la cultura organizacional y la gestión directiva, por último, la importancia de esta estrategia en las transformaciones y en los procesos de la gestión directiva.

Respecto al primer aspecto, la gestión directiva fue influenciada de manera positiva, mostrando el perfil del directivo, como líder, una persona respetuosa, receptiva y dispuesta al cambio en beneficio de la institución. Dentro de los tipos de administración no se llegó a ningún hallazgo debido posiblemente a la falta de información sobre la gestión de recursos y sus manejos, por desconocimiento del modelo administrativo de ese momento o por la poca participación de la comunidad en la toma de decisiones de corte gerencial. A pesar de tomar decisiones en beneficio de la comunidad solo se pensaba en alcanzar niveles de calidad estandarizados por las políticas de calidad educativas, ahora sumado a esos niveles calidad se complementó con la búsqueda de la excelencia entendida como una mejora constante y retroalimentación de la evaluación institucional que influencia directamente en los ajustes al plan de mejora y acciones a ejecutar anualmente. Intrínsecamente la cultura organizacional fue afectada, sus docentes carecían de liderazgo, la dirección era centralizada y los alumnos eran buenos estudiantes, después del modelo se encontraron profesores más comprometidos; rector y docentes líderes, descentralización y excelentes estudiantes.

Segundo aspecto de las transformaciones es importante resaltar que la institución en su anterior gestión directiva procuraba la mejora de la educación, por ende, los cambios no son tan relevantes como se pretendían. La figura de líder se acentuó sobre el rector de la institución pues es en el dónde se materializa y personifica el concepto de gestión directiva caracterizada como la cabeza sobresaliente, da las pautas a seguir, promueve los canales de participación y comunicación. Aunque su papel sobresale en la gestión no jerarquiza ni centraliza el poder pues se evidencia un ambiente democrático en la toma de decisiones. El impacto en el liderazgo es relevante como se había comentado anteriormente.

Las directivas de la institución tenían grandes rasgos de líderes simplemente de deben Fortalecer las vías de participación y comunicación, y así hacer aún más notorio su liderazgo frente a toda la comunidad.

Acerca de la calidad de la educación, toda la comunidad educativa se debe apropiar del concepto, los resultados fueron medibles en las pruebas de estado y evaluaciones internas mostrando mejoras en lo académico. En la gestión curricular debe haber un cambio, la planeación curricular debe ser más minuciosa, con mayor compromiso de los docentes y en busca de la innovación educativa. Un punto muy importante dentro de esta categoría son las capacitaciones a docentes, las cuales tienen dos puntos clave, primero, hace parte de los incentivos a docentes y segundo, procura el mejoramiento de sus prácticas.

Para finalizar aparecieron dos categorías emergentes en la investigación, primero, *la Necesidad de diseñar una estrategia* y la segunda las *“Transformaciones que se pueden lograr luego de una estrategia para fortalecer la Gestión Directiva*. En el primer aspecto la institución desarrollara un proceso de reconocimiento de todos los procesos de la gestión directiva y su filosofía a toda la comunidad educativa de tal manera que la apropiación de los conceptos sea más efectiva y rápida. Esto será un trabajo colectivo y de participación activa, para los padres de familia será el primer paso para invitarlos en la toma de decisiones, en los docentes a capacitarse constantemente y mejorar su práctica y en los estudiantes mayor compromiso en su quehacer en pro de la calidad individual y de grupo. El segundo aspecto, la transformación hace referencia a todos los cambios que se efectuaran al momento de la implementación de la estrategia los cuales por tratarse de la dirección del colegio tendrá gran impacto en todos los estamentos de la institución, como por ejemplo la cultura organizacional, clima organizacional, el sentido de pertenencia y en la estructuración del currículo.

RECOMENDACIONES

Por las anteriores conclusiones se hicieron las siguientes recomendaciones a la institución. Primero, dentro de la gestión directiva es necesario continuar con el liderazgo evidenciado antes y después de la implementación de la estrategia, impregnando a toda la comunidad educativa mejorando en todos los niveles el desarrollo de las acciones de cada proceso y fomentando en gran medida el trabajo colaborativo en la institución. Teniendo en cuenta que el director es el principal gestor y la cabeza principal en la toma de decisiones se hace necesario conceder más autonomía y poder a coordinadores, profesores, estudiantes y padres de familia evitando que en algún momento se monopolicen las determinaciones respecto a las acciones de mejora o de corte académico.

Dentro de la cultura organizacional los incentivos son fundamentales en el éxito de una institución en busca de la excelencia por tanto se propuso continuar y en lo posible aumentar las capacitaciones como punto clave para la transformación de la práctica docente y la innovación educativa, reconocimientos académicos a los estudiantes sobresalientes y mayor participación de los padres de familia lo cual promueve un mejor ambiente laboral y mayor sentido de pertenencia hacia la institución.

Hemos hablado constantemente del impacto que esta estrategia generara sobre la gestión directiva, pero queda un sin sabor respecto a cómo influencia en los diferentes procesos, gestiones, la cultura organizacional y el clima institucional en sus diferentes niveles, los cambios de la cultura en pro de la excelencia y el trabajo colaborativo.

La investigación arrojó las siguientes recomendaciones para el directivo docente, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes:

- El rector o docentes administrativo, debe ser quien propone, gestiona, lidera, organiza y concerta los proyectos o estrategias educativas, con la participación activa del equipo de coordinadores, administrativos y docentes de la institución.
- Esa responsabilidad social y administrativa del rector y del cuerpo de docentes debe reflejarse en el día a día de la labor educativa institucional. En últimas esta estrategia planteada es para apoyar y fortalecer las

funciones y la gestión directiva del rector o directivo docente, como representante legal y administrativo del centro educativo.

- Los docentes y coordinadores tienen una gran responsabilidad social y ética con su formación, al igual que es deber de la institución educativa, facilitar, motivar e implementar un proceso de capacitación permanente, y así, reconocer plenamente al maestro como profesional de la educación.
- En su gestión educativa el directivo docente y los profesores deben facilitar la generación de conocimiento en los educandos, al igual que cultura ciudadana, valores universales, comunidad educativa, y convivencia pacífica, es de esta manera como se genera calidad educativa produciendo inclusión y equidad, el reconocimiento de la diversidad y el respeto a los derechos humanos.

Esta investigación deja muchos interrogantes abiertos para futuras investigación sobre el impacto de los procesos de calidad o excelencia en las instituciones educativas y si realmente son favorables a la hora de formar personas.

BIBLIOGRAFIA

1. VILLEGAS SÁNCHEZ, PATRICIA (ET-AL). Guía 1. ¿Cómo hacemos lo que hacemos? De dónde partir y hacia dónde ir. Ministerio de Educación Nacional. Corpoeducación. Bogotá D.C, noviembre 11 de 2005.
2. VILLEGAS SÁNCHEZ, PATRICIA (ET-AL). Guía 2. Los retos que nos proponemos cumplir. Así formulamos el plan de mejoramiento. Ministerio de Educación Nacional. Corpoeducación. Bogotá D.C, noviembre 11 de 2005.
3. VILLEGAS SÁNCHEZ, PATRICIA (ET-AL). Guía 3. ¿Cómo sabemos si lo estamos logrando? El seguimiento al plan, tarea de todos los días. Ministerio de Educación Nacional y Corpoeducación. Bogotá D.C, noviembre 11 de 2005.
4. VILLEGAS SÁNCHEZ, PATRICIA (ET-AL). Guía 11. Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional. Ministerio de Educación Nacional. Corpoeducación. Bogotá D.C, Diciembre 2005.
5. DÁVILA, MARÍA PAULINA (ET-AL). Serie de guías No.5. Planes de Mejoramiento: Y ahora... ¿Cómo mejoramos? Ministerio de Educación Nacional. Bogotá D.C, enero de 2004.
6. QUINTERO, VÍCTOR MANUEL. "Evaluación de proyectos, construcción de indicadores". Fundación FES. Bogotá, 1997.
7. TEDESCO, JUAN CARLOS. "Estrategias de desarrollo y educación: el desafío de la gestión pública." (en "La gestión pedagógica de la Escuela"). UNESCO. Santiago de Chile, 1992.
8. GENTO PALACIOS, SAMUEL. "Instituciones Educativas para la calidad total". La Muralla S.A. España, 1996.
9. VASCO U, CARLOS E. Siete retos de la educación colombiana para el periodo de 2006 a 2019. Documento en Magnético.
10. BARDISA, TERESA. Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. Revista Iberoamericana de Educación número 15. Septiembre- diciembre 1997.
11. BERNARD, BASS. El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar, en La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, Narcea. 1988.

12. BOURDIEU, PIERRE. Capital cultural, escuela y espacio social. México. Siglo XXI editores, sociología y política. 2ª. Edición, 1ª. Edición en español: 1997.
13. CARRIEGO, CRISTINA Cambios y continuidades en la escuela: una mirada desde y sobre la gestión escolar. Buenos Aires, Universidad de San Andrés, 2004.
14. CASAGRANDE RENATO, JOSÉ. Valores organizacionales: Un análisis en el contexto educativo. Buenos Aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IPE-UNESCO. 2003.
15. CORREA ALZATE, JORGE IVÁN (ET-AL). Guía de Educación Inclusiva, Educación inclusiva con calidad: "Construyendo capacidad institucional para la atención a la diversidad". Colombia, 2008.
16. FERRO, JUAN PABLO (ET-AL) Documento Grupos Focales realizados en Cundinamarca, Guainía, Medellín y Buenaventura. Noviembre de 2007

ANEXOS

ANEXO # 1

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA PROFESORES

Propósito: Conocer en profundidad las concepciones que los profesores de la IE Santafe Montería tienen en relación con la transformación de la gestión directiva a través de nuevos modelos de gestión.

Introducción: La presente es una entrevista semi-estructurada que se está aplicando con un propósito puramente académico y con fin de identificar las transformaciones de la gestión directiva en la institución. No pretende ser una valoración de su práctica docente, por tanto, para nada atañe a su relación laboral con la institución y por lo tanto, lo invitamos a que la sinceridad y argumentación de sus respuestas guie las presentes consultas. Del éxito de este trabajo se beneficiará no solo la institución sino también los estudiantes y los profesores que laboran en ella puesto que se podrá hacer una propuesta que fortalezca la gestión directiva: a través de nuevos modelos de gestión educativos en la IE Santafe- Montería y por ende la calidad de oferta educativa.

Vamos a las preguntas:

Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados.
- Campos de desempeño laboral.
- Años de experiencia profesional.
- Años de trabajo en la institución educativa
- Funciones principales desempeñadas por Usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja).

Ahora vamos a las preguntas sobre el tema de la investigación.

1. Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación.

- ¿Con qué elementos de la práctica educativa está asociada la calidad?
- ¿Cómo se la puede “medir” o percibir en las prácticas organizativas de una institución educativa?
- ¿Cuáles prácticas de la gestión organizativa están asociadas con la calidad en educación?

2. ¿Podría Usted enumerar y describir en qué consiste cada uno de los modelos de calidad que hasta ahora se han implementado en la educación?

- Por favor, describa cada uno de los modelos de calidad que conoce.
- Defina en qué se diferencian uno del otro (Si el entrevistado nombra más de uno).

3. ¿Podría señalar las características más relevantes que diferencian los modelos de gestión de los de excelencia?

- ¿Encuentra alguna diferencia entre unos y otros?

4. ¿Defina en qué consiste un modelo de gestión educativa?

- ¿Cuáles son sus principales características?
- ¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?

- ¿Cómo este modelo de gestión transforma la cultura organizacional de la institución educativa?

5. ¿Qué entiende por Gestión Directiva?

- ¿De qué se ocupa la gestión directiva?
- ¿Cuáles son sus características?
- ¿Cómo determina la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa?

6. ¿Cree que se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

- ¿Cómo era antes?
- ¿Quiénes perciben estos cambios, si se han dado?
- ¿Cómo ha afectado su trabajo en el fortalecimiento de la gestión directiva?
- ¿Las características de la cultura organizacional se han transformado desde la gestión directiva por la implantación de algún modelo de gestión?
- ¿Cómo se han transformado las relaciones de poder por la implantación del Modelo de gestión?
- ¿Cómo se maneja la autoridad y el liderazgo para el desarrollo de la gestión directiva en la institución?
- ¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa?
- ¿Cómo es el manejo de las decisiones organizativas para la gestión del servicio educativo desde la gestión directiva?

7. ¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado a partir de la gestión directiva en la institución?

- ¿En qué aspectos se han transformado?
- ¿Cómo se han hecho estos cambios?
- ¿Quién los ha liderado?

¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Muchas Gracias.

ANEXO # 2

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA ESTUDIANTES

Propósito: Conocer en profundidad las concepciones que los estudiantes de la IE Santafe de Montería tienen en relación con la transformación de la gestión directiva a través de nuevos modelos de gestión.

Introducción: La presente es una entrevista semiestructurada que se está aplicando con un propósito puramente académico y con fin de identificar las transformaciones de la gestión directiva en la institución. No pretende ser una valoración de su práctica docente, por tanto, para nada atañe a su relación laboral con la institución y por lo tanto, lo invitamos a que la sinceridad y argumentación de sus respuestas guíe las presentes consultas. Del éxito de este trabajo se beneficiará no solo la institución sino también los estudiantes y los profesores que laboran en ella puesto que se podrá hacer una propuesta que fortalezca la gestión directiva: a través de nuevos modelos de gestión educativos en la IE Santafe-Montería y por ende la calidad de oferta educativa

Vamos a las preguntas:

Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación académica: grado que cursa.
- Años de antigüedad en la institución.
- ¿Tiene usted un cargo cómo representante de los estudiantes o personero?
¿Cuál?

Ahora vamos a las preguntas sobre el tema de la investigación.

1. Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación.

- En sus palabras, ¿con qué aspectos institucionales asocia la calidad educativa?
- ¿Cómo se la puede “medir” la calidad o percibirla en las prácticas organizativas de una institución educativa?
- ¿Cuáles prácticas de la dirección institucional están asociadas con la calidad en educación?

2. ¿Defina en qué consiste el modelo de gestión educativa?

- ¿Cuáles son sus principales características?
- ¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?
- ¿usted observa algún tipo de transformación en la institución? Describa cuáles.
- En caso contrario si cree todo sigue igual enuncie algunas actividades en las que se evidencie su respuesta.

3. ¿Qué entiende por Gestión Directiva?

- ¿De qué se ocupa la gestión directiva?
- ¿Cuáles son sus características?
- ¿Cómo influencia la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa? Podría dar un ejemplo.

4. ¿cree que se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

- ¿Cómo era antes?
- ¿Qué la identificaba? ¿Y ahora cómo es? ¿Cuáles son sus nuevas características?

- ¿En quiénes se perciben más estos cambios si se han dado?
 - ¿Cómo ha afectado su papel en el fortalecimiento de la gestión directiva?
 - Haga un paralelo de las características de la cultura organizacional antes y después. ¿Por qué se caracteriza?
- ¿Cómo era la dirección de la institución educativa? ¿Cómo es ahora? Tenga en cuenta estas relaciones de poder: alumno- profesor, profesor- alumno, alumno-directivos- alumnos y por último alumno- coordinadores- alumno.
- ¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa?
5. ¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado?
- ¿En qué aspectos?
 - ¿Cómo se han hecho estos cambios?
 - ¿Quién los ha liderado?
 - ¿Se ha sentido parte de las transformaciones luego de estos cambios? y ¿Cómo ha participado? En caso contrario explique ¿Por qué cree que no ha sido partícipe de las transformaciones?
- ¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Muchas Gracias.

ANEXO # 3

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA EGRESADOS

Propósito: Conocer en profundidad las concepciones que los egresados de la IE Santafe de Montería tienen en relación con la transformación de la gestión directiva a través de nuevos modelos de gestión.

Introducción: La presente es una entrevista semi-estructurada que se está aplicando con un propósito puramente académico y con fin de identificar las transformaciones de la gestión directiva en la institución. No pretende ser una valoración de su práctica docente, por tanto, para nada atañe a su relación laboral con la institución y por lo tanto, lo invitamos a que la sinceridad y argumentación de sus respuestas guie las presentes consultas. Del éxito de este trabajo se beneficiará no solo la institución sino también los estudiantes y los profesores que laboran en ella puesto que se podrá hacer una propuesta que fortalezca la gestión directiva: a través de nuevos modelos de gestión educativos en la IE Santafe- Montería y por ende la calidad de oferta educativa

Vamos a las preguntas:

Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación académica. ¿Qué está estudiando o haciendo en este momento?
- Años de permanencia en la Institución. ¿Cuánto tiempo (años) estudió allí?
- ¿Tuvo usted un cargo como representante de los estudiantes, personero o representante de los egresados?
- Campos de desempeño laboral.
- Funciones principales desempeñadas por Usted en la institución.

Ahora vamos a las preguntas sobre el tema de la investigación.

1. Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación.

- En sus palabras, ¿con qué aspectos institucionales usted asocia la calidad?
- ¿Cómo se la puede “medir” la calidad o percibirla en las prácticas organizativas de una institución educativa?
- ¿Cuáles prácticas de la dirección institucional están asociadas con la calidad en educación?

2. Podría usted enumerar, ¿qué modelos de gestión existen en la institución educativa?

- Por favor, describa en lo posible cada uno de los modelos que nombró.
- Defina en qué se diferencian uno del otro (Si el entrevistado nombra más de uno).

3. Durante su tiempo de estudiante en la institución, obtuvo algún tipo de información sobre el modelo de gestión que se implementó o iba a implementar. Comente: ● ¿Cómo obtuvo esa información del modelo de gestión?

- ¿Qué tipo de información fue compartida con usted? ● ¿Cómo participó en su implementación?
- Los estudiantes de ese momento participaron? ¿Cómo lo hicieron?

4. ¿Qué entiende por Gestión Directiva?

- ¿De qué se ocupa la gestión directiva?

- ¿Cuáles son sus características?
 - ¿Cómo influencia la gestión directiva la cultura organizacional de una Institución educativa? Podría dar un ejemplo.
5. ¿Conoce algún modelo de gestión educativa? Si la respuesta es positiva por favor continúe con las siguientes preguntas, de lo contrario diríjase al punto 6 y 7.
- ¿Defina en qué consiste el modelo de gestión educativa?
 - ¿Cuáles son sus principales características? • ¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?
 - En caso contrario si cree todo sigue igual enuncie algunas actividades en las que se evidencie su respuesta.
6. Si su respuesta fue negativa por favor responda lo siguiente:
- ¿Nombre y explique las características de la cultura organizacional? Tenga en cuenta estas relaciones de poder; alumno- profesor, profesor- alumno, alumno-directivos, directivos- alumnos y por ultimo alumno- coordinadores y coordinadores- alumno.
7. ¿Cómo se elaboraban y que tipo de participación tenían los estudiantes? al momento de hacer la construcción de los siguientes elementos, el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar si conoce de otros enúncielos.
8. ¿Cómo era la toma de decisiones por parte de las directivas?
9. ¿En qué acciones y momentos se evidenciaba el liderazgo directivo y el estudiantil?
10. ¿cree que se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?
- ¿Cómo era antes?
 - ¿Qué la identificaba? ¿Y ahora cómo es? ¿Cuáles son sus nuevas características?
 - ¿En quiénes se perciben más estos cambios si se han dado?
 - ¿Cómo ha afectado su papel en el fortalecimiento de la gestión directiva?
 - ¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa?
11. ¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado a través de la gestión directiva?
- ¿En qué aspecto? • ¿Cómo se han hecho estos cambios? • ¿Quién los ha liderado? • ¿se ha sentido parte de las transformaciones? y ¿Cómo ha participado? En caso contrario explique ¿Por qué cree que no ha sido participe de las transformaciones? ¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Muchas Gracias.

ANEXO # 4

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA PADRES DE FAMILIA

Propósito: Conocer en profundidad las concepciones que los padres de familia de la IE Santafe de Montería tienen en relación con la transformación de la gestión directiva a través de nuevos modelos de gestión.

Introducción: La presente es una entrevista semi-estructurada que se está aplicando con un propósito puramente académico y con fin de identificar las transformaciones de la gestión directiva en la institución. No pretende ser una valoración de su práctica docente, por tanto, para nada atañe a su relación laboral con la institución y por lo tanto, lo invitamos a que la sinceridad y argumentación de sus respuestas guie las presentes consultas. Del éxito de este trabajo se beneficiará no solo la institución sino también los estudiantes y los profesores que laboran en ella puesto que se podrá hacer una propuesta que fortalezca la gestión directiva: a través de nuevos modelos de gestión educativos en la IE Santafe- Montería y por ende la calidad de oferta educativa

Vamos a las preguntas:

Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación académica: pregrado y posgrados.
- Años de antigüedad en la institución.
- ¿Tuvo usted un cargo cómo representante de los padres ante el consejo directivo, académico o alguna comisión de evaluación?

Ahora vamos a las preguntas sobre el tema de la investigación.

1. Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación.

- En sus palabras, ¿con qué aspectos institucionales usted asocia la calidad?
- ¿Cómo se la puede “medir” la calidad o percibirla en las prácticas organizativas de una institución educativa?
- ¿Cuáles prácticas de la dirección institucional están asociadas con la calidad en educación?

2. Podría usted enumerar, ¿qué modelos de gestión educativos existen en institución?

- Por favor, describa en lo posible cada uno de los modelos que nombró.
- Defina en qué se diferencian uno del otro (Si el entrevistado nombra más de uno).

3. Durante el tiempo de relación con la institución, ha obtenido algún tipo de información sobre el modelo de gestión de la institución. Comente:

- ¿Cómo obtuvo esa información del modelo de gestión?
- ¿Qué tipo de información fue compartida con usted?

4. ¿Qué entiende por Gestión Directiva?

- ¿De qué se ocupa la gestión directiva?
- ¿Cuáles son sus características?
- ¿Cómo influencia la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa? Podría dar un ejemplo.

5. ¿Conoce el modelo de gestión de la institución? Si la respuesta es positiva por favor continúe con las siguientes preguntas, de lo contrario diríjase al punto 6, 7, 8, 9.

- ¿Defina en qué consiste el modelo?
- ¿Cuáles son sus principales características?
- ¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?
- Luego de la implementación del modelo ¿usted observa algún tipo de transformación en la institución? Describa cuales.
- En caso contrario si cree q todo sigue igual enuncie algunas actividades en las que se evidencie su respuesta.

6. Si su respuesta fue negativa por favor responda lo siguiente:

- ¿Nombre y explique las características de la cultura organizacional? Tenga en cuenta estas relaciones de poder; alumno- profesor, profesor- alumno, alumno-directivos, directivos- alumnos; alumno-coordinadores y coordinadores-alumno; profesores-padres de familia; directivas-padres de familia.

7. ¿Cómo se elaboraban y qué tipo de participación tenían los padres de familia? Al momento de hacer la construcción de los siguientes elementos, el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar si conoce de otros enúncielos.

8. ¿Cómo es la toma de decisiones por parte de las directivas?

9. ¿En qué acciones y momentos se evidenciaba el liderazgo directivo y estudiantil?

10. ¿Se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

- ¿Cómo era antes de su implantación?
- ¿Qué la identificaba? ¿Y ahora cómo es? ¿Cuáles son sus nuevas características?
- ¿En quiénes se perciben más estos cambios si se han dado?
- ¿Cómo es la toma de decisiones en la institución?

11. ¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado a través de la gestión directiva?

- ¿En qué aspecto?
- ¿Cómo se han hecho estos cambios?
- ¿Quién los ha liderado?
- ¿se ha sentido parte de las transformaciones? y ¿Cómo ha participado? En caso contrario explique ¿por qué cree que no ha sido participe de las transformaciones? ¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Muchas Gracias.

ANEXO # 5

CATEGORÍAS PRIMER NIVEL

Acciones de la Institución para la Implementación (E2)
Acciones de la Institución para la Implementación (E4)
Aspectos Institucionales Asociados a la Calidad (E1)
Aspectos Institucionales Asociados a la Calidad (E3)
Aspectos institucionales Asociados a la Calidad (E4)
Aspectos Institucionales Asociados a la Calidad (EG1)
Aspectos Institucionales Asociados a la Calidad (EG2)
Aspectos Institucionales Asociados a la Calidad (PF2)
Aspectos Institucionales Asociados a la Calidad (PF3)
Aspectos Institucionales Asociados con la Calidad (DC1)
Aspectos Institucionales Relacionados con la Calidad (PF1)
Cambios en la Labor de Personero (EG1)
Cambios en la Labor Docente (DC1)
Cambios en la Labor Docente (DC2)
Cambios en la Labor Docente (DC3)
Cambios en su Labor de Líder (E4)
Característica de la gestión directiva (E3)
Características de la Cultura Organizacional (EG1)
Características de la Cultura Organizacional (EG1)
Características de la Cultura Organizacional (EG2)
Características de la Cultura Organizacional (DC1)
Características de la Cultura Organizacional (EG1)
Características de la Cultura Organizacional (EG2)
Características de la Función Directiva (E1)
Características de la Gestión Directiva (EG1)
Características de la Gestión Directiva (EG1)
Características de la Gestión Directiva (DC1)
Características de la Gestión Directiva (DC2)
Características de la Gestión Directiva (DC3)
Características de la Gestión Directiva (EG1)
Características de la Gestión Directiva (EG2)
Características de la Gestión Directiva (PF1)
Características de la Gestión Directiva (PF2)
Características de la Gestión Directiva (PF3)
Características de los Líderes de la Gestión (PF1)
Características de los Líderes de la Gestión Directiva (E3)
Características de los Líderes de la Gestión (E2)
Características de los Líderes de la Gestión (PF4)
Cargo del Estudiante (E1)
Concepción de Calidad (E2)
Concepción de Calidad (E4)
Concepción de Calidad (DC1)
Concepción de Calidad (DC3)
Concepción de Calidad (E1)
Concepción de Calidad (E3)
Concepción de Calidad (EG1)
Concepción de Calidad (EG2)

Concepción de Calidad (PF1)
Concepción de Calidad (PF2)
Concepción de Calidad (PF3)
Concepción de Calidad (PF4)
Concepción de Gestión Directiva (EG2)
Concepción de Gestión Directiva (DC1)
Concepción de Gestión Directiva (DC2)
Concepción de Gestión Directiva (DC3)
Concepción de Gestión Directiva (E1)
Concepción de Gestión Directiva (E2)
Concepción de Gestión Directiva (E3)
Concepción de Gestión Directiva (E4)
Concepción de Gestión Directiva (EG1)
Concepción de Gestión Directiva (PF1)
Concepción de Gestión Directiva (PF2)
Concepción de Gestión Directiva (PF3)
Concepción de Gestión Directiva (PF4)
Conocimiento de Modelos de Calidad en Instituciones Educativas (PF2)
Conocimiento de Modelos de Calidad en Instituciones Educativas (DC1)
Conocimiento de Modelos de Calidad en Instituciones Educativas (DC2)
Conocimiento de Modelos de Calidad En Instituciones Educativas (DC3)
Conocimiento de Modelos de Calidad en Instituciones Educativas (EG1)
Conocimiento de Modelos de Calidad en Instituciones Educativas (EG2)
Conocimiento de Modelos de Calidad en Instituciones Educativas (PF1)
Conocimiento de Modelos de Calidad en Instituciones Educativas (PF3)
Conocimiento de Modelos de Calidad en Instituciones Educativas (PF4)
Conocimiento de la gestión directiva (DC1)
Conocimiento de la gestión directiva (DC2)
Conocimiento de la gestión directiva (DC3)
Conocimiento de la gestión directiva (E1)
Conocimiento de la gestión directiva (E2)
Conocimiento de la gestión directiva (E3)
Conocimiento de la gestión directiva (E4)
Conocimiento de la gestión directiva (EG1)
Conocimiento de la gestión directiva (EG2)
Conocimiento de la gestión directiva (PF1)
Conocimiento de la gestión directiva (PF2)
Conocimiento de la gestión directiva (PF3)
Conocimiento de la gestión directiva (PF4)
Elementos Ofrecidos por el Colegio en Relación con la Calidad (E2)
Evidencias de Liderazgo Directivo (EG2)
Evidencias de Liderazgo Directivo (PF2)
Evidencias de Liderazgo Directivo (PF4)
Evidencias del Liderazgo Directivo (DC1)
Evidencias del Liderazgo Directivo (EG1)
Evidencias del Liderazgo Directivo (PF4)
Evidencias el Liderazgo Directivo (PF2)
Formas de Llevar a Cabo la Transformación (PF2)
Formas de Llevar a cabo la transformación (EG2)

Formas de Llevar a Cabo la Transformación (PF1)
Formas de Medición de la Calidad (DC1)
Formas de Medición de la Calidad (DC3)
Formas de Medición de la Calidad (E1)
Formas de Medición de la Calidad (E2)
Formas de Medición de la Calidad (E3)
Formas de Medición de la Calidad (E4)
Formas de Medición de la Calidad (EG1)
Formas de Medición de la Calidad (EG2)
Formas de Medición de la Calidad (PF2)
Formas de Medición de la Calidad (PF3)
Formas de Medición de la Calidad (PF4)
Formas de Socialización Institucional del Modelo (EG1)
Funciones de la Gestión Directiva (DC1)
Funciones de la Gestión Directiva (DC2)
Funciones de la Gestión Directiva (DC3)
Funciones de la Gestión Directiva (E1)
Funciones de la Gestión Directiva (E4)
Funciones de la Gestión Directiva (PF2)
Funciones de la Gestión Directiva (PF3)
Funciones en el Cargo (E1)
Gestión Directiva Antes de la Implementación (DC1)
Gestión Directiva Antes de la Implementación (DC3)
Gestión Directiva Antes de la Implementación (E1)
Gestión Directiva Antes de la Implementación (E3)
Gestión Directiva Antes de la Implementación (E4)
Gestión Directiva Antes de la Implementación (EG1)
Gestión Directiva Antes de la Implementación (EG2)
Gestión Directiva Antes de la Implementación (PF1)
Gestión Directiva Después de la Implementación (EG2)
Gestión Directiva Después de la Implementación (E3)
Gestión Directiva Después de la Implementación (E1)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (DC1)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (PF3)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (DC2)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (DC3)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (E1)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (E2)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (E3)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (E4)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (EG1)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (EG2)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (PF1)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (PF2)
Influencia de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (PF4)
Influencia de la estrategia en los Padres (PF1)
Influencia de la estrategia en los Padres (PF2)
Influencias de la Gestión Directiva en la Cultura Organizacional (DC3)
Información Recibida sobre la estrategia (EG2)

Información Recibida Sobre la estrategia (PF1)
Información Recibida Sobre la estrategia (PF2)
Información Recibida Sobre la estrategia (PF4)
Liderazgo Luego de la estrategia (EG1)
Liderazgo Luego de la estrategia (DC3)
Liderazgo Luego de la estrategia (E1)
Liderazgo Luego de la estrategia (EG2)
Liderazgo Luego de la estrategia (Pf1)
Liderazgo Luego de la estrategia (E2)
Liderazgo Luego de la estrategia (E4)
Ocupación de la Gestión Directiva (EG1)
Ocupación de la Gestión Directiva (EG2)
Participación antes de la Implementación (E4)
Participación de los Estudiantes en la Implementación (EG1)
Participación de los Estudiantes en la Implementación (EG2)
Participación de los Estudiantes en la Planeación (EG1)
Participación de los Estudiantes en la Planeación (EG2)
Participación de los Padres (PF2)
Participación de los Padres (PF3)
Participación de los Padres (PF4)
Participación en la Implementación (EG1)
Participación Personal en la Implementación (EG1)
Participación Personal en la Implementación (EG2)
Personas que Evidencian los Cambios (DC1)
Personas que Evidencian los Cambios (DC2)
Personas que Evidencian los Cambios (DC3)
Personas que Evidencian los Cambios (E1)
Personas que Evidencian los Cambios (E3)
Personas que Evidencian los Cambios (EG1)
Personas que Evidencian los Cambios (EG2)
Personas que Evidencian los Cambios (PF1)
Personas que evidencian los Cambios (PF2)
Personas que Evidencian los Cambios (PF3)
Personas que Evidencian los Cambios (PF4)
Prácticas Directivas en la Toma de Decisiones Antes de la Implementación (EG2)
Prácticas Asociadas a la Calidad (DC2)
Prácticas asociadas a la Calidad (E1)
Prácticas Asociadas a la Calidad (E2)
Prácticas Asociadas a la Calidad (E3)
Prácticas Asociadas a la Calidad (EG1)
Prácticas Asociadas a la Calidad (EG2)
Prácticas de la Gestión Directiva Asociadas a la Calidad (DC3)
Prácticas Directivas en la Toma de Decisiones (EG1)
Prácticas e Gestión Directiva Asociadas a la Calidad (DC1)
Prácticas Educativas Asociadas a la Calidad (DC3)
Prácticas Institucionales Asociadas a la Calidad (E4)
Prácticas Institucionales Asociadas a la Calidad (PF2)
Prácticas Institucionales Asociadas a la Calidad (PF3)
Prácticas Institucionales Asociadas a la Calidad (PF4)

Propuesta de la estrategia para la Institución Educativa (PF2)
Propuesta de la estrategia para la Institución (DC1)
Propuesta de la estrategia para la Institución (DC2)
Propuesta de la estrategia para la Institución (DC3)
Propuesta de la estrategia para la Institución (E1)
Propuesta de la estrategia para la Institución (E3)
Propuesta de la estrategia para la Institución (E4)
Propuesta de la estrategia para la Institución (EG1)
Propuesta de la estrategia para la Institución (EG2)
Propuesta de la estrategia para la Institución (PF4)
Relaciones entre Miembros de la Institución (EG2)
Socialización Institucional de la estrategia (DC2)
Socialización Institucional de la estrategia (E4)
Socialización Institucional de la estrategia (EG1)
Socialización Institucional de la estrategia (EG2)
Socialización Institucional de la estrategia (PF1)
Socialización Institucional de la estrategia (PF2)
Socialización Institucional de la estrategia (PF3)
Socialización institucional de la estrategia (PF4)
Socialización Institucional de la estrategia (PF4)
Toma de Decisiones Antes de la Implementación (PF1)
Toma de Decisiones Antes de la Implementación (PF1)
Toma de Decisiones Desde de la Implementación (PF3)
Toma de Decisiones Desde la Implementación (EG1)
Toma de Decisiones Desde la Implementación (EG1)
Toma de Decisiones Desde la Implementación (EG2)
Toma de Decisiones Luego de la Implementación (DC1)
Toma de Decisiones Luego de la Implementación (DC2)
Toma de Decisiones Luego de la Implementación (DC3)
Toma de Decisiones Luego de la Implementación (E2)
Toma de Decisiones Luego de la Implementación (E3)
Toma de Decisiones Luego de la Implementación (E4)
Toma de Decisiones Luego de la Implementación (PF1)
Toma de Decisiones Luego de la Implementación (PF2)
Toma de Decisiones Luego de la Implementación (PF3)
Toma de Decisiones luego de la Implementación (PF4)
Transformación de la Gestión Directiva (PF2)
Transformaciones Luego de la Implementación (DC1)
Transformaciones Luego de la Implementación (DC2)
Transformaciones Luego de la Implementación (DC3)
Transformaciones Luego de la Implementación (E1)
Transformaciones Luego de la Implementación (E2)
Transformaciones Luego de la Implementación (E3)
Transformaciones Luego de la Implementación (E4)
Transformaciones Luego de la Implementación (EG1)
Transformaciones Luego de la Implementación (EG2)
Transformaciones Luego de la Implementación (PF1)
Transformaciones Luego de la Implementación (PF2)
Transformaciones Luego de la Implementación (PF3)

Transformaciones Luego de la Implementación (PF4)
Transformación de la Gestión Directiva (DC1)
Transformación de la Gestión Directiva (E1)
Transformación de la Gestión Directiva (EG2)
Transformación en la Gestión Directiva (EG1)

ANEXO # 6

CATEGORÍAS SEGUNDO NIVEL

ABIERTA Y DEMOCRÁTICA
ACCESO A NUEVAS TECNOLOGÍAS
ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN
APERTURA DE ESPACIOS PARA PROPUESTAS
APOYO A LAS ACTIVIDADES
APOYO A PROPUESTAS NUEVAS
APRECIO POR LA INSTITUCIÓN
AUMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO
AUMENTO EN LA CALIDAD EDUCATIVA
AUMENTO EN LA PARTICIPACIÓN
AVANCE EN NUEVAS TECNOLOGÍAS
BUENAS RELACIONES Y COMUNICACIÓN
BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA
CALIDAD COMO FORMACIÓN HUMANA
CALIDAD COMO PROCESO DE MEJORA CONTINUA
CAMBIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL
CAMBIOS EN LA ESTRUCTURACIÓN DEL CURRÍCULO
CAPACITACIÓN DE DOCENTES
CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA
CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES DE LA GESTIÓN
CLARIDAD DE OBJETIVOS
CLARIDAD EN MODELOS PEDAGÓGICOS
CLARIFICACIÓN DE OBJETIVOS
COMPAÑERISMO ENTRE LOS DOCENTES
COMPARACIÓN
COMPETITIVIDAD
COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN
CONCEPCIÓN DE LOGROS
CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN HUMANA DE LA EDUCACIÓN
CREDIBILIDAD Y ACEPTACIÓN
DECISIONES ANTES LA IMPLEMENTACIÓN
DECISIONES LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN
DECISIONES PARTICIPATIVAS
DELEGACIÓN DE FUNCIONES
DEMOCRATIZACIÓN
DESARROLLO DE LA CULTURA AMBIENTAL
ENTREGA DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS
EVALUACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
EVIDENCIAS POR ESCRITO
EXISTIA BUENA DELEGACIÓN DE ACTIVIDADES

EXISTÍA LA INNOVACIÓN
FALTA DE INSTRUCCIÓN Y CAPACITACIÓN
FALTA DE LIDERAZGO
FALTA DE ORGANIZACIÓN DOCENTE
FALTA DE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL
LIDERAZGO PARTICIPATIVO
LIDERAZGO Y MANEJO MÁS CERCANO A LAS PERSONAS
LIDERAZGO Y ORIENTACIÓN AL LOGRO
MANEJO Y DIRECCION
MAYOR ESTRUCTURACIÓN EN LOS PROCESOS
MAYOR ORGANIZACIÓN
MAYOR ORGANIZACIÓN EN LOS PROCESOS
MAYOR PARTICIPACION DE LOS PADRES
MAYOR PARTICIPACIÓN E INVOLUCRAMIENTO
MAYORES CANALES DE COMUNICACIÓN
MEJORA CONSTANTE DEL SISTEMA EDUCATIVO
MEJORA CONTINUA
MEJORA EN LA TEMÁTICA DE LAS CLASES
MEJORAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
MONOTONÍA
OFRECER FORMACIÓN INTEGRAL
ORGANIZACIÓN
ORGANIZACIÓN POR ESCRITO
PERSONIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA
PERTENENCIA CON LA INSTITUCIÓN
POCA DELEGACIÓN DE ACTIVIDADES
PROCESO LLEVADO A CABO POR LAS DIRECTIVAS
PRUEBAS EXTERNAS
RECONOCIMIENTO DE UN LIDER
RESPONSABILIDAD COMPARTIDA EN LA EDUCACIÓN
SEGUIMIENTO AL PROCESO ACADÉMICO
SENTIDO DE PERTENECIA
TRANSMISION DE CONOCIMIENTO
UNIFICACIÓN DE PROCESOS

ANEXO # 7

ENTREVISTA CON ESTUDIANTES No. 1

Nombre: José Enrique González Mora

Formación académica: grado que cursa

Rta: Estoy en grado once.

Años de antigüedad en la institución.

Rta: Llevo ocho años

¿Tiene usted un cargo cómo representante de los estudiantes o personero?

¿Cuál?

Rta: Si, soy el personero de la Institución.

¿Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación?

Rta: Consiste en brindar las herramientas necesarias, para que los estudiantes se formen, tanto personal como académicamente a si sean preparados para afrontar los retos que les propone hoy la sociedad.

En sus palabras, ¿Con qué aspectos institucionales asocia la calidad educativa?

Rta: Aspectos tales como que todos los padres estén enterados, los medios de divulgación, que haya actitud de ayudar, que hayan encuestas de satisfacción, yo creo que en general esos serían los aspectos.

¿Cómo se la puede “medir” la calidad o percibirla en las prácticas organizativas de una institución educativa?

Rta: A nivel interno lo mediríamos con los resultados anuales de las notas y a nivel más externo lo podemos medir a nivel de las pruebas ICFES y las pruebas SABER.

¿Cuáles prácticas de la dirección institucional están asociadas con la calidad en educación?

Rta: Serian las encuestas que se le hacen a los padres, los incentivos a los docentes en pro que cada vez sean mejores profesores, para la institución, las conferencias que se dictan anualmente, tanto a padres como a docentes y estudiantes de la institución.

¿Defina en qué consiste un modelo de gestión educativa?

Rta: el modelo de gestión educativa es un modelo que consiste en organizar principalmente para la institución en pro de la excelente calidad.

¿Cuáles son sus principales características?

Rta: Organización y participación.

¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?

Rta: Rigidez, lo que no permite generar ambientes de cambio y La autoridad central está dirigida por el rector

¿Observa usted algún tipo de transformación en la institución? Describa cuáles.

Rta: ¡si claro! el colegio siempre ha tenido una estructuración, antes se manejaba un modelo más interno, ahora es un modelo más ecuánime y más organizado a nivel de rectoría y estudiantes.

En caso contrario si cree todo sigue igual enuncie algunas actividades en las que se evidencie su respuesta.

¿Qué entiende por Gestión Directiva?

Rta: Es el proceso que abarca el rector de la institución, procesos que el realiza.

¿De qué se ocupa la gestión directiva?

Rta: Los procesos que realiza.

¿Cuáles son sus características?

Rta: la persona que maneja la gestión directiva debe ser primero que todo, un ante todo líder, este nos maneja y es el encargado del PEI de implementarlo en la institución, de, liderar a todos los cargos de la institución manejar la nómina.

¿Cómo influencia la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa? Podría dar un ejemplo.

Rta: Es la tendencia que tiene la institución para en pro de buscar la excelente calidad. ¡Bueno! Y para llegar a esa excelencia ese nivel alto de calidad.

¿La gestión directiva a participado en esa cultura organizacional y de qué manera?

Rta: si! La gestión organizacional a participado ya que es la que lidera este proceso y es la que nos transmite y la que nos trae la información, para que a si los docentes se capaciten y sean conscientes para así transmitirlo a los estudiantes, un ejemplo de esto son las actividades que tenemos nosotros como el show de inglés, que es el más importante, anteriormente se mezclaban los coordinadores con todos en pro de hacer un mejor evento ahora se le delegan al comité de inglés y este es el encargado de hacer esto.

¿Cree que se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa? ¿Cómo era antes?

Rta: A lo que me refiero con el sistema interno es que todas las actividades estaban hechas, pero no estaban muy bien delegadas, entonces ahora con este proceso a nivel ya más externo lo podíamos percibir como olimpiadas matemáticas, interacción con otros colegios, Inter cursos, inter colegiados y esto ya lo manejan de una forma más organizada.

¿Qué la identificaba? ¿Y ahora cómo es? ¿Cuáles son sus nuevas características?

Rta: Si por que a raíz de esto se tienen en cuenta a las demás personas, no solamente se maneja desde rectoría si no que se tiene en cuenta a los padres y estudiantes.

Podríamos decir entonces que en realidad no es ecuánime en tipo de justicia que se busque con el concepto de la palabra ecuánime si no más de democrático.

La gestión directiva, antes se manejaba solo con, a nivel de coordinadores y a niveles altos en la institución, ahora se tienen más en cuenta los estudiantes y padres de familia, tanto así que en el PEI ya se puede decir que los estudiantes y los padres de familia interactuaron con esto, y fueron a raíz de ellos que se cambiaron algunas cosas.

¿En quiénes se perciben más estos cambios si se han dado?

Rta: En los padres y estudiantes.

¿Cómo ha afectado su papel en el fortalecimiento de la gestión directiva?

Rta: Me ha permitido ser un verdadero líder, representando a los estudiantes, elegido de una forma democrática y así poder participar en la toma de decisiones.

Haga un paralelo de las características de la cultura organizacional antes y después. ¿Por qué se caracteriza?

¿Cómo era la dirección de la institución educativa? ¿Cómo es ahora que se ha implementado? Tenga en cuenta estas relaciones de poder: alumno-

profesor, profesor- alumno, alumno- directivos- alumnos y por ultimo alumno-coordinadores-alumno.

Rta: Si! Pues los profesores ahora, sin perder su status de profesor, tienen más en cuenta las opiniones para hacérsela llegar a rectoría, anteriormente desde el sistema organizacional se decía que los profesores como siempre son los que nos tenían que dar las normas que debemos de seguir, pero ahora se tiene más en cuenta nuestra opinión siendo razonables con esto.

¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa?

Rta: la toma de decisiones se ha visto en pro del mejoramiento a través de opiniones, porque también se deben de recibir cuales son las cosas buenas y las que han estado fallando, ósea una mayor participación.

¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado?

¿En qué aspectos?

¿Cómo se han hecho estos cambios?

¿Quién los ha liderado?

¿Se ha sentido parte de las transformaciones luego de estos cambios? y

¿Cómo ha participado? En caso contrario explique ¿Por qué cree que no ha sido partícipe de las transformaciones?

Rta: como te había dicho anteriormente he visto cambios, en el PEI no mucho, porque siempre hemos tenido como claras nuestra bases y estructuración de la institución desde antes, pero, ya en el manual de convivencia ya tenemos cambios como, que los padres también dan opinión y tienen más participación en este.

¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Rta: que a raíz de la organización y la participación se han visto reflejado las mejoras en los diferentes eventos académicos, como lo es la prueba de estados ICFES, que el año pasado tuvo un alto nivel con respecto al anterior.

Muchas Gracias.

ENTREVISTA CON ESTUDIANTES No. 2

Nombre. Duban Andrés Cordero

Formación académica: grado que cursa.

Rta. Estoy en grado once en este momento.

Años de antigüedad en la institución.

Rta. Llevo cinco años de antigüedad.

¿Tiene usted un cargo cómo representante de los estudiantes o personero?

¿Cuál?

Rta. REPRESENTANTE DEL CURSO. Pues principalmente lo que se quiere en el representante de curso, es como llevar a cabo la función, como decirlo, así como un liderazgo, para que pues haya un mejor funcionamiento en el salón, y no se pues ser como el vocero del salón para llevar a cabo algunas inquietudes del curso, y llevarlas a las directivas, a los profesores y ya informarle al salón, también, se hacen reuniones se le informa a los estudiantes, pues lo que se hace en las reuniones respecto a la gestión del colegio.

Ahora vamos a las preguntas sobre el tema de la investigación.

¿Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación?

Rta. Pues yo creo que la calidad en la educación es como, no sé, como llevar a cabo, como dar no sé, brindar, brindar como mejores posibilidades, para una mejor gestión en el colegio, pues bien sea académicamente, por medio de los profesores principalmente que pues son los que nos dan como el conocimiento a nosotros, y no se capacitándolos a ellos.

En sus palabras, ¿con qué aspectos institucionales asocia la calidad educativa?

Rta. El aspecto de la calidad docente mejora la calidad de la institución.

¿Cómo se la puede “medir” la calidad o percibirla en las prácticas organizativas de una institución educativa?

Rta: Pues yo pienso que principalmente, que pues la calidad, para medir la calidad de la gestión educativa del colegio pienso yo, sería por medio de los resultados que representan los estudiantes por medio de la pruebas ICFES podría decirse por medio de, eso a nivel del colegio institucional, y por medio de pruebas que se hacen acá dentro del colegio que son pues las evaluaciones finales, los quiz podría hacerse así y pues al final de cada periodo se hace una evaluación y al final del año una evaluación general, yo creo que con eso podría ayudar a medir la calidad del proceso que se ha llevado.

¿Cuáles prácticas de la dirección institucional están asociadas con la calidad en educación?

Rta. En la gestión directiva tiene que haber un líder, pues en este caso sería pues el señor rector Fredis y tiene que haber varios aspectos, no sé cómo una planeación de proyectos, llevarla a cabo y ya pues después de eso llevar a cabo el proyecto y tener ciertas pautas para mantenerlo así todo el año y como que incentivar a los profesores para que lleven a cabo esta proceso, para el mejoramiento de la calidad.

2. ¿defina en qué consiste el modelo de gestión educativa?

Rta: La forma como se debe administrar la institución.

¿Cuáles son sus principales características?

Rta: lo caracteriza que es más organizado es un modelo más que se lleva a cabo en el colegio, que tiene varias pautas, es como llevar a cabo el proyecto por medio de tomar evidencias del proceso que se ha llevado a cabo con los estudiantes y mantener la organización por escrito.

¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?

Rta: Sí que sea una organización que este por escrito, y que por medio de ese proyecto se hagan evidencias y se lleve a cabo algo plasmado, para tener el conocimiento del proceso del proyecto a los estudiantes.

Lo que caracterizo el cambio del colegio fue por medio del proyecto que se llevó a cabo se capacitan a los profesores verdad, uno de los profesores que fue capacitado con este proyecto fue premiado a nivel nacional por su buen gestión educativa que llevaba con los estudiantes, y pues eso sería un cambio, antes no lo estaba y ahora si como premiado. También en la organización como tal de los profesores antes no había una organización de estructuras, grupos no grupos no, equipos de trabajo por decirlo así, que serían en ingles mandan la profesora de inglés y pues hacen un proyecto ellos, y por decirlo así algo más organizado.

¿Usted observa algún tipo de transformación en la institución? Describa cuáles.

Rta. Sí bastante, por que digamos cuando yo llegue a sexto era diferente, el proceso académico era como... no se notaba mucho. Pues yo no me acuerdo muy bien pero, el cambio se vio grande el año pasado más que todo.

3. ¿qué entiende por gestión directiva?

Rta. La gestión directiva es el proceso que lleva a cabo las directivas del colegio de rectoría y los profesores.

¿De qué se ocupa la gestión directiva?

Rta. La labor principal de ellos es llevar a cabo y planear el proyecto, mirar el proceso que se ha llevado en el colegio seguir el proceso, informarle a los padres también del proyecto, mantener a los estudiantes informados sobre el proyecto y lo que se quiere hacer, sobre que se quiere llevar a cabo y mantener al colegio más organizado con respecto a la educación que se les quiere dar a nosotros como estudiantes.

Es primero tener informada y darle participación y comunicación a las demás personas que conforman a la institución y además de esto el de darle una mayor y mejor a la institución.

¿Cuáles son sus características?

Rta. Bueno eso ya lo dije, tiene que tener un líder, que es Ofelia, tiene que llevar a cabo un reglamento unas políticas institucionales podría decirse así, también que se vean involucradas las personas los padres de familia pueden ser, que tengan en cuenta como ha avanzado el proceso y así mismo al final del proceso mirar el resultado del proceso como tal, con resultados académicos y la cultura organizacional.

¿Cómo influencia la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa? Podría dar un ejemplo.

Rta. Yo creo que si porque, si la gestión directiva es buena, pues se notara el cambio como se ha venido notando del año pasado para acá y va hacer buena.

4. ¿cree que se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

Rta. Si

¿Cómo era antes?

Rta. Pues antes no había una organización plena por parte de los docentes como lo es ahora, a que me refiero a que los docentes ahora manejan un proyecto que deben mostrar al colegio, a las directivas, que este proyecto debe cumplir pues con evidencias, como se hizo, el porqué, que se llevó a cabo.

Antes no era tan organizado como ahora, por que antes no recuerdo bien, pero antes era digamos todos los profesores no están involucrados en la actividad, pero ahora si hay un evento a nivel de región no se de Montería si, entonces se delegan las funciones, educación física e historia por decirlo así, entonces pues ahí se ve un cambio de organización con respecto a los docentes cada una tiene como una función.

¿Qué la identificaba? ¿Y ahora cómo es? ¿Cuáles son sus nuevas características?

Rta. Buenas relaciones en el sentido de que hay mejora en la comunicación interna.

¿En quiénes se perciben más estos cambios si se han dado?

Rta. En la gestión directiva del Colegio, en nosotros los estudiantes y los docentes.

¿Cómo ha afectado su papel en el fortalecimiento de la gestión directiva?

Rta. No se pregunta.

Haga un paralelo de las características de la cultura organizacional antes y después. ¿Por qué se caracteriza? ¿Cómo era la dirección del Colegio antes del modelo de calidad? ¿Cómo es ahora que se ha implementado? Tenga en cuenta estas relaciones de poder: alumno-profesor, profesor- alumno, alumno- directivos- alumnos y por ultimo alumno-coordinadores- alumno.

Rta. Principalmente en la gestión directiva del colegio porque pues haber antes no había este proyecto educativo yo creo, entonces se lleva como un proyecto institucional pero como basado en los principios del colegio por decirlo así, como un proyecto que gestionaba a las directivas pero que no estaba basado en ningún modelo que es el que quiere hacer una organización más de calidad y servicio para los estudiantes, y no solo estudiantes si no también los docentes, entonces eso asido un cambio.

¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa?

Rta. Entonces que ahora hay un orden y un conducto regular. Quiero decir que antes no se notaba o no era evidente o no existía. Pues la verdad no me acuerdo bien pero antes yo no lo notaba, pues porque la verdad sinceramente yo lo note hace como dos años, no me acuerdo el tiempo pero, cuando me di cuenta dije esta como más organizado este año que entre esta mas organizado, no sé porque será, antes yo no lo notaba, no sé si porque no tengo muy buena memoria o era muy niño no me acuerdo bien, si entonces pues si note el cambio de organización por parte de los docentes.

5. ¿qué elementos como el PEI, el plan de estudios, el currículo, el manual de convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado?

Rta. Pues la verdad no, no tengo ese conocimiento de ese cambio. En cuanto a que las clases son más, no se para mí, más interesantes podría decirlo así, interesantes para mí y no sé, a veces más didácticas.

Si yo creo que si por que como lo hemos dicho anteriormente, antes no había una organización, por decirlo así, porque si estaba organizado, una organización al modelo entonces pues yo creo que después de esa organización se llevó a cabo

el cambio de los equipos de trabajo de los profesores, lo cual como que facilita el trabajo del estudiante, porque pues uno no está tan presionado en actividades o trabajos, entonces pues los profesores organizan mejor su cronograma por decirlo así, para hacer un mejoramiento continuo en el salón también, un mejor rendimiento, esto pues yo creo que ha sido un cambio evidente en el aula, pues uno ya está más no se hoy le toca hacer esto y después hacer actividad entonces es más organizado en ese sentido, pienso yo no, entonces el estudiante no está tan presionado que todo se le viene encima por decirlo así. Pues principalmente creo que ya hemos nombrado las principales características del proyecto que se llevó a cabo y pienso que eso es lo más relevante que se puede decir.

ANEXO # 8

ENTREVISTA PARA DOCENTES No 1

Nombre:

YURI FUENTES

Formación profesional:

Licenciada en educación básica con énfasis en humanidades lengua castellana e inglés de la corporación Universitaria del Caribe CECAR-Sincelejo Sucre

Campos de desempeño laboral:

Docente en el área de lenguaje en básica primaria.

Años de experiencia laboral:

5 AÑOS

Años de trabajo en la institución educativa:

3 años de experiencia en la institución educativa Santafe.

Funciones en la institución:

Docente en el área de lenguaje en básica primaria, grados 3, 4 y 5.

¿Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación?

Rta: Para mí, la calidad es el mejoramiento en todos los procesos que llevan una institución, o una empresa y como las personas en todo su trabajo. Cuando hablamos de calidad hablamos de trabajo teniendo en cuenta la filosofía del mejoramiento continuo.

¿Con qué elementos de la práctica educativa está asociada la calidad?

Rta: Considero que estamos en un momento en el cual la educación requiere de modelos pedagógicos que permitan exaltar la calidad de los procesos, o sea que los estudiantes que nosotros formamos sean competitivos para los retos que actualmente exige la sociedad.

¿Cómo se la puede “medir” o percibir en las prácticas organizativas de una institución educativa?

Rta: En una institución se puede medir a través de las evaluaciones tanto externas como internas. En el caso de las externas, serían las pruebas ICFES, las pruebas saber que nos demuestran los resultados verdaderos de los estudiantes en cuanto a su nivel académico en la institución.

Las pruebas internas para todas las evaluaciones y boletines de notas que muestran realmente cual es el rendimiento académico de los estudiantes.

¿Cuáles prácticas de la gestión organizativa están asociadas con la calidad en educación?

Rta: Desde mi punto de vista las prácticas de dirección institucional que considero que pueden ser tales como las capacitaciones que se les dan a los docentes, pues para que una institución se fortalezca debe invertir en las personas, que allí trabajan.

También están las alianzas estratégicas, que maneja la dirección del colegio, para que los estudiantes puedan medir sus capacidades con algunos Colegios del área urbana de Montería.

¿Defina en qué consiste el modelo de gestión educativa?

Rta: Es un Modelo de excelencia que sirve para evaluar el proceso de un establecimiento educativo en busca de la calidad.

¿Cuáles son sus principales características?

Rta: se inicia con capacitaciones a un grupo líder conformado por docentes directivos personal administrativo y de los servicios e incluso se tienen en cuenta los padres de familia luego se divulga a la comunidad educativa.

¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?

Rta: Pues mejorar la calidad del sistema educativo y a través de un grupo líder impulsar al resto de personas porque pues se sabe que no se puede con todas las personas de pronto aunque se quiera con todas las personas de la institución aunque, su filosofía es establecer un grupo líder para tener la oportunidad de tomar todas las áreas de mejora para poderlos impulsar.

¿Cómo un modelo de gestión educativa transforma la cultura organizacional de la institución educativa?

Rta: Antes muchas cosas de las que manejábamos en el colegio no estaban escritas, la realizamos, sabíamos que lo hacíamos, porque hay docentes con mucha capacidad de liderazgo, mucha creativa, pero a veces los procesos no estaban acostumbrados a escribir habían actividades innovadoras y no quedaban los escritos, no existían las evidencias. Entonces al llegar el modelo, nos organizamos dando lugar a una mejora en nuestros resultados.

Al implementar el modelo nos ordenamos empezamos a escribir nuestros proyectos, a dejar evidencias, empezamos a que cada actividad tenía sus fotografías, su informe y empezamos a organizarnos en los procesos. Por lo tanto esto no ha permitido tener un historial que fortalece los procesos educativos de la institución.

¿Qué entiende por gestión directiva?

Rta: pienso que la gestión directiva es el accionar principal del colegio y es la brújula que orienta el Colegio.

¿De qué se ocupa la gestión directiva?

Rta: La gestión directiva maneja el proyecto educativo institucional y el control de que se cumpla ese proyecto educativo institucional, la gestión hace por fuera con otras instituciones, permite que nosotros avancemos a nivel académico. La capacitación de los docentes, la búsqueda del bienestar de todos los empleados que están en el colegio ha permitido que esa gestión directiva avance bastante con el modelo.

¿Cuáles son sus características?

Rta: Primero la gestión Directiva debe tener la mente abierta al cambio y que ese cambio se evidencie en todos los procesos. Que no tengamos una gestión directiva solamente de palabra sino de hechos y eso es lo que ha sucedido en el colegio, pues nuestros resultados nos han posicionado a nivel municipal, mejorando cada vez más.

¿Cómo determina la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa?

Rta: La gestión directiva y su equipo organizan, se centran en el direccionamiento orientando el Colegio y dándole reconocimiento a las acciones y prácticas en el colegio.

¿Cree que se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

Rta: si claro ha cambiado.

¿Cómo era antes?

Rta: La gestión directiva antes de la implementación se lideraba también muchos procesos porque es la característica del rector de nuestra institución, pues siempre se está innovando, sacando a la institución en muchos procesos que otras instituciones no manejan en Montería. Que los estudiantes tengan la oportunidad de estar al nivel de los estudiantes de Córdoba.

¿Ahora cómo es? ¿Por qué se caracteriza?

Rta: Antes las actividades se hacían, los procesos se hacían pero hacía falta la implementación de la innovación en las tecnologías.

¿Quiénes perciben estos cambios, si se han dado?

Rta: Ahora a los estudiantes les prestamos mayor importancia, ya no somos los docentes autoritarios, somos unos maestros gestores dispuestos a mejorar, con el fin de satisfacer a nuestros estudiantes. Además de los estudiantes

¿Quiénes más han percibido este cambio?

Rta: Pues el cambio lo ha percibido toda la comunidad educativa, los padres de familia lo han notado pues al terminar cualquier reunión, ya los padres están dispuestos a realizar la evaluación de la actividad y a aportar sus sugerencias, ya saben que se llenan las encuestas y que se evalúa y con todo esto se han dado cuenta que todos los procesos están siendo controlados buscando siempre mejorar, como contamos más con la opinión de los padres y nosotros tratamos de no repetir lo que no se hizo bien.

¿Cómo ha afectado su trabajo en el fortalecimiento de la gestión directiva?

Rta: Pues a mí me ha beneficiado. En mis clases, realizo mis proyectos con evidencias, que son trascendentales en la comunidad registrado los resultados y pues este me ha permitido tener un historial evaluado y si hoy revisáramos podemos encontrar en los archivos los resultados de todas las actividades que se hacen a nivel académico en la institución, todos con sus evidencias, con la medición del nivel de satisfacción, pues puede medir si a los miembros de la comunidad educativa le gustan las actividades.

¿Las características de la cultura organizacional se han transformado desde la gestión directiva por la implantación de algún modelo de gestión?

Rta: la Cultura organizacional es el modo de vivir de una institución a través de una transformación. Es el modo de vivir de todos los miembros de la comunidad estudiantes, estudiantes y padres de familia, podríamos decir que los identifica, porque cada institución tiene su propio perfil y la IE Santafe tiene su propio perfil.

¿Cómo se han transformado las relaciones de poder por la implantación del modelo de gestión?

Rta: Definitivamente ordenar a todas las personas es muy difícil, porque no ha todas las personas les gusta escribir y este modelo exige que tengas evidencias, exige que midas, que entregue un resultado realmente que evidencie el éxito de la gestión. Entonces cuando te piden resultados, cuando necesitas mostrar tu trabajo

hace que la gente se organice y se ordene y eso es lo que ha sucedido en la institución.

¿Cómo se maneja la autoridad y el liderazgo para el desarrollo de La gestión directiva?

Rta: Las relaciones de poder me indica cómo está el colegio en su organigrama, de cómo está organizado aunque con el modelo ha mejorado pero quiero manifestar que nuestra rectoría ha sido totalmente abierta, no es allá alejada, es más cercano, más dialogado, con la puerta siempre abierta para el escucha tiene una filosofía muy bonita y es dejar soñar a los docentes ella les deja que aspiren los docentes ellos le manifiestan me gustaría hacer tal proyecto y ella les deja que se lleve a cabo y esa innovación genera excelentes resultados.

¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa?

Rta: Las relaciones con la gestión directiva del colegio son horizontales, son de trabajo en equipo y esto siempre ha estado. Aunque se acentúa más con los procesos de calidad, pues la filosofía de ella siempre ha sido así de mente abierta de estar todos bajo una misma meta.

¿Cómo es el manejo de las decisiones organizativas para la gestión del servicio educativo desde la gestión directiva?

Rta: Me parece que la toma de decisiones ha sido más en consenso en equipo, la gestión directiva nos llama, nos pregunta les parece que debemos hacer esto? , participación en beneficio también de los docentes, siento que desde la gestión directiva ha permitido que las personas de la institución se capaciten.

¿Qué elementos como el PEI, el plan de estudios, el currículo, el manual de convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado a partir de la gestión directiva en la institución?

¿En qué aspectos se han transformado?

¿Cómo se han hecho estos cambios?

¿Quién los ha liderado?

Rta: el PEI se ha transformado radicalmente porque ahora todos nuestros procesos han sido medidos, controlados y con la capacidad de evaluar para mejorar continuamente.

En cuanto al currículo se han intensificado las horas en inglés, porque ese es uno de los énfasis del colegio y pues en ese sentido los estudiantes han avanzado bastante, porque si los docentes tenemos el deseo de avanzar profesionalmente, es porque queremos que nuestra calidad en las aulas mejore bastante en la calidad de los procesos.

En cuanto al manual de convivencia, hemos tratado de tener en cuenta muy bien el perfil del estudiante, cuando recibimos al estudiante tratamos de hacer una buena selección y hacer que estos que ingresan tenga un perfil cada vez mejor eso ha sido importante, tenemos mucho cuidado en la entrevista, estamos mirando el boletín que trae, como es su comportamiento y su condición académica, pues consideramos importante la selección de los estudiantes y lo mismo en cuanto a la selección de los docentes.

¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Rta: Yo creo que la implementación de un modelo si transformaría la cultura organizacional de las culturas de las instituciones, porque permitiría que las personas avancen profesionalmente, los estudiantes académicamente y los

padres de familia se vean más comprometidos con el proceso de la institución y con el proceso de sus hijos.

Muchas Gracias.

ENTREVISTA PARA DOCENTES No. 3.

Nombre: Yeira del Toro

Formación profesional:

Licenciada en biología de la universidad de Córdoba

Campos de desempeño laboral:

Docente de biología y química

Años de experiencia laboral:

10 AÑOS

Años de trabajo en la institución educativa:

3 AÑOS

Funciones en la institución:

Docente de ciencias naturales (química, laboratorio) de grado 6° a grado 9°, jefe de departamento de ciencias naturales y lidero un proyecto de ciencias y educación sexual, que son proyectos transversales donde participamos varios compañeros y compañeras. Soy integrante del consejo académico.

¿Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación?

Rta: Consiste en poder otorgar a las personas que están involucradas un proceso que sea competitivo en el que los estudiantes sobretodo adquieran competencias para desarrollasen en su vida profesional o su vida en sociedad. Representa también para los profesores la oportunidad de hacer un buen trabajo para la comunidad en general. Es un proceso que involucra varios actores estamos hablando de padres de familia, directivos, de docentes, de estudiantes donde cada uno tiene claro sus funciones y se persiguen objetivos claros y estos se puedan conseguir.

¿Con qué elementos de la práctica educativa está asociada la calidad?

Rta: Principalmente a la responsabilidad de los docentes, pues la calidad tiene que ver con una buena preparación profesional, con un buen ejercicio docente, con una buena dirección, con una buena gestión directiva que sea importante, que se garantice y se respalde los proyectos, se tenga claro lo que se quiere en la institución, con la exigencia y compromiso tanto de docentes como de estudiantes, porque estas son las bases fundamentales para lograr esa calidad.

¿Cómo se la puede “medir” o percibir en las prácticas organizativas de una institución educativa?

Rta: Si nosotros medimos todos los proyectos y sus actividades, mediante encuestas, análisis de estos resultados tomamos decisiones.

¿Cuáles prácticas de la gestión organizativa están asociadas con la calidad en educación?

Rta: Si. Cuando en la institución cada persona tiene clara sus funciones, cuando existe un organigrama y podemos reconocer las funciones, pues las personas están concentradas en lo que tienen que hacer y se articula el trabajo. Y de esta manera cada quien sabe sus responsabilidades y hace que el sistema involucre a todas las personas de la institución, además porque siente que su trabajo es importante y cumple un papel fundamental.

Una de las prácticas de la gestión organizativa asociadas a la calidad es la distribución de tareas, pues nos han asignado unas funciones, y yo creo que la función de la gestión directiva es fundamental ha sido un proceso con mucho liderazgo y compromiso que ha llevado la rectora, pero a su vez ella nos ha involucrado donde cada uno tenemos un papel fundamental, que todos los departamentos tengan cierta autonomía cumpliendo con las tareas que apoyan este proceso de calidad.

¿Podría Usted enumerar y describir en qué consiste cada uno de los modelos de gestión que hasta ahora se han implementado en la educación?

Rta: conozco el ISO 9000.

Por favor, **¿Describa cada uno de los modelos de calidad que conoce?**

Rta: Lo que conozco del ISO 9000 se ha implementado en su gran mayoría en la educación superior y en algunos Colegios

¿Defina en qué se diferencian uno del otro?

Rta: lo que conozco del ISO 9000 que es muy rígido, más normativo..

¿Podría señalar las características más relevantes que diferencian los modelos de calidad de los de excelencia? ¿Encuentra alguna diferencia entre unos y otros?

Rta: Retomando el momento cuando iniciamos las capacitaciones nos decían, los modelos de excelencia representa un cuestionamiento constante en torno al mejoramiento continuo de las prácticas y actividades y el de calidad también pretende hacer las cosas bien pero se cumple y ya. Se alcanzó la meta y que sigue después de.

Pues nosotros realizamos una actividad donde la evaluación fue excelente pero esto no significa que es para siempre, no está nos motiva para continuar en eso conste la excelencia.

¿Defina en qué consiste el modelo de gestión educativo?

Rta: Es un Modelo de excelencia organizacional que se basa en el concepto de Calidad Total, y ofrece mecanismos de evaluación, enfocados hacia la mejora.

¿Cuáles son sus principales características?

Rta: La característica principal es la evaluación continua y el mejoramiento constante.

¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?

Rta: Es una institución que ofrece calidad en el servicio que está prestando, por medio del proceso educativo mediante las prácticas que se realizan en las aulas de clase y actividades o proyectos que involucren a la comunidad y también están las actividades extracurriculares, todas estas acciones de directivos y docentes, pues están encaminadas a una buena formación, logrando tener unos estudiantes críticos propositivos, que académicamente obtengan buenos resultados.

¿Cómo este modelo de gestión transforma la cultura organizacional de la institución educativa?

Rta: se hace necesario la implementación de un modelo de gestión educativo que permita una organización más dinámica, donde las personas son importantes y donde hay interacción entre ellas, donde haya más participación, en la medida que cada uno cumple con sus responsabilidades o funciones donde hay un dialogo permanente. Hace falta mayor organización. Por ejemplo cada departamento debe tener su carpeta donde registra sus actividades, donde hay evidencias, se diligencia y se realiza un seguimiento constante para proponer los planes. La evaluación constante pues nos permite revisar en que estamos

fallando, o sea nos permite hacerle un seguimiento un cuestionamiento a nuestras prácticas y como organización, que las personas sentimos más pertinencia e identidad por la institución.

¿Qué entiende por Gestión Directiva?

Rta: En este momento pienso que hace referencia en parte a la función que cumple la rectoría, de liderar, de conseguir los recursos y de saber cómo administrar esos recursos.

¿De qué se ocupa la gestión directiva?

Rta: La gestión directiva es el timón que conduce la organización su función es primordial ya que con base en el liderazgo y acciones como comunicación eficaz, accesibilidad, responder activamente, ayudar y apoyar a las personas, animar y permitir participar, dar reconocimiento oportuno a los esfuerzos, entre otros, garantiza que todas las personas y elementos que constituyen la organización actúen con base en la cultura institucional y reflejen en sus responsabilidades la calidad planteada.

¿Cuáles son sus características?

Rta: Tener mucho liderazgo, el cual es fundamental en el proceso que sea un punto de apoyo para los demás miembros de la organización, sepa reconocer los esfuerzos de sus empleados, situación que sucede en el Colegio. A medida que va dirigiendo, mostrando resultados del proceso también se reconoce lo que la demás gente hace, esto se ha hecho después de la implementación del modelo es el reconocimiento por hacer las cosas bien, es valorar el esfuerzo. Pues esa gestión es la que motiva y la que coordina.

¿Cómo determina la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa?

Rta: La gestión Directiva se ha visto comprometida con la organización puesto que hay un gran sentido de pertenencia que nos irradia y nos motiva también. En la medida que nosotros como docentes vemos que esa gestión directiva está aportando, está gestionando, pues uno también se involucra en ese proceso y se genera esa cultura organizacional. También nos ha permitido de una manera responsable responder, cuestionarnos, opinar, presentar propuestas alrededor del modelo generando liderazgo en los miembros o personas de la organización.

¿cree que Se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

Rta: Yo creo que el mayor cambio es el delegar funciones.

¿Cómo era antes?

Rta: Antes todo el peso de la organización de las actividades caía en la Rectoría, después de la implementación gracias a las capacitaciones que hemos tenido pues esas responsabilidades se reflejan en otras personas y se espera que salgan igual de bien. Porque ya hay gente que conoce el modelo, que conoce los objetivos institucionales, que conoce las metas, pues cualquier proyecto o actividad debe salir bien y este asido un cambio importante.

¿Por qué se caracterizaba antes?

¿Y ahora cómo es? ¿Por qué se caracteriza?

Rta: Como decía anteriormente hoy la responsabilidad no sólo es de rectoría o coordinadores, sino que existe liderazgo del personal para organizar y responder en un momento determinado.

Yo inicie como docente en el año 2015, cuando ingrese ya muchos docentes había recibido la capacitación, sin embargo, ya percibe el cambio en la cultura

alrededor de lo que propone el modelo de gestión , yo considero que hay resistencia de la aplicación de un modelo y llevarlo a las prácticas por parte de algunas personas o no se comprende lo que se estaba haciendo entonces requirió mayor proceso de formación y de capacitación hasta vincularnos a todos y hoy ya hay una cultura de cómo se desarrollan los procesos.

¿Quiénes perciben estos cambios, si se han dado?

Rta: Todas las personas que hacen parte del colegio, principalmente los docentes que hemos estado involucrados en esto, en la planeación de actividades y su desarrollo, en el desarrollo de los planes de mejora. En los estudiantes también han sentido este proceso en el desarrollo de las clases en la necesidad constante de tener nuevas metodologías, nuevas herramientas, en los padres de familia en los resultados académicos de sus hijos.

También el proceso ha involucrado a todos los empleados del Colegio desde el portero, el jardinero, la señora del aseo, en prácticas sencillas que de pronto no se tenían en cuenta y esa cultura del orden no solo se ve en lo académico sino en toda la organización.

¿Cómo ha afectado su trabajo en el fortalecimiento de la gestión directiva?

Rta: En mi labor como docente considero que desde la responsabilidad como docente, en la planeación de mis clases, donde el modelo nos permite reconocer los objetivos estratégicos o claves del colegio que deben estar articulados con las prácticas en sus clases, proyectos y actividades. Para mí es importante porque me permite cuestionarme mi labor como docente y mi responsabilidad, y permite proponer estrategias de cambio y revisar que se puede hacer al respecto.

¿Las características de la cultura organizacional se han transformado desde la gestión directiva?

Rta: Es esa gestión la que está liderando constantemente este proceso, es la que nos está motivando, recordándonos ese proceso de calidad y dándonos ejemplo. La gestión directiva pues tiene que pedir resultados pues esto hace parte del proceso.

¿Cómo se han transformado las relaciones de poder por la implantación del modelo de gestión?

Rta: esa gestión a cambia y es más participativa y nosotros también tenemos la capacidad de gestionar y de liderar. Y cuando estamos organizando por ejemplo una actividad ella permite proponer. También requiere que se participe y se proponga incluso desde los departamentos y en consenso la evaluamos.

¿Cómo se maneja la autoridad y el liderazgo por la implantación del modelo de gestión?

Rta: Todos tenemos la oportunidad de participar y de liderar proyectos incluso de gestionar bajo una orientación de la gestión directiva.

¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa?

Rta: No es una relación de mando o autoritarismo, sino de autoridad como ejercicio colectivo de reconocimiento, permitiendo el reconocimiento de las personas que hacemos parte de la comunidad educativa.

¿Cómo es el manejo de las decisiones organizativas para la gestión del servicio educativo desde la gestión directiva?

Rta: Es más democrático se ha generado liderazgo en los coordinadores y docentes permitiéndonos opinar y tomar decisiones si son pertinentes a nuestra actividad o función.

¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de

Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado?

¿En qué aspectos se han transformado?

¿Cómo se han hecho estos cambios?

¿Quién los ha liderado?

Rta: Tener claro los objetivos, las metas, la misión la visión nos permite ajustar los planes de estudio ha esas necesidades.

Una de las situaciones importantes son las inducciones de comienzo de año ha sido arranca y aclarar conceptos tanto pedagógicos como del modelo de gestión educativa . Pues en los planes de estudio se articula al proyecto educativo institucional y reconocer el currículo como una cultura y como lo estamos trabajando a partir del modelo de gestión, teniendo esa cultura organizacional. Yo diría que si se a cambiado todos los proyectos se debe ajustar al modelo porque es proponerlo y evaluarlo. Por ejemplo yo el año pasado realice un proyecto sobre la temática del bicentenario pues yo lo desarrolle con los estudiantes, lo evalúe y presente informe lo cual permitió cuestionarnos sobre su desarrollo. En cuanto al manual de convivencia en este se persigue que todos los estudiantes participen en esa construcción y también los padres de familia también participan y cada año se le hacen ajustes al manual con la participación de los miembros de la comunidad de acuerdo a los planes de mejora.

¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Rta: Desde mi experiencia como docente yo opino que se necesita un mejor clima organizacional, o una mejor relación entre los compañeros y trabajadores del colegio, en la medida que nos posibilita como el dialogo y la construcción permanente y servido para lograr la integración donde en todas las actividades se colabora por ejemplo si el departamento de matemáticas tiene una actividad no son solamente ellos no todos aportamos , todos ayudamos y ellos lideran, ellos son los responsables pero toda la comunidad están colaborando entendiendo que la actividad es del colegio para bien de todos y creo que esto ha mejorado la confianza, las relaciones y por ende los resultados han sido muy buenos.

Muchas Gracias.

ENTREVISTA PARA DOCENTES No 04

Nombre:

MABEL BORJA

Formación profesional:

Normalista Superior

Campos de desempeño laboral:

Preescolar.

Años de experiencia laboral: 5 años

Años de trabajo en la institución educativa:

Tres años en grado preescolar.

Funciones en la institución:

Desempeño como docente de preescolar

¿Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación?

Rta: Es como su palabra lo indica mejoramiento, es buscar nuevos horizontes, nuevas visiones, nuevas estrategias, con el ánimo de mejorar nuestra área

educativa, nuestro manejo con los estudiantes y de esta forma poder levantar una persona íntegra. No solamente en la parte intelectual, sino en la parte espiritual como personas para poderse manejar en este mundo que les espera.

¿Con qué elementos de la práctica educativa está asociada la calidad?

Rta: Yo lo asociaría específicamente en nuevas estructuras, o sea normalmente miramos la evolución de la enseñanza uno antiguamente, trabajaba mucho más de forma, no tan técnica como ahora, hoy en día el campo es mucho más abierto, porque las circunstancias y las personas son mucho más diferentes, tenemos que ajustarnos a los tiempos como también tenemos que ajustarnos a las diferentes condiciones de las personas, cuando uno empieza a observar esas cosas en las personas, la calidad empieza a mejorar, porque entonces ya vamos a buscar nuevas estrategias y no nos vamos a quedar en las mismas, entonces ya vamos a planear, ver cómo se va a ejecutar este proyecto. Los elementos para mejorar la calidad serían mejorar la plantación, mejorar la organización y sobre todo saber ejecutar, llevarlo a la práctica y podernos dar cuenta si realmente lo estamos realizando a través de unas evidencias y nos damos cuenta que los que estamos haciendo es mejor una manera de evaluar es ver tangible, lo que estamos realizando. No solamente hablar si no ejecutar lo que estoy diciendo y planeando, pero la realidad es saberlo colocar en práctica y ver cuáles son mis falencias realmente y como puedo ofrecer una mejor calidad.

¿Cómo se la puede “medir” o percibir en las prácticas organizativas de una institución educativa?

Rta: Cuando yo veo lo que estoy haciendo en el ICFES , cuando los niños van a ciertas pruebas, cuando se compete, con otras instituciones no solamente en Fusagasugá sino también a nivel departamental de esta manera vemos las respuestas en ellos y decimos que si ha existido un cambio.

¿Cuáles prácticas de la gestión organizativa están asociadas con la calidad en educación?

Rta: Yo creo que la creación de un PEI que se ajuste a las circunstancias o a las necesidades de mi institución y de la comunidad que yo estoy manejando, como voy a aplicarlo a mis estudiantes, como voy a direccionarlo y en un orden de ideas poder evaluar si el PEI que yo tengo para la institución es el PEI que se ajusta a mi comunidad, porque todos los PEI no se pueden ajustar a todas las instituciones cada persona es diferente cada comunidad es diferente, entonces cuando yo me enfoco en la calidad debo entender eso.

Tenemos que enfocarnos realmente que el PEI se ajuste a las necesidades de mi comunidad y por medio de la gestión organizativa mejorar la calidad educativa, y así poder ofrecer una mejor educación.

Identificar las necesidades del contexto es importante para esa gestión organizativa claro y yo tengo que saber a qué le apunto.

¿Podría Usted enumerar y describir en qué consiste cada uno de los modelos de gestión que hasta ahora se han implementado en la educación?

Rta: Si he escuchado. Pero no los recuerdo

● **Por favor, ¿describa cada uno de los modelos de gestión educativa que conoce?**

● **¿Defina en qué se diferencian uno del otro?**

Rta: no recuerdo.

¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?

Rta: Si los proyectos, antiguamente no se tenía bien direccionado como hoy en día. Antes se realizaban las cosas en un desorden total. se hace necesario a identificar en realidad hacia dónde vamos, cual es la visión y hacia que apuntamos. Antes se realizaba el proyecto pero no estaban organizadas y no existían las evidencias.

¿Podría señalar las características más relevantes que diferencian los modelos de gestión de los de excelencia?

Rta: Pues para mi todos son de excelencia por tanto exige calidad.

¿Encuentra alguna diferencia entre unos y otros?

Rta: Los dos modelos son de calidad pero uno se enfoca en hacer y exigirse más hay mayor compromiso.

¿Defina en qué consiste el modelo un modelo d gestión educativa?

Rta: Es un modelo que se utiliza para mejorar los proceso de la calidad en las instituciones educativa.

¿Cuáles son sus principales características?

Rta: más humano, es escuchar por esto es el más aplicado para la parte educativa, y organizar la institución a tener evidencias de cada una de las actividades.

¿Cómo este modelo de gestión transforma la cultura organizacional de la institución educativa?

Rta: su cultura organizacional a partir del modelo se organizó, a partir de una apropiación de un direccionamiento claro. Ya hay objetivos, metas acciones, hay expectativas, ya se puede evaluar.

¿Qué entiende por Gestión Directiva?

Rta: Es la forma en la que se maneja desde la dirección en este caso desde la rectoría, y como ella empieza a direccionar y tomar de decisiones. Sin embargo, también nos comunica internamente para la toma de algunas decisiones.

La gestión directiva ellos se ocupan de proponer y organizar como el juego del ajedrez acomodando sus fichas acorde a los perfiles que cada departamento necesita, bajo unos objetivos institucionales y en base a esto se pueden direccionar los proyectos.

¿De qué se ocupa la gestión directiva?

Rta: Yo veo la organización del colegio que a pesar de ser Colegio pequeño y nuevo los testimonios que el Colegio ha tenido son muchos. Si la directiva conoce bien los modelos puede diseccionarnos a todos.

¿Cuáles son sus características?

Rta: Tener una visión bien clara tener manejo de la parte económica ser un buen administrador y de la parte económica. Tener en cuenta a la comunidad ponernos en los zapatos de la comunidad para poder llevar esa visión a poder suplir esa necesidad. Por lo tanto la visión de la dirección deber ser muy clara muy responsable.

¿Cómo determina la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa?

Rta: La gestión directiva a partir de un modelo de gestión educativa permita que : exista un liderazgo manejo más cercano y más directo hacia las personas padres de familia, estudiantes y a la comunidad también.

¿Cree que se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

¿Por qué se caracterizaba antes?

¿Y ahora cómo es? ¿Por qué se caracteriza?

Rta: Antes no había la organización en los departamentos todos mandaban las comunicaciones internas no eran las mejores y hoy hay mayor control sobre este tema.

¿Cómo era antes?

Rta: Todo el mundo manda no hay sometimiento a la autoridad, hoy en día no existe un liderazgo y no sabemos que el líder de cada departamento es el responsable de sus actos, tal vez de una mala decisión, los demás sabemos que no existe un líder y que aportemos conocimientos y que tenemos que apoyar y no señalar y decir yo soy mejor.

Aquí la realidad es que aquí todo nos necesitamos. En cuanto a La relación con los padres de familia de hoy es mucho más cercano hasta tal punto que siente tanta confianza de que el padre de familia se acerca y cuenta sus situaciones problemas, porque ven en uno una esperanza, confianza, una persona en la cual ven en quien pueden depositar confianza los cuales pueden ayudar a sus niños, conocer la situación de su hogar y poder ayudarlos verlo desde otro punto de vista.

¿Quiénes perciben estos cambios, si se han dado?

Rta: También lo podemos ver en las personas que trabajan en servicios varios que pueden vivir la cercanía con la comunidad lesafista. Entre los mismos compañeros, claro ya hay más compañerismo, tengo que hacer tangible determinado proyecto ya no está como antes a Usted le toco y mire a ver qué hace? NO. Ya uno ve que todos nos movemos en un solo equipo aunque no son de mi departamento ellos saben que hace parte y no se necesita de presionar actúan por que les gusta y forman parte nuestra y que si a ellos le va bien puesta a todos nos va bien. Ya no somos rueda suelta.

Toda la comunidad lesafista no solo los actores principales sino también los amigos, los familiares cercanos a los estudiantes. Aquí se hace la presentación de un evento y este colegio se llena de gente de todas partes de montería.

¿Cómo ha afectado su trabajo en el fortalecimiento de la gestión directiva?

Rta: Yo creo que sí, hay más visión uno aprende es hacer más organizado.

¿Las características de la cultura organizacional se han transformado desde la gestión directiva por la implantación de algún modelo de gestión?

Rta: Es el manejo que se le da a un enfoque, la manera como tu direcciones, el colegio en si ha sido muy abierto hacia la comunidad por naturaleza, porque la directiva también ha sido muy abierta a la comunidad pero a través de este enfoque he visto que se ha abierto también el mismo crecimiento de la comunidad como tal eso ha hecho que se generen mucho más expectativas muchas más posibilidades y muchas más oportunidades para que su cultura sea como más dada abierta. no se puede negar que cuando uno trabaja con un enfoque las cosas mejoran no queriendo decir que no hubiese existido un enfoque, sino que tal vez no existía la claridad una dirección un objetivo, hoy en día es mucho más ordenada uno sabe para dónde va esto ha hecho que el colegio haya tenido mucho más trascendencia en sus presentaciones, en sus proyectos por lo mismo porque ya sabemos que estamos en un enfoque de calidad que no debemos hacer las cosas porque si, sino porque hay un compromiso el cual debe llegar a la excelencia.

¿Cómo se han transformado las relaciones de poder por la implantación del modelo de gestión educativo?

Rta: el rector siempre han estado direccionando, aunque Él también ha estado muy al frente de todo, si le preguntamos hoy a Fredis que está pasando él es una persona que conoce todo el rol del colegio.

¿Cómo se maneja la autoridad y el liderazgo en la institución educativa?

Rta: Tal vez al principio los profesores hayan sido un poco reacios, pero en la medida que nos han ido capacitando vamos mirando realmente que si ha habido un cambio y que notamos un cambio desde las directivas más abiertas más preocupación por la comunidad y se ve a la comunidad como parte de uno.

¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa?

Rta: el rector ha sido siempre el que nos ha liderado pero como podemos ver hoy tenemos tres coordinadores y jefes por cada departamento y su equipo de trabajo. O sea se han creado a partir del modelo otras figuras de liderazgo.

¿Cómo es el manejo de las decisiones organizativas para la gestión del servicio educativo desde la gestión directiva?

Rta: Cada departamento tiene la opción de presentar su proyecto con su equipo de trabajo y decimos bueno vamos a presentar este proyecto y lo vamos a realizar de esta forma que la rectora lo supervisa lógicamente porque es su equipo, pero en si cada coordinador desarrolla su proyecto de tal forma y le decimos si le presenta de esta forma o no. si ella dice hagámosle este ajuste si se ve necesario.

¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado?

¿En qué aspectos se han transformado?

¿Cómo se han hecho estos cambios?

¿Quién los ha liderado?

Rta: El manual de convivencia si la conformación de estos elementos ha tenido algo que ver en transformaciones a esto o si desde siempre se ha venido cambiado o si gracias al modelo algunos de estos se ha visto afectado.

Bueno yo he visto que de esta forma el PEI debe de ser muy claro para el colegio que haya un modelo que nos quiera ayudar a organizarlos, pero yo pienso que el PEI es el corazón del colegio.

¿El PEI ha sufrido transformaciones?

Rta: de pronto no es que haya tenido transformaciones el PEI sino, que sea han hecho algunos ajustes, de pronto de adicionarle algunas cositas. quienes han liderado esos cambios: personas que han venido a dar capacitaciones y nos han mostrado ciertos aspectos que se pueden ajustar y que se hacen necesarios, mas no es una imposición , pero que serían bueno hacerlos porque tendrían algunos efectos positivos.

En los planes educativos ¿Ha habido algún cambio en la institución? ¿En qué aspectos?

Rta: En la parte de la organización de los planes de estudio. En el currículo en la ejecución en el aula lo mismo porque hoy en día desde el aula ya se empieza a trabajar como con una guía, ya hay una expectativa de que ya no puedo trabajar por trabajar y dejar a ver como salen las cosas. Pero gracias al modelo uno vive más pendiente ósea no tanto por el cumplir el modelo, sino porque uno anhela es mejorar y tomar conciencia y no solo por cumplirle a un modelo. No necesariamente el modelo te hace bueno si no que te ayuda a mejorar te da pautas que de pronto estaban implícitos que de pronto uno no le daba la

importancia, entonces esto hacia que no se le diera la importancia que debería darse.

¿Cambios en el manual de convivencia que se hayan podido evidenciar?

Rta: En este momento no recuerdo alguno

¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Rta: Pues ya el colegio es un colegio muy reconocido a nivel no solamente del municipio, sino también a nivel nacional. En si el modelo es clave porque el modelo maneja orden maneja dirección entonces el colegio tenía muchas cosas muy buenas porque muchos de los proyectos y cosas que se hacían antes se siguen realizando con o sin la implementación del proyecto. El modelo de gestión educativo debe llegar es a ayudar a organizar esas perlas que tenemos haya colocarlas en el sitio levantarlas y esas transformaciones que se han visto a través del modelo.

Muchas Gracias.

ANEXO # 9

ENTREVISTA PADRES DE FAMILIA N° 1

Nombre:

ENLSY CORREA.

Formación académica: pregrado y posgrados.

Rta: bachiller académico, Soy ama de casa.

Años de antigüedad en la institución.

Rta: Con la institución... tres años.

¿Tuvo usted un cargo cómo representante de los padres ante el consejo directivo, académico o alguna comisión de evaluación?

Rta: Si en el comité de evaluación del año pasado estuve exactamente.

¿Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación?

Rta: Calidad pienso que es lo que la institución brinda a sus clientes a nosotros los padres de familia, para que sus estudiantes mejoren algunas falencias o fallas o como mejorar el proceso.... No tanto académico si no también disciplinario y en cuanto a por ejemplo en las actividades que el colegio realiza; porque el colegio es uno de los que mantienen actividades frecuentes y muy buenas para la parte integral del estudiante, no solo es académico si no también es integral.

¿Cómo se la puede “medir” la calidad o percibirla en las prácticas organizativas de una institución educativa?

Rta: Lo que el colegio maneja como tal? ¡Sí! Con lo que está aplicando, con el proceso que tare con lo que aplica... más o menos es eso?

Bueno eh... yo pienso que esos resultados se pueden medir con los aspectos que los niños manejan, en el cambio que uno nota en los niños dan, por ejemplo yo me he dado cuenta de que los niños les manejan un seguimiento, a uno lo están llamando constantemente, el niño está presentando esto, la socióloga está muy pendiente del proceso de los niños, si de pronto en la casa hay algo que este influyendo en eso y el proceso académico del niño no está rindiendo, ellos les hacen un seguimiento tanto a ellos como a nosotros, entonces hay empieza a ver los resultados positivos y los niños lo manifiestan, los profesores manejan mucha creatividad, el colegio se presta por las instalaciones que tiene, que la clase no es solamente magistral, si no de pronto que queremos hacerla afuera, que vamos

hacer un juego, que vamos hacer esto. Entonces se aplicas varias cosas y se ven los resultados de los niños; ayer me decía mi hija... mami es que la profe nos sube al puesto y no hace levantar las manos y hacemos no sé qué, son cosas que ellos no están allá sentados así si no es un proceso donde ellos también hacen su aporte.

¿Cuáles prácticas de la dirección institucional están asociadas con la calidad en educación?

Rta: El colegio, cuando yo llegue acá tengo dos hijas una está en segundo y la otra está en cuarto.... Empezó a manejar, por ejemplo que los padres éramos invitados en los centros literarios, las encuestas, las evidencias , nos tomaban fotos, al final del año nos entregan un anuario, donde están plasmadas todas y cada una de las actividades que el colegio realiza como tal, ¡entonces! Hay aparece todo, todo lo evidenciado, encuestas , hay resultados de las encuestas donde nosotros vamos a saber que tanto a sido el cambio y los niños también lo plasman en sus casas, ellos llegan a contar si por ejemplo yo he estado en algunas , no en todas; participamos, nos tomaron fotos, e incluso en unas pasan videos los niños los pasan después a que revisen los videos , todas las fallas que ellos pueden tener en sus actividades , es un colegio que... a presentado un proceso en lo poquito que yo lo conozco muy significativo para los niños y para nosotros los padres, porque nos sentimos vinculados con el colegio, ¿ si me entiende? Entonces es como que el colegio hace sus cosas y los padres allá no! Siempre estamos invitados en las actividades ,en los centros literarios, en el día del abuelo.., en todas las actividades que el colegio hace, siempre la invitación para el papá y uno como que... los niños también sientan que los papas los están apoyando en esas cosas, para ellos tan pequeñitos, pero, para uno de papa verlos allá trabajando y actuando , cantando, haciendo una poesía, son cosas muy bonitas que el colegio maneja, que me ha gustado mucho.

Podría usted enumerar, ¿qué modelos de calidad y/o de excelencia existen en instituciones educativas?

Rta: no conozco ninguno.

Por favor, describa en lo posible cada uno de los modelos que nombró.

Rta: nose.

¿Defina en qué se diferencian uno del otro?

Rta: No puedo explicar esta diferencia.

Durante el tiempo de relación con la institución, ha obtenido algún tipo de información sobre el modelo de gestión educativo a ser aplicado en el colegio. Comente:

¿Cómo obtuvo esa información del modelo de gestión educativo?

Rta: Sabemos que es un modelo de calidad, que está aplicando unos parámetros para que el colegio eh... como le digo yo.... Se encause en esos parámetros para que funcione o por ejemplo el colegio no manejaba lo que es las evidencias y pues ahora lo maneja lo que son las fotos lo que yo te cuento que encontramos en el anuario todas las actividades van plasmadas en las fotos , siempre que venimos actividades nos pasan encuestas, nosotros evaluamos la actividad como se organizó, toda la parte organizacional va plasmada en una encuesta y después nos hacen saber los resultados, que opinión tenemos los padres de familia respecto a determinada actividad; entonces son cosas que han ido implementando en el colegio y que ya estamos tan acostumbrados que a nosotros ya no nos hasta ya traemos el esferito en el bolso porque sabemos que nos van a pasar una

encuestas o vamos a evaluar desde el momento, la puntualidad en las actividades cómo se organiza, el protocolo ya todo eso pienso que es como la maquinaria o el engranaje que lleva el colegio de acuerdo a la calidad o al modelo que tienen ellos ya.

¿Qué tipo de información fue compartida con usted?

Rta: Si. Digamos lo general pero, si por ejemplo los papas que están en la asociación, en los consejos académicos, obviamente ellos tienen un proceso bien empapados del tema y pues en lo general primero es muy difícil porque todos los papas no vienen a una reunión, una entrega de boletines, a que ahorita hasta eso el modelo también ahh...pienso yo que hay si veo eso por uno viene a las reuniones ahora y la faltan tres cuatros papas cuando uno antes venía y éramos seis, ocho, diez papas entonces el solo hecho de que, solo nos dicta una capacitación muy chiquita de algún tema pienso yo como que eh notado algo como eso hasta la participación de los papas en las reuniones ya los papas se interesan más por los niños como que, que está pasando, cómo va el proceso y por lo que el colegio maneja un seguimiento con los niños aquí me ha gustado mucho eso el seguimiento que los profesores hacen con los niños ósea tu no vienes a la entrega de boletines y El baldado de agua fría, perdió una, perdió tres si no que con anterioridad nos han estado diciendo y lo cita a uno acá y le dicen mire todavía tiene tiempo hay que hacer esto el proceso de información ha sido excelente con mis hija porque ellas cuando llegaron nuevas fue muy difícil el acoplamiento por ellas venían de un colegio privado.

¿Qué entiende por Gestión Directiva?

Rta: Bueno... muy importante, el rector ha sido una persona que ha estado muy entregada muy interesada en que el colegio se capacite y lo mismo sus docentes, eh... yo, aquí nosotros vemos constantemente la capacitación de los profesores ellos en enero creo que entra a recibir una capacitación de dos o tres semanas, constantemente los están enviando a seminario por de pronto por lo que trabajen, por el área de español, sociales, hay capacitación y el rector está enviando todo lo de calidad, he escuchado e incluso que ellos se reúnen mucho, en semana santa yo vine a pagar pensión y estaban los profesores reunidos trabajando calidad, entonces el tiempo, el espacio que queda digamos en las actividades de ellos, la señora Ofelia las invierte en estar capacitando sus docentes, en que estén en los seminarios, a los papas también los invitan a las capacitaciones y en las entregas de boletines siempre hay una persona profesional orientándonos a nosotros, entonces no estoy tan desenfocada en lo de calidad porque siempre ha habido como una noción y nos han tenido enterados de las cosas que maneja el colegio en cuanto a calidad.

¿Cuáles son sus características?

Rta: La verdad Si pero entonces ha sido en las reuniones generales nos han hablado y pues sabemos que el colegio está en un proceso de calidad pero así pues profundizar mucho no porque prácticamente solo han trabajado con los docentes, eso sí sé que ellos están una capacitación constante, a nosotros si nos han hablado de calidad, han venido las personas, con las reuniones ella, abre la reunión, ella hablándonos sobre el proceso de calidad pues muy global por son reuniones de tiempo, nos dan, tiene una idea y sabe que el colegio está en un proceso pero directamente como ellos lo llevan ahí, pues de pronto no tanto, no tan enfocado, no todas las veces he podido estar ahí en todas las reuniones.

¿Cómo influencia la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa? Podría dar un ejemplo.

Rta: En si en la gestión directiva, el rector junto con la parte administrativa, es un colegio que se ha preocupado muchísimo por la integridad del estudiante, integral es... su académico con su parte lúdica. El rector es una persona interesada en esa parte, dicta talleres a padres, dicta talleres a los niños los mandan a capacitaciones también, tenemos, ellos manejan acá, por ejemplo en español manejan concursos de diccionario, de ortografía, de oratoria, para el año pasado que fue el año del bicentenario, el departamento sociales también se integró muy bien con todo lo que fue las actividades

¿Conoce algún modelo de gestión educativa? Si la respuesta es positiva por favor continúe con las siguientes preguntas, de lo contrario diríjase al siguiente punto.

Rta: no.

¿Cuáles son sus principales características?

Rta

¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?

Rta: La participación de los padres en el proceso del Colegio. Precisamente esa en que uno ya empieza en llegar a cumplir con las actividades eh.... Por decir algo en las actividades, por decir algo en las agendas dice: te invitamos al centro literario el día tal, pues uno saca el tiempo y viene a ver los niños porque sabe que si lo hay, eh... día de la familia, tal día entonces llega. Tenemos espacio lúdico los sábados en preescolar que pues yo no tengo bebés peor que pues una amiga mía si hace quince días tuvieron todos los papas llegaron con las familias, los niños , ósea es algo que el colegio ya implemento y que todo mundo va en ese engranaje que ella lleva.

¿Usted observa algún tipo de transformación en la institución? Describa cuales.

Rta: Bueno! En la cultura organizacional si, ósea..., todo el proceso no se detiene he, yo veo que los docentes, los coordinadores los estudiantes, por ejemplo en el simple hecho de timbrar para un cambio de clase, todos los docentes uno los ve entrar y todo el mundo está en su trabajo y uno no ve ningún eh.... Y que uno no sienta que el rector no está, por decirlo.

¿Cómo se elaboraban y qué tipo de participación tenían los padres de familia? Al momento de hacer la construcción de los siguientes elementos, el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar si conoce de otros enúncielos.

Rta: Todo, muy bueno porque imagínate que a final del año nos mandaron, unas hojitas , como unas preguntas, en cuanto al manual de convivencia de algunos cambios, pues tu sabes que el manual de convivencia se rige de acuerdo a lo que tiene la constitución como tal entonces , para manejar algunos cambios, algunos procesos que los niños por decir algo, que te digo yo, por ejemplo, es muy delicado lo que, pues si se pintan las uñas que si el pelo es largo, eso lo tienen que manejar por el famoso tema de la libre personalidad, libre desarrollo de la personalidad en lo estudiantes, pero el colegio que hizo, hizo como una encuesta a los papas, de qué manera sutil se puede manejar si ir a afectar por ejemplo, la libre personalidad de los estudiantes.

Dícese en el manual de convivencia y en el PEI.... En el PEI claro! Nosotros hemos tenido, directamente más que todo me da la impresión que lo han manejado más que todo los papitos que están en el en la asociación de padres como tal, porque ellos se reúnen más frecuente y pues pueden aportar, de todas maneras también mandan encuestas preguntas en los talleres de padres nos hacen... nos lo leen el PEI el manual de convivencia nos lo mandan, nos mandan tareas del manual de convivencia, ¿si me entiendes? Hay una sesión en primaria que se llama tutoría, es todos los días después de descanso ellos tienen con su director de grupo y mandan tareas de la agenda, de PEI, entonces uno está enterado.

¿Cómo es la toma de decisiones por parte de las directivas?

Rta. No, no, no, para nada, las sugerencias o los procesos que se llevan en cuanto por ejemplo los consejos, yo no he estado en ninguno pero, sé que se han tomado decisiones en común acuerdo.

¿En qué acciones y momentos se evidenciaba el liderazgo directivo y estudiantil?

Rta. Pues yo desde que estoy acá sé que los procesos se manejan así, que ella siempre ha tenido muy en cuenta las sugerencias o las decisiones que se tomen a nivel grupal, tanto de padres de familia, de docentes y de estudiantes de la misma manera, ósea, ella por lo que yo te decía, ella es muy abierta, ella vive preguntándole a uno, uno viene a pagar pensión por decir algo y lo ve a uno le dice hola quemas y como ves tus hijos o si has notado, y como te Pareció no sé qué, y tal cosa, ella recibe así no sea en reunión pero ella va recibiendo incluso uno entra acá y ella coge un cuaderno y empieza a preguntarle a uno y que y como han visto tal cosa y uno la ve anotando tomando apuntes de pronto que pudo haber estado mal para de pronto empezar a buscar, pues, a mejorar las cosas que quedaron mal, eso es lo que de pronto me ha gustado, ella es muy dada al cambio y muy dada a recibir sugerencias y obviamente a aportar las de ella y que tan convenientes pueden ser para su colegio, o no.

¿Cree que Se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

Rta: Yo pienso que ha sido un.... Como se dice? Un motor muy importante para esto, ósea no entiendo muy bien, pues yo estudie y alguna vez estuve frente a un aula de clase, pero en si el cambio ha sido pues grande porque el colegio lleva un proceso muy importante porque lo que tú dices, toda la comunidad educativa está en el proceso no, no, tienen islas si.... Los padres haya los otros allí los profesores haya los niños... no es una integración de toda la comunidad.

¿Cómo era antes?

Rta: Yo creo que en tres años si se han visto muchos cambios, y lo he notado hartísimo porque yo vivo muy pendiente de mis hijas y de revisar de leer la agenda y de estar muy en el cambio y si se ha notado por lo que yo te digo, porque de pronto uno empieza con un proceso, no sé cómo era antes, pero yo escuche alguna vez, y no solamente es Santafe, son muchos los colegios que hacen actividades o montan cosas, no solo actividades culturales si no académicas y que no se hicieron, que no se cumplieron, que no, llegaron, que ya no, que es hoy sí que mañana no.

¿Qué la identificaba? ¿Y ahora cómo es? ¿Cuáles son sus nuevas características?

Rta: Y uno ve incluso en los papeles en los membretes del Colegio y en toda la publicidad, Lo que nos indica que el colegio está en procesos de calidad.

¿En quiénes se perciben más estos cambios si se han dado?

Rta: Nosotros los padres de familia y nuestros hijos.

¿Cómo ha afectado su papel en el fortalecimiento de la gestión directiva de la institución?

Rta: A sido un cambio en los tres años que yo llevo, excelente, y yo estoy muy contenta con mis hijas acá, las niñas felices en su colegio, y ellas les gusta todo, ósea , para ellas fue muy nuevo llegar a encontrar cosas que no hay en otros colegios, el proceso académico, la letra, arregle aquí organice allá, estarlo teniendo a uno pendiente para todas las cosas de su hijos, a mí me parece muy importante porque es que, la educación se la hemos dejado los papas y no sobra decirlo, se la hemos entregado a los colegios solos y los papas nos desvinculamos de eso, aquí no, aquí es un proceso todo el tiempo, es docente, estudiante, padre de familia, Rector eso es una cadena que va, un circulo que va todo el tiempo encadenado, nosotros nunca nos hemos sentido solos o yo por lo menos lo digo, como mamá, yo pienso que siempre he estado ahí y el proceso de calidad ha sido excelente. Muy bien.

¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa?

Rta: Son abiertas no sé cómo eran antes de que el modelo se implementará. Y ella nunca ha sido de decir... no porque es que yo soy la que mando acá... no! Siempre ha tenido en cuenta, tanto como en las decisiones que se tomen en esas reuniones o de pronto las sugerencias que den los papas, porque aquí hay un cajoncito de sugerencias, que también se manejan, entonces si se han aplicado y se maneja y se han visto los cambios.

¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Rta: Ninguna.

Muchas Gracias.

ENTREVISTA PADRES DE FAMILIA No. 2

Nombre:

Jaidith Herazo

Formación académica: pregrado y postgrados.

Rta. Bachiller académico

Antigüedad en la institución:

Rta: 6 años, tengo dos niños en secundaria

¿Tuvo usted un cargo cómo representante de los padres ante el consejo directivo, académico o alguna comisión de evaluación?

Rta: Si, en alguna oportunidad fui elegida para ser parte de la asociación de padres de familia, pero por asuntos familiares, entonces deje ya de estar durante varios años. Pero, siempre he estado pendiente del rector con sus docentes, de los eventos tanto cultural y educativo del colegio para participar y además para integrar, porque es el colegio de mis hijos.

¿Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación?

Rta: Para mí es que nuestros hijos logren llegar tan lejos, que cuando lleguen a casa se sientan comprometidos con el desarrollo de unas tareas que a diario dejan en una institución, cuando lleguemos nosotros como padres de familia, que recibamos con agrado, de pronto unas notas a nuestros profesores, nuestros docentes cuando nos hablan y nos dicen, su hijo ha avanzado en tal materia o en tal asignatura, de pronto en otras hay falencias, pero que esto nos ayude como padres de familia a ayudarlos a ellos a que cada día estén mejores, calidad para mí en educación es sentir que la institución gane credibilidad de calidad pero ante todo que atrae a más gente que quiere llegar a estudiar a esta institución.

En sus palabras, ¿con qué aspectos institucionales usted asocia la calidad?

Rta: ¡Bueno! Hay quiero destacar todo ese trabajo importante que ha venido realizando siempre, muy comprometido el rector porque en la parte de sus docentes en los llama, hemos sentido esta parte de llamar a los profesores para que ellos cada día se... (Como decirlo), estén más preparados que estudien de pronto la parte que están haciendo que se estén capacitando que tengan las estrategias suficientes y de poder en un momento dado cambiar el pensamiento de algunos padres de familia por ahí veces, no todos pensamos igual, todo tiene un nivel organizacional un organigrama que viene desde la rectora, si ella le exige a sus maestros y contrata o tiene muy buenos maestros y estos tienen todo al alcance a la mano, como son los diferentes laboratorios, los diferentes instrumentos como de pronto de tecnología para poner en práctica lo aprendido pues va ser un buen momento, de ejercerlo a nivel de calidad a sus alumnos.

¿Cómo se la puede “medir” la calidad o percibirla en las prácticas organizativas de una institución educativa?

Rta: La calidad educativa se puede medir, pienso que en dos factores, una, en las Pruebas del ICFES por lo menos es una modalidad de poder medir y sé que el IE Santafe ha obtenido muy buenos resultados en las pruebas, en sus últimos grados, en sus últimas promociones, es una forma de medir, la otra es cuando sus padres se sienten conformes y los chicos no se quieren ir de la institución se sienten a gusto, son dos formas, uno es la parte académica que son los números o las estadísticas, las pruebas, y la otra es la parte sensible, la parte humana que tanto padres de familia como alumnos se sienten a gusto con la institución. Creo que son dos partes fundamentales, una es la parte académica y la otra es la parte sensible y humana, ya que las personas tanto padres de familia como estudiantes se sienten a gusto con la institución.

¿Cuáles prácticas de la dirección institucional están asociadas con la calidad en educación?

Rta: Con sus docentes, es primordial que tengan un buen conocimiento, que tengan el don de saber llegar a los padres de familia, que cuando tengamos una reunión de padres o con los alumnos o en las diferentes asignaturas o materias, ellos se expresen de tal manera que los estudiantes sepan dirigir, sepan hacer un trabajo contextualizarlo pero a la vez se sientan conformes con lo que están haciendo muy seguros de sí mismos.

Podría usted enumerar, ¿Qué modelos de gestión educativa existen en institución educativa?

Rta: qué pena, nose de que se trata eso

Durante el tiempo de relación con la institución, ha obtenido algún tipo de Información sobre el modelo de gestión educativa a ser aplicado en el colegio. Comente: No en verdad nose, no tengo ninguna información sobre eso.

¿Qué tipo de información fue compartida con usted?

Rta:

Cuando al iniciar el año debemos o tenemos, no lo miremos como obligación pero está dentro del programa de los padres venir a la reunión, donde nos van a mostrar que hay de nuevo en el colegio, nos presentan los nuevos docentes, que cambios se pueden presentar, y casi siempre nos presentan las nuevas tecnologías, que avanzamos y que proyectos hay para cada año, que estamos creciendo, que sería muy bueno que los padres dieran su punto de vista, que quieren cambiar, si están de acuerdo, porque pues no todo mundo puede estar de acuerdo con todos los temas, otros dirán, no me gustaría hacer determinadas acotaciones y lo pueden hacer, pero siempre se ha manejado en las reuniones de padres de familia en cada entrega de boletines de nuestros hijos, entonces nos vamos empapando siempre del tema.

¿Qué entiende por Gestión Directiva?

Rta: Gestión Directiva... Como... es una palabra que cubre muchísimos, diría yo... tanto empresarial, a nivel de toda índole de gestionar es eso, es mirar cómo podemos alcanzar obtener a través de nuestros propios recursos, a través de personas conocidas de nuestra gente, es querer llegar más allá, de poder traer si tenemos el conocimiento, traerlo para nuestro colegio o para nuestra vida personal o un ejemplo para nuestro municipio o nuestro departamento, es tratar de traer lo que para algunas personas es inalcanzable, pero que si se gestiona se puede hacer, y gestión administrativa en este caso si lo hablamos a nivel de colegio, es mirar como la rectora pues la cabeza visible de una institución sus propietarios o su dueña y de ahí pues sus coordinadores y esa parte, quieren implementar y traer nuevas modalidades algo novedoso, algo que llame la atención pues simplemente lo hacen, gestionan, yo eh escuchado, eh visto traer un literato, traer un periodista, traer una persona que nos pueda hablar de determinado tema que en conjunto va servir a toda la comunidad educativa, para mi es gestionar, es tratar de que todos los docentes y los padres de familia se encaminen a un mismo punto de vista.

¿De qué se ocupa la gestión directiva?

Rta: Pues me imagino que es querer que los docentes sobresalgan que sean lo mejor para institución, que el rector o las personas encargadas quieran que tengan una mejor calidad de vida, tengan una mejor calidad educativa y que ellos al tener estas calidades pues quieran también transmitirlo a su entorno, cual es el entorno de ellos más cercano como docentes, pues sus alumnos. Pues lo que hemos podido observar es lo que mencionaba usted hace un momento, es el liderazgo, es el querer que la institución tenga una muy buena imagen y eso se ha logrado a nivel de ciudad, entonces los docentes en esta parte nos hemos visto muy comprometidos, es mas a ellos creo que les hacen, o se les está haciendo una evaluación cada año donde son nominados algunas personas o algunos docentes como los mejores en cuanto algunas, ya sea por su compromiso o por innovación o por que han querido traer algo nuevo al colegio en sus diferentes niveles de

estudio, los docentes al recibir esta calificación que se dan entre ellos mismos pues se logra que tengan una aceptación, y que cada día sea para ellos un reto querer superar la puntuación o un puntaje dado para que puedan lograr ser mejores maestros.

¿Cuáles son sus características?

Rta: Tener sentido de pertenencia, querer lo que se está haciendo, tener liderazgo, porque me parece importante el ser líder, el querer las cosas, el querer siempre lo mejor, para mí esas tres son fundamentales, el sentido de pertenencia, amor por lo que hacemos, y tener un liderazgo.

¿Cómo influencia la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa? Podría dar un ejemplo.

Rta: Pienso que están muy ligadas, porque la parte de gestión administrativa o gerencial o como se le quiera denominar con toda la parte cultural lo vemos como padres de familia en la institución, con eventos que pues cada año ya son , pues como nuestros, lo tomamos de cada año estar con nuestros hijos donde compartimos tenemos eventos culturales tan importantes como es una feria de pueblo, donde los padres de familia venimos con nuestros hijos compartimos todo un día, eventos culturales como es, el show de inglés, porque el colegio siempre se ha preocupado por manejar estos dos puntos que son los idiomas como las lenguas extranjeras , que es el idioma francés y el inglés, que además es una de las partes que lo hace muy bonito, muy llamativo, por que quien no quiere que su hijo aprenda a hablar inglés, ya que hay veces que a nosotros se nos dificulta un poco pero si queremos que nuestros hijos lo hagan, entonces a nivel cultural, en los diferentes show de inglés, en la feria de pueblo, el día de los abuelos, el viacrucis, todos estos temas que han llevado a que el colegio culturalmente, tenga más lazos de cómo podría llamarlo...? de entrega, de compartir entre los docentes padres y alumnos, son infinidad los eventos y me parece que el enlace que hay es fundamental.

¿Usted observa algún tipo de transformación en la institución? Describa cuales.

Rta: Primero que mis hijas se sientan a gusto, que no quieran irse de esta institución, que quieran ser egresadas de este colegio eso para mí en la parte sentimental o en la parte espiritual eso sería para mí, fundamental, en la parte afectiva que mis hijas se sientan a gusto , que amen su colegio que quiera cuidarlo que quiera participar que quieran cada día dar su granito de arena que este mejor, ya en la parte educativa, el mejoramiento en su parte de lenguaje, en la parte de querer aprender nuevas técnicas o nuevas tecnologías de mirar como sus trabajos para presentarles a un maestro debe cumplir determinados estándares, para que su maestro le diga está bien hay que mejorarlo por no solamente está entregando un trabajo porque si, si no para que ellos se sientan aún más comprometidos cada día a ser mejores trabajos a entre gar mejores notas y que entre ellos haya una competencia sana, en las exposiciones por lo menos de querer uno superar al otro, siempre lo hablo en buen término, por lo menos mi niña la que está iniciando la parte de preescolar y ya este año está en primero, he notado la calidad en ella que de pronto la mayor que lleva más tiempo, ella es de pronto más pendiente de la pequeña, he notado por ejemplo los avances en inglés, he notado que los profesores están más cercanos a ella que he notado el avance extraordinario en su forma de lectura, de aprendizaje a estado avanzando en diferentes áreas como matemáticas.

¿Cómo se elaboraban y qué tipo de participación tenían los padres de familia? Al momento de hacer la construcción de los siguientes elementos, el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar si conoce de otros enúncielos?

Rta: Siempre que hay reuniones y se da la oportunidad de aportar en cualquiera de los temas lo hago, el colegio permite la participación de nosotros los padres. Lo que sucede es que por mis ocupaciones no he vuelto a participar.

¿Cómo es la toma de decisiones por parte de las directivas?

Rta: yo me imagino que, pues internamente allá en su nivel de directivo y de rector con sus coordinadores y con sus profesores, ellos deben de tener ya un modelo a seguir y deben haber unos parámetros donde debe decir,... bueno si ustedes quieren continuar en la institución si ustedes quieren ser nuestro docentes queridos que siempre contemos con ustedes, pues debemos estar pendientes de estos estándares de estos objetivos, puntos específicos para que avancemos y no nos quedemos atrás en cuanto a otras instituciones si no que seamos ejemplo de educación eso sí me parece que debe estar ligado, muy ligado, debe ser porque si uno se somete a eso es porque lo quiere hacer y porque así lo parámetros lo indican.

¿Se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

¿Cómo era antes de su implantación?

Rta: Pues igual el colegio siempre ha sido muy organizado y cuando se implementa algo nuevo pues no es tan notoria, pues cuando todo está en total crisis pues tienen que implementar algo nuevo pues entonces si cambio del cielo a la tierra esto. Si se anotado bastantes cosas pero para mí, desde mi punto de vista, siempre se han distinguido por ser organizados como yo lo estoy percibiendo y me disculpa si me estoy saliendo del tema. Siempre he notado que en las actividades, eventos a nivel de padres de familia en general, cada profesor está pendiente de su tema, de lo que le corresponde, sin que de pronto vaya a entrar en conflicto con otro maestro, cada uno sabe exactamente lo que tiene que hacer para dar un mejor rendimiento.

¿Qué la identificaba? ¿Y ahora cómo es? ¿Cuáles son sus nuevas características?

Rta: pues no sé si estos puntos estén dentro, ejemplo me ha gustado mucho el año anterior, un evento nuevo que tenía que ver con protocolo donde nuestros hijos ellos mismos trataban de atendernos, por lo menos el día de la madre o el día de la familia me pareció muy bonito una implementación linda para que nuestro hijos le enseñen los pasos del protocolo como deben estar dentro de una reunión , esto me pareció muy bonito, igual , otra cosa que me marco mucho y me pareció súper agradable fue un evento de padres donde estuvimos con nuestros hijos donde ellos se vinieron en pijama y nosotros con ropa muy cómoda, entonces se hizo con música muy suave donde aprendimos a abrazar a nuestro hijos a que ellos nos abrasen, a mimarlos, a colocarles el aceite , el masaje padres; esas dos partes para mi han sido muy bonitas, porque esas si no la teníamos antes, esas si son totalmente nuevas y en el tema de protocolo

¿Usted a que cree que se deba que se hayan podido hacer actividades como las que usted nos comenta?

Rta: Pues yo me imagino que, porque si la persona quiere cambiar y quiere que su colegio sea extraordinario porque me imagino que ellos quieren que se cumpla con determinados estándares de calidad y que los padres pues digan no pues me siento bien y que el colegio avance, para mí Sí y es de admirar y me gusta. Es bonito.

¿En quiénes se perciben más estos cambios si se han dado?

Rta: Cuando me encuentro con los otros padres de familia ya sea en la calle o por que no encontramos en determinada sede de la institución o en un evento. Cuando todos nos encontramos en el mismo punto y decimos... nos sentimos orgullosos que nuestros hijos estudien acá, entonces lo notamos a nivel de los padres de familia. Porque siempre pienso, cuando el padre de familia está contento está conforme y su hijo también, eso hace que el niño no se quiera ir a otra institución.

¿Cómo se maneja el liderazgo en la institución?

Rta: El liderazgo, es el querer que la institución tenga una muy buena imagen y eso sea logrado a nivel de ciudad, entonces los docentes en esta parte los hemos visto muy comprometidos, es mas a ellos creo que les hacen, o se les está haciendo una evaluación. Algunos, ya sea por su compromiso o por innovación o por que han querido traer algo nuevo a la institución en sus diferentes niveles de estudio, Eso sí está claro que cuando que cuando uno avanza es porque hay unos parámetros que quiere cumplir porque uno siempre debe tener unas bases tanto como persona como para cumplirlas, cuando uno se da se da metas a corto, mediano o largo plazo igual con una institución y si ya estamos en el cuento de la excelencia.

¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa desde la gestión directiva?

Rta: Yo me imagino que, pues internamente allá en su nivel de directivo y de rector con sus coordinadores y con sus profesores, ellos deben de tener algún modelo, deben haber unos parámetros donde debe decir,... bueno si ustedes quieren continuar en la institución si ustedes quieren ser nuestro docentes queridos que siempre contemos con ustedes, pues debemos estar pendientes de estos estándares de estos objetivos, puntos específicos para que avancemos y no nos quedemos atrás en cuanto a otras instituciones si no que seamos ejemplo de educación eso sí me parece que debe estar ligado, muy ligado, debe ser porque si uno se somete a esto es porque lo quiere hacer y porque así lo parámetros lo indican.

¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado la gestión directiva? ¿En qué aspecto?

Rta: sobre esto desconozco esta información.me imagino que si por el progreso que se le ve al colegio.

¿Cómo se han hecho estos cambios?

Rta: En consenso con nosotros los padres de familia, docentes y estudiantes.

¿Quién los ha liderado?

Rta: Los ha liderado la gestión directiva quien ha dado lo lineamientos en este caso pues, los coordinadores y el rector.

¿se ha sentido parte de las transformaciones de la gestión directiva?

Rta: Si, de pronto ha sido la participación mía en cuanto al estar muy pendiente de los eventos culturales, de pronto, presentándolos X o Y entonces tiene uno más sentido de pertenencia.

¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Rta: No.

Muchas Gracias.

ENTREVISTA PADRES DE FAMILIA No. 3

Nombre:

Jhon Jairo Aristizabal

Formación académica: pregrado y posgrados.

Rta: bachiller académico

Años de antigüedad en la institución.

Rta: Aproximadamente 4 años.

¿Tuvo usted un cargo cómo representante de los padres ante el consejo directivo, académico o alguna comisión de evaluación?

Rta: Participo dos veces con la asociación de padres de familia.

¿Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación?

Rta: La idea es la mejora continua de un proceso, si empezamos de una forma que al pasar el tiempo cada vez mejore más.

En sus palabras, ¿Con qué aspectos institucionales usted asocia la calidad?

Rta: En varios: en la parte educativa lo que hace el docente, lo que recibe el alumno del docente, la parte administrativa lo que recibe tanto el cliente, el padre de familia y pues el público en general y parte la cabeza del colegio lo que recibe uno de la rectoría como tal.

¿Cómo se puede “medir” o percibir la calidad en las prácticas organizativas de una institución educativa?

Rta: La idea es que esta calidad se refleje en todos los aspectos: Estudiantes en su proceso académico, no solo lo que se vea al interior del colegio sino también externamente con los diferentes proyectos que tiene hacia afuera, participación con otros colegios, entonces esa parte tiene que reflejarse demasiado en sus estudiantes.

¿Cuáles prácticas de la dirección institucional están asociadas con la calidad en educación?

Rta: La integración inclusive de las partes que uno casi no toma en cuenta como el recibir, es decir la parte que hace la portería, como recibe el portero al padre de familia, como se porta la parte del servicio con los estudiantes y con los padres de familia, porque muchas veces se estrella uno con ellos. También el docente participa en eso no solo la interacción con el estudiante, el docente también tiene que saber cómo llegarle al padre de familia porque si no podemos hablar no podemos comunicarnos no nos vamos a entender nunca entonces esa parte también es importante y es importante que el rector no sea la cabeza, el que no podemos visitar nunca, el que tengo que sacar una cita a un mes porque no me puede atender antes si no es algo así como una gerencia de puertas abiertas donde tú puedes llegar, donde tú puedes hablar, que para mí es supe importante

que no allá esa barrera, que sea asequible, muy fácil para adquirir información por parte de él sea el tipo que sea.

Podría usted enumerar, ¿qué modelos de gestión existen en institución educativa?

Rta: La verdad, No conozco las características de este sistema.

Por favor, ¿describa en lo posible cada uno de los modelos que nombró?

Rta: No, la verdad no conozco qué características tiene hacia el área educativa.

¿Qué tipo de información fue compartida con usted?

Rta: Que en este momento se estaban capacitando los docentes en ciertos procesos que debían retomarse y volver como a direccionar para aplicar en el colegio.

¿Qué entiende por Gestión Directiva?

Rta: Bueno es lo que tiene que hacer la parte superior del colegio la cabeza que hay hacia abajo.

¿De qué se ocupa la gestión directiva?

Rta: Bueno en cuanto a la gestión directiva estamos hablando de la persona que tiene la batuta en toda la institución no solo en lo interior sino que también dé a conocer el colegio exteriormente.

¿Cuáles son sus características?

Rta: Principalmente la responsabilidad que tiene con toda su institución, quiero decir con su gente administrativa, su parte docente, con sus estudiantes y con sus padres de familia.

¿Cómo influencia la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa? Podría dar un ejemplo.

Rta: Bueno la idea es que esta gestión directiva les gusta involucrar a su personal ese es el cambio que también he visto, que antes lo hacían pero ahora es a un mayor y es involucrar a todas las personas que participan en la institución de una u otra manera, ya sea con los proyectos de los docentes, ya sea apoyando a los estudiantes que tienen conocimientos sobre algunas cosas en el exterior y pues desean hacerlo, inclusive a los padres de familia cuando tenemos las reuniones, las opiniones que hemos dado ellos lo llaman a uno a ver que más opiniones tenemos sobre ese aspecto.

¿Defina en qué consiste el modelo de gestión?

Rta: No en realidad en este momento nose qué sea, es la general Es la autoevaluación y la mejora continua.

¿Qué acciones y procesos propone para la institución educativa?

Rta: No la verdad no conozco, sé que lleva a una finalidad y la finalidad es que no solo tenga el concepto hacia un interior demasiado interior sino que también llegue A nosotros los padres, a los estudiantes, a los docentes a todo el cliente en general no solo el cliente interno sino el cliente externo.

¿Cómo se elaboraban y qué tipo de participación tenían los padres de familia al momento de hacer la construcción de los siguientes elementos, el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar si conoce de otros enúncielos?

Rta: Bueno antes del modelo pues había participación de los padres de familia, pero no era como propia era como propia era más bien toca hacerlo.

Reunir a los padres de familia es muy difícil, pero ya hay mayor participación de nosotros, en la asociación inclusive anteriormente no era mucho lo que trabajábamos como tal ahora se ve mucho más la participación en las decisiones que toma la asociación de padres.

¿Cómo es la toma de decisiones por parte de las directivas?

Rta: Respecto a la toma de decisiones siempre he visto que nunca se sobrepasa un rango sobre otro, algo importante que siempre ha hecho la parte directiva es tener en cuenta la opinión de los demás.

¿Ha notado algún cambio en la toma de decisiones?

Rta: Si claro, en todo lo mismo que yo te decía, los docentes ya... yo no sé hablo mucho de la parte docente que me parece muy importante en la vida del estudiante. La dirección anteriormente apoyaba los docente pero no se veía como esa creatividad y ese yo quiero que participe, aquí está el apoyo de la dirección para que los docentes hagan.

¿Nos puede dar otros ejemplos de en quienes se puede ver esta transformación?

Rta: En cuanto a eso me ha gustado mucho la parte nueva que tiene el colegio la Institución y fue nombrar los coordinadores académico y disciplinario juegan un papel muy importante dentro de la institución no solo la parte académica, sino la parte disciplinaria.

¿Y ahora cómo es? ¿Cuáles son sus nuevas características?

Rta: En cuanto a eso me ha gustado mucho la parte nueva que tiene la institución y fue nombrar los coordinadores académico y disciplinario, realmente hasta después del modelo los identifique, antes no se reconocían, pero a raíz del modelo ya tienen reconocimiento e inclusive a como direccionado una toma de decisiones por parte de ellos, vemos que ya no tenemos que ir directamente a rectoría sino ellos también juegan un papel muy importante dentro de la institución no solo la parte académica, sino la parte disciplinaria.

¿En quiénes se perciben más estos cambios si se han dado?

Rta: En nosotros los padres de familia, en los niños y eso también lo manifiestan las personas de la comunidad.

¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa desde la gestión directiva?

Rta: Para mí fue importante el hecho de delegar la función de los coordinadores, de definir los coordinadores, que no necesariamente tenga que estar concentrado

todo en la directiva sino que también allá dos personas como el, que sean de apoyo entre la parte docencia, la parte de la directivas, considero que esto es delegar funciones y generar liderazgo en los miembros de la institución.

¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado a través de la gestión directiva?

¿En qué aspecto? ¿Cómo se han hecho estos cambios?

¿Quién los ha liderado? ¿Se ha sentido parte de las transformaciones luego de la implantación del modelo de excelencia? y ¿Cómo ha participado? En caso contrario explique ¿por qué cree que no ha sido participe de las transformaciones?

Rta: Bueno creo que estos dos últimos años he estado un poquito alejada del colegio pues debido a mi trabajo, no he tenido la oportunidad de sentarme de hacer comparaciones como tal, puedo hablar entonces de la parte de gobiernos estudiantiles que es la que un poquito me he dado cuenta de los cambios, encuentro una mejor definición de que son y para qué son, no solo para aquellos que están en el gobierno estudiantil sino para los que estamos apoyando ese gobierno estudiantil.

¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Rta: Ninguna.

Muchas Gracias.

ENTREVISTA PADRES DE FAMILIA N° 4

Nombre:

ARLETH PEREZ

Perfil profesional:

Rta: Egresada de la institución

¿Ha tenido algún cargo de representante de padres de familia o ante el consejo académico?

Rta: No hasta este momento no he tenido ningún cargo representado a padres de familia pero he seguido muy de cerca el proceso de formación de mis hijos que han tenido en esta institución ya que yo estudie aquí.

¿Para usted en que consiste la calidad en la educación?

Rta: La calidad en la educación es y debe ser una transformación en que nuestros hijos reciban una educación humana de formación en todo lo que son sus aspectos de los que son sus sentidos, de lo que es la parte integral del niño de lo que estos niños de verdad aprendan con sentido de humanidad, el proceso formativo que les está dando el colegio, que no sea solamente esa formación de tablero de llenarle su cabecita de una cantidad de datos básicos fundamentales pero que se están transmitiendo con una calidad humana y de servicio humano que me parece que es lo que se debe hacer en la educación de nuestro pueblo colombiano.

¿Cómo lo relacionaría y con qué aspectos institucionales que ofrezcan calidad?

Rta: En la parte de dirección y en la parte del cuerpo docente lo relaciono con la forma en que ellos están transmitiendo el conocimiento, no es el ser un profesor común y corriente como de pronto en alguna otra institución, sino que aquí esa clase de formación que yo me he dado cuenta que se les ha dado y que se está trabajando los ha hecho más humanos más sentir ese proceso de formación como si fueran sus propios hijos, no solamente insisto en darle el conocimiento didáctico, sino también en transmitirle esa formación humana de ser seres humanos importantes y vitales para nuestra sociedad

¿De qué manera se puede medir esta calidad humana como se puede medir y que lo haga evidente en la Institución?

Rta: Evidente en que en este momento los niños a nivel de sus casas, cuando yo trato mis hijos veo que son pequeñitos que saben mucho del conocimiento del respeto de todo lo que tiene que ver con el proceso diario del ser humano que es respeto, amor, cariño y eso se mide en estos niños, cosas que uno se extraña mucho en colegios, lamentablemente tenemos que decirlo que ya no existe este

tipo de conceptos y de formación en estos chicos. Aquí se nota el respeto de los niños hacia los profesores para aprender sobre el respeto de lo que están conociendo y están viendo y una calidad de transformación que los está llevando a un proceso. Niños que en el futuro que de aquí a mañana van a ser muy representativos en nuestro país, porque no solamente es el cúmulo de conocimientos de matemáticas, física, química, sino que también el valor de todo el aspecto humano en estos niños.

Más hacia la calidad humana con que practicas se podría relacionar con respecto a la dirección institucional ¿Es decir como esta dirección institucional ha colaborado a llegar a ese punto de calidad del cual se habla?

Rta: Bueno en este aspecto las directivas entre ellas es poder solucionar el conflicto como una mediadora y aclarar fácilmente en que dialogando en que con una cultura de estas personas de estos niños se pueden solucionar los problemas y que no se puede llegar más allá de darle una solución lógica y no se puede llegar a la violencia, a los golpes como de pronto vemos en otras instituciones y hoy por hoy es lamentable ver que es fundamental la carga académica, el conocimiento académico, pero vemos como los chicos en otros colegios se maltratan por cualquier motivo porque la niña le quita el novio a la otra, entonces entran en unos conflictos que son prácticamente de matarse.

¿Cree que es muy importante el papel que tienen los directivos como mediador?

Rta: Si son excelentes mediadores, y el papel también de tener ese proceso hacia los padres de familia de diálogo de los diferentes talleres que se dictan en las diferentes conferencias que ellos nos han dictado porque conocen muy bien del tema, pues he tenido como padre de familia la oportunidad de dialogar con algunos de los profesores que conocen de esa calidad de educación más formativo que le dicen a uno entonces ve uno como fácilmente ellos dominan el tema y obviamente Ofelia como domina fácilmente este tema y lo transmite con esa calidad humana que ella tiene hacia los padres de familia y hacia los niños que nosotros tenemos aquí en la institución.

¿Usted que entiende por gestión directiva?

Rta: La gestión directiva es cuando, en este caso hablemos del rector Fredis hace todo un proceso de actividades para poder conseguir lo mejor para su institución en la educación de los niños que ellos están manejando, es gestionar ante otras instituciones oficiales o no oficiales para poder traer todos estos conocimientos y estas calidades que son importantes para que la institución

¿Qué características tiene esta gestión directiva?

Rta: Bueno reconocerlo por ejemplo en los niños ya uno ve el aspecto del conocimiento que le están dando que le están impartiendo los profesores a estos niños, la educación ya no es tanto de tablero de tiza hoy por hoy no tanto de tenerlos encerraditos además de que muy pequeñitos no se le puede exigir a una disciplina dentro de un aula, si no que estamos viendo por ejemplo en el rector Fredis como ha traído este tipo de educación y que ha transformado de que los niños jugando interactuando con la naturaleza y con la preservación de nuestro medio ambiente aprenden mucho más, y adquieren el respeto hacia lo que verdaderamente nos interesa en el diario vivir

¿Puede usted enumerar las cualidades que deba tener la persona que esté involucrada dentro de la gestión directiva?

Rta. Si hay cualidades, está el respeto esta la integridad como persona en su totalidad debe ser importantes para un profesor, el amor que transmiten estos profesores y que se debe dar en ellos para poderlos transmitir hacia los chicos, la bondad y que son aspectos fundamentales que como si ellos fueran los padres de familia se debe de transmitir a cada uno de los estudiantes que están cursando cada uno de los grados que aquí se están dictando desde el preescolar básica primaria y la secundaria.

¿Cómo ha influenciado para usted la cultura organizacional de la institución?

Rta: Bueno la cultura organizacional cuando ya en el primer momento que mi hija estuvo estudiando aquí pues estas cosas no se daba apenas estaban comenzando es decirlo que es un proceso, no es de la noche a la mañana y había muchas fallas en transmitir este tipo de conocimientos sobre todo con el ser que usted está formando que tiene que ser una persona muy integra muy completa habían falencias habían algunas cosas que necesitábamos cosas que no se trabajaban pero que con los años y de la mano del Rector de la institución sino también tener ese dialogo como una parte familiar ante los demás niños se ha seguido manteniendo esa cultura de respeto, esa cultura de vivencia diaria, de humanidad se está dando a través de ella. Por lo que te digo él llega al dialogo y a interactuar con los niños y las niñas para solucionar los problemas y para formar íntegramente que es lo más importante.

¿Nos puede usted decir cómo era ese pasado en el colegio?

¿Cómo lo reconoce antes y como lo reconoce ahora?

Rta: Faltaban técnicas anteriormente faltaba ese tipo detalles y de seminarios que Nuestros docentes han recibido y que de pronto con la calidad humana con que trabajaban no tenían la información suficiente además de ser docentes, pues el proceso docente también implica el caminar el informarse a diario, entonces habían algunas fallas en esa calidad de educación, no era muy completa y a medida que han venido pasando las cosas y que obvio lo ha tenido el cuerpo de docentes y las directivas han tenido más talleres han estado investigando han estado gestionando para traer otras entidades y otras instituciones.

Para usted ¿Qué transformaciones y que caracterizaba antes y que caracteriza ahora? ¿Ve que ha habido alguna transformación con respecto a las situaciones de poder en la institución entre estudiantes entre profesores directivas padres de familia? ¿Se ha visto algún cambio o sigue la misma continuidad como la tenía antes?

Rta: Si habido cambio, la comprensión de los alumnos hacia los profesores de que la metodología su pedagogía de enseñanza ha mejorado que son al transmitir su conocimiento lo hacen con una sencillez y una fluidez mucho mejor que antes, que los alumnos entienden muy bien a sus profesores porque pues a través de todos estos procesos que han venido ellos investigando que los han formado que han recibido de otras instituciones, pues realmente ha sido en beneficio para que los docentes sus clases sean más amenas para poder escuchar de nuestros hijos que es agradable recibir una clase de los profesores en la institución porque se da entender y le entienden todo lo que los profesores dicen y queda en claro el tema que se está viendo el día en que se este trabajando

¿Conoce usted como se elaboran los elementos que conforman el PEI, plan de estudios, el currículo, el manual de convivencia? ¿Sabe cómo se elaboran y si usted han tenido algún tipo de participación en estos?

Rta: Si claro esto es fundamental porque con esto es que podemos hacer una sociedad la educación es una sociedad entre los padres los hijos los docente las

directivas y nosotros tenemos que estar ahí participando como se ha hecho. Al comienzo del año ellos se organizan maestros y toman algunos seminarios y talleres donde también se invitan a los padres de familia para poder recibir los conceptos y aclarar muchas dudas que uno tiene como padre de familia. Porque como padre de familia no hay esa capacidad de conocimiento que tienen los docentes pero uno a medida que va asistiendo a estos talleres se va formando y va adquiriendo el conocimiento para poder interactuar con o docentes y Poder trabajar sobre el PEI Sobre el currículo sobre el plan de estudios sobre todo lo que tiene que ver con el reglamento de nuestra institución y para poder estar muy cogido de la mano con la directiva y los docentes y prestos a solucionar problemas y a interactuar y ser mediadores en los conflictos que se nos puedan presentar en la institución

¿Cómo veía antes y ahora la toma de decisiones por parte de las directivas?

Rta: Bueno anteriormente había toma de decisiones pero no con el profundo conocimiento que se tiene ahora, habían algunas fallas que se fueron solucionando y que les ha hecho una transformación total y que cuando ellos van a tomar una determinación cuando ellos van a realizar algún proceso entonces ya lo hacen con un profundo conocimiento e interactuando con los padres de familia como clientes y con la sociedad que esta alrededor de nuestro colegio

Elementos en la institución como lo son el PEI, plan de estudios, el currículo, el manual de convivencia, los organismos de gobierno escolar, ¿ha visto alguna transformación desde la gestión directiva?

Rta: Si claro se ha visto la transformación y los cambios por ejemplo en el currículo en todo lo que tiene que ver con el PEI que tiene que ver con reglamentación reglas de nuestra institución los niños se les ve el cambio.

ANEXO # 10

ENTREVISTA PARA EGRESADO N° 1

Nombre:

María José Rojas

Bachiller académico 2016

Estudiante de quinto semestre de marketing

Años de permanencia en la institución:

12 años

Personera estudiantil año 2016

Campos de desempeño laboral:

Ninguno

Funciones desempeñadas en la institución:

Realización de proyectos de personería.

¿Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación?

Rta: La calidad en la educación es la creación de competitividad e innovación en Todas las actividades de una institución.

En sus palabras, ¿con qué aspectos institucionales usted asocia la calidad?

Rta: Con la competitividad que un estudiante desarrolla en el ámbito de la universidad, del trabajo, incluso en el ámbito social.

¿Cómo se la puede “medir” la calidad o percibirla en las prácticas organizativas de una institución educativa?

Rta: Se puede medir por medio de la credibilidad y aceptación que tiene la institución en el municipio.

¿Cuáles prácticas de la dirección institucional están asociadas con la calidad en educación?

Rta: La implementación constante de capacitación a los docentes y sistemas de calidad, creando alianzas con las universidades del mismo perfil al de la institución o colegio para un bienestar futuro.

¿Durante su tiempo de estudiante en la institución, obtuvo algún tipo de información sobre el papel de la gestión directiva?

Comente:

¿Cómo obtuvo esa información?

Rta: Por medio de una charla que nos dieron con mis compañeros de promoción.

¿Qué tipo de información fue compartida con usted?

Rta: Por medio de diapositivas nos explicaron en qué consistía y cuál era el objetivo de la gestión directiva.

¿Cómo participó en su implementación?

Rta: Por medio de la escucha y divulgación entre los demás estudiantes.

¿Los estudiantes de ese momento participaron? ¿Cómo lo hicieron?

Rta: Colaborando con los docentes en el recuento y recolección de evidencias de nuestras actividades.

¿Qué entiende por Gestión Directiva?

Rta: Es el conjunto de acciones que hace el rector, sus colaboradores y docentes para el mejoramiento de la institución.

¿De qué se ocupa la gestión directiva?

Rta: Dirigir y realizar los proyectos educativos y gestionar acciones para hacer un mejoramiento continuo.

¿Cuáles son sus características?

Rta: Dirigir, diseñar, controlar, evaluar, y tomar decisiones.

¿Cómo influencia la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa? Podría dar un ejemplo

Rta: La gestión directiva es la que determina el perfil tanto de los docentes, como de los estudiantes, y la cultura es el modo de emplear esa gestión, De esta manera se determina si se está llevando a cabo una gestión directiva.

¿Cómo se elaboraban y que tipo de participación tenían los estudiantes? al momento de hacer la construcción de los siguientes elementos, el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar si conoce de otros enúncielos.

Rta: Se utilizan todos de manera estipulada. El o la personera se elige democráticamente y él o ella a su vez se reúnen con el consejo estudiantil, para formular propuestas ante las directivas. El manual de convivencia era repasado repetidamente, el currículo se manejaba de acuerdo a su certificación y con opciones a modificar para mejorar las clases y los temas.

¿Cómo era la toma de decisiones por parte de las directivas?

Rta: Siempre ha sido participativa, aunque a veces es difícil.

¿En qué acciones y momentos se evidenciaba el liderazgo directivo y el estudiantil?

Rta: Principalmente en los resultados académicos, pero también en los logros de todas las actividades académicas.

¿se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

Rta: Si, Se empezó a ver más el trabajo en equipo entre alumnos y docentes y dentro de las directivas del colegio.

¿Cómo era antes de su implantación?

Rta: Todo lo lideraba generalmente el rector.

¿Qué la identificaba?

Rta: Buena gestión pero tan sólo de unos pocos comprometidos con el proceso.

¿Y ahora cómo es? ¿Cuáles son sus nuevas características?

Rta: Trabajo en equipo, más unión e integración de ideas. Pero faltaba mayor compromiso.

¿En quiénes se perciben más estos cambios si se han dado?

Rta: En todos los docentes.

¿Cómo se maneja el liderazgo desde la gestión directiva?

Rta: Con responsabilidad, innovación, seriedad y formación no solo de uno si no de varios.

¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa desde la gestión directiva?

Rta: Con participación de todos los que hacen parte del colegio.

¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado desde la gestión directiva?

¿En qué aspecto?

Rta: En el orden y puntualidad de las actividades

¿Cómo se han hecho estos cambios?

Rta: De acuerdo a las encuestas

¿Quién los ha liderado?

Rta: Tanto estudiantes como docentes.

¿Se ha sentido parte de las transformaciones?

Rta: Se siente mayor compromiso por parte de todos.

¿Cómo ha participado?

Rta: Fue con compromiso y amor al colegio. Porque creo que como estudiante di lo mejor de mí, represente al colegio en muchos eventos de inglés que también ayudaron a la buena imagen y a la credibilidad de nivel académico.

En caso contrario explique ¿Por qué cree que no ha sido participe de las transformaciones?

¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de

esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Rta: NINGUNA.

Muchas Gracias.

ENTREVISTA EGRESADOS N° 2

DIOMEDES BERROCAL

Bachiller académico con énfasis en inglés 2017

Estudiante de tercer semestre administración turística y hotelera

Años de permanencia en la institución:

Ocho años

Campos de desempeño laboral:

Ninguno

¿Defina en qué consiste para usted la calidad en la educación?

Rta: Calidad en la educación es que los estudiantes nos sintamos contentos y a gusto aprendiendo y además adquirir conocimientos que nos formen tanto intelectual como personalmente.

En sus palabras, ¿con qué aspectos institucionales usted asocia la calidad?

Rta: Con buenas instalaciones, buenas relaciones directivas estudiantes y armonía en el funcionamiento del colegio.

¿Cómo se la puede “medir” la calidad o percibirla en las prácticas organizativas de una institución educativa?

Rta: Con resultados en las pruebas de estado y la cantidad de alumnos nuevos y de alumnos que se van del colegio.

¿Cuáles prácticas de la dirección institucional están asociadas con la calidad en educación?

Rta: seguimiento de los alumnos y en especial del colegio en el que estudie que el rector nos conocía nuestra familia y sabía cómo se debía dirigir a nosotros según esto.

Durante su tiempo de estudiante en la institución, obtuvo algún tipo de información sobre el modelo de gestión que la IE Santafe implementó o iba a implementar.

Rta: no ninguna

¿Qué entiende por Gestión Directiva?

Rta: es la serie de procesos que se emplean para que las los objetivos de una Organización se cumplan como se tiene previsto.

¿De qué se ocupa la gestión directiva?

Rta: fijar patrones de comportamiento que se deben seguir para cumplir el objetivo del colegio.

¿Cuáles son sus características?

Rta: poseer la autoridad sobre las personas que buscan dicho objetivo y ser el responsable de que estos se cumplan.

¿Cómo influencia la gestión directiva la cultura organizacional de una institución educativa? Podría dar un ejemplo

Rta: en que en dirigir este tipo de organizaciones con fines educativos donde los estudiantes son de estratos sociales entre 1 y 2, no sería igual al de una institución de carácter privado además como se basa en relaciones con infantes y adolescentes se debe tener en cuenta como se deben dirigir hacia ellos de tal manera que no se sientan vulnerados.

Ejemplo:

No sería lo mismo la manera en la que se debe capacitar los docentes de preescolar a los de secundaria además se debe tener en cuenta que aunque los padres no tengan un gran conocimiento en ese tema una buena estrategia sería dar a conocer a la sociedad como funciona y en que afecta la educación brindada.

¿Cómo se elaboraban y que tipo de participación tenían los estudiantes? al momento de hacer la construcción de los siguientes elementos, el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar si conoce de otros enúncielos.

Rta: Por elección democrática eligen al personero, y se comunican los proyectos.

¿Cómo era la toma de decisiones por parte de las directivas?

Rta: Directamente de Rectoría.

¿En qué acciones y momentos se evidenciaba el liderazgo directivo y el estudiantil?

Rta: En todas las actividades, pues se reconocía abiertamente que la mayor autoridad del colegio es el rector.

¿se ha transformado la gestión directiva de la institución educativa?

Rta: un poco, Trabajan con mayor responsabilidad y había una comunicación abierta entre todos los funcionarios del colegio.

¿Cómo ha afectado su papel en el mejoramiento de la gestión directiva?

Rta: Creo durante mi permanencia fui un buen líder y obtuve buenos resultados académicos.

¿Cómo se maneja el liderazgo por la implantación del modelo de excelencia EFQM?

Rta: la autoridad central en la rectora y siguiendo la estructura organizacional.

¿Cómo es la toma de decisiones en la institución educativa desde la gestión directiva?

Rta: respetando el conducto regular, y con el consentimiento del rector.

¿Qué elementos como el PEI, el Plan de Estudios, el Currículo, el Manual de Convivencia, la conformación de los organismos de gobierno escolar, entre otros, se han transformado?

¿En qué aspecto?

Rta: se reconocen más y se les da la importancia debida a cada uno-

¿Cómo se han hecho estos cambios?

Rta: cumpliendo el manual de convivencia y respetando el significado que tienen.

¿Quién los ha liderado?

Rta: Directivas, docentes y estudiantes.

¿Se ha sentido parte de las transformaciones?

Rta: si, los estudiantes se sienten más a gusto y confiados con Todo lo relacionado a las materias y a el colegio en general.

¿Cómo ha participado?

Rta: siguiendo las indicaciones de los directivos y teniendo mi propia opinión de lo que ocurre.

En caso contrario explique ¿Por qué cree que no ha sido participe de las transformaciones?

¿Tendría otras cosas que agregar en la perspectiva que plantean las preguntas de esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué? NINGUNA.

Rta: Tal vez en la manera en la los demás colegios o el ambiente externo de la institución se ve afectado por la implementación y respecto a la competencia determinar si es una buena estrategia desde el punto de vista comercial.

Muchas Gracias.

TRABAJO DE CAMPO

La presente investigación se realizó en la Institución Educativa Santafe, ubicada en el municipio de Montería, a través de la aplicación de

REVISION DOCUMENTAL: este proceso se realizó, haciendo una revisión de los libros, con los que cuenta la institución, (P E I, Planes de estudio, proyectos obligatorios, metodología, entre otros), aquí se tiene en cuenta la articulación de este currículo y la intencionalidad con que se maneja; motivación del directivo y conocimiento frente a la gerencia de la institución. (Ver gráfico 1)

OBSERVACION DIRECTA: En la presente investigación, el proceso se realizó observando el comportamiento del rector, docentes, frente al manejo de las nuevas tendencias educativas. Durante la realización de las actividades cooperativas en jornadas pedagógicas, registros de libretas de apuntes y en los preparación de las clases, aquí se tuvo en cuenta como trabajaban los docentes estas nuevas tendencias educativas desde el aula de clase y el conocimiento que tiene el rector para ayudar a los maestro en cualquier duda o para decir si está bien o no, como interaccionaban en lo académico y lo social, manifestado a través de las discusiones intergrupales, participación en la socialización del conocimiento y la producción individual y grupal.

ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA: con este proceso se me permitió tener información más abundante y pertinente para la situación problemática que se está presentando en la institución, en cual no fueron detectadas desde la revisión documental, la observación directa y son elementos que están presente y que a la vez dan la posibilidad de conocer más a fondo la comunidad objeto estudio. Con ella se pretende indagar sobre aspectos personales, de su contexto manera de pensar, sus relaciones con los demás, aspiraciones, inquietudes y sobre la manera como aceptan o se muestran negligentes frente a las nuevas tendencias de la educación, logrando alcanzar este reto y cuáles son los impedimentos para llevarlo a cabo. Se entrevistó a cuatro docentes, cuatro estudiantes, cuatro padres de familia, dos egresados.

objeto de diagnosticar el estado de la institución en estos momentos e inferir aspectos que se deben mejorar; al mismo tiempo, identificar la importancia, la

aceptación o rechazo de los actores educativos y obtener la sugerencia que ellos podrían aportar para mejorar y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de educación a través de actividades cooperativas desde la gestión directiva en la institución.

GRUPOS DE DISCUSION: por este medio para medir el progreso en la adquisición y asimilación de los avances tecnológicos, ya que me permite observar el éxito en la asimilación de las nuevas tendencias gerenciales en educación desde la Gestión Directiva. Este ejercicio se realizó en una jornada pedagógica que nos permito estar reunidos y escuchar el aporte de cada docente, casi como una entrevista con la diferencia que es grupal, abierta y estructurada, en donde los participantes discuten y elaboran desde sus experiencias personales, encontrando como falencia la falta de capacitación a los docentes y contar con un directivo comprometido con las nuevas tendencias gerenciales en educación.

Otro de los factores de riesgo es el orden público de la región, el cual genera angustia e incertidumbre para salir a las capacitaciones, ya que para algunos miembros de la institución existen las barreras invisibles, que no se pueden traspasar porque causan muerte a quien lo haga.

ANÁLISIS DOCUMENTAL: se realizó con base en el Proyecto Educativo Institucional (P E I), Manual de convivencia, informes y producciones escritas internas proporcionadas por la institución, las cuales fueron utilizadas para la aplicación de las técnicas estadísticas referidas en el numeral 15

Revisión documental

Ficha N°	1
Autor:	Lilian Carina Mendivil Caldera
Título:	Estrategia para fortalecer la gestión directiva: a través de nuevos modelos de gestión educativos en la IE Santafe-Montería
Datos:	Institución educativa santafe
Tipo de publicación:	Institucional
Ubicación:	Santafe –montería córdoba
Palabras claves:	Gestión educativa, gestión directiva, modelos de gestión, liderazgo.
Contenido:	<p>La institución cuenta con los siguientes documentos</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Proyecto Educativo Institucional❖ Libros de actas❖ Libros de matriculas❖ Proyectos complementarios (educación sexual, Medio ambiente, Ética y valores, entre otros)❖ NTICS❖ Computadores para educar❖ Montería Bilingüe❖ Libro de calificaciones
Observación:	<p>En esta pudo evidenciarse que la institución, en la actualidad cuenta con lo reglamentado por la ley general de educación, 715, además es claro que la secretaria de educación ha mandado capacitación para el rector y los docentes, el problema radica en que los docentes reciben la capacitación pero no lo transmiten y el rector como que tampoco se preocupa porque se den a conocer. Por otra parte tampoco cuentan con espacios adecuados.</p>