

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS: (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres):

Uno de los aspectos más importante de toda sociedad es la educación de sus niños, niñas y adolescentes; más esa formación integral que queremos darles tiene que ser en un ambiente de convivencia adecuada, por eso el objetivo de nuestra investigación aborda el tema de Cómo mejorar la convivencia escolar en nuestra institución y pensamos que se podría enfocar desde la parte de la gestión educativa, diseñando una estrategia sobre organización escolar para mejorar los niveles de convivencia, La idea surge de las múltiples manifestaciones de docentes, estudiantes, padres de familia, directivas que al estar realizando sus actividades en ambientes hostiles, con falta de tolerancia, dialogo, compañerismo y respeto, en un clima laboral pesado, emplean la mayor parte del tiempo en la solución de estos problemas.

Fue así, como se realizó una revisión de documentos, estado del arte, bibliografía de diferentes autores, tales como: Serna Gómez,

Casassus J., García Requena, Freire P. y otros, Quienes nos hablan sobre gestión y convivencia y encontrar caminos que puedan enfrentar el tema en mención; nos encontramos con un amplio panorama de interrogantes y preocupaciones desde varia entidades que desean abordar el tema de la convivencia escolar, aunque se centran más en el conflicto, y especialmente, en el conflicto violento, sin embargo entidades como la Cámara del Comercio, Mineducación, Secretaría de Educación, algunas tesis de pregrado y postgrado han tratado de abordar el tema desde el otro punto de vista que es la gestión educativa y la convivencia escolar.

Así pues, en éste informe debe quedar claro que para nosotros el propósito fundamental es Diseñar una Estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia Escolar en la Institución Educativa Distrital Rafael Uribe
Uribe,J.M.



SUMMARY OF THE CONTENT IN ENGLISH AND SPANISH: (Maximum 250 words - 1530 characters):

One of the most important aspects of all society is the education of its children and adolescents; more that integral formation which we want to offer them must be in an atmosphere of suitable coexistence, for that reason the objective of our investigation is how improve the scholastic coexistence in our institution and we think that it would be possible through the educative management, designing a strategy on scholar organization that can improve the coexistence levels. The idea appears taking into account different manifestations of teachers, students, parents, who work in hostile atmospheres, with lack of tolerance, dialogue, comradeship and respect, in a heavy labor climate, in which they have to spent most of the class time in the solution of these problems.

After, a big documental revision, state-of-the-art, bibliography of different authors, such as: Serna Gomez, Casassus J., Garcia Requena, Freire P. and others, who speak about management and

coexistence and some ways that can be used to face these problems;
we find a big amount of questions and preoccupations from different
organizations that wish to approach the subject of the scholar
coexistence, although they are centered more in the conflict, and
specially, in the violent conflict, however organizations like the Camara
de Comercio, Mineducación, Secretaria de Educacion, some university
investigations have tried to approach the subject from other point of
view that is the educative management and the scholar coexistence.

In this report must be clear that for us the fundamental objective is
designing a Strategy of Educative Management to improve the levels
of Scholar Coexistence in the Institución Educativa Distrital Rafael
Uribe Uribe, J.M.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR
LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE DE
CIUDAD BOLÍVAR, EN LA JORNADA DE LA MAÑANA.

Trabajo de tesis para optar al título de: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
POLÍTICAS Y GESTIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS.
ASESOR: JORGE ELIÉCER MARTÍNEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BOGOTÁ D.C.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR
LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE DE
CIUDAD BOLÍVAR, EN LA JORNADA DE LA MAÑANA.

AUTORES: LUIS FELIPE RENTERÍA RAMÍREZ
NÉSTOR GERARDO QUINTERO ROMERO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BOGOTÁ D.C.
JUNIO DE 2009



Artículo 23, resolución #13 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

ABSTRACT O RESUMEN

Uno de los aspectos más importante de toda sociedad es la educación de sus niños, niñas y adolescentes; más esa formación integral que queremos darles tiene que ser en un ambiente de convivencia adecuada, por eso el objetivo de nuestra investigación aborda el tema de Cómo mejorar la convivencia escolar en nuestra institución y pensamos que se podría enfocar desde la parte de la gestión educativa, diseñando una estrategia sobre organización escolar para mejorar los niveles de convivencia, La idea surge de las múltiples manifestaciones de docentes, estudiantes, padres de familia, directivas que al estar realizando sus actividades en ambientes hostiles, con falta de tolerancia, dialogo, compañerismo, respeto, clima laboral pesado (que puede llegar a la violencia física y sicológica, que en ocasiones puede ser mortal). Por lo tanto, se emplea la mayor parte del tiempo en la solución de estos problemas.

Fue así, como se realizó una revisión de documentos, estado del arte, bibliografía de diferentes autores, tales como: Serna Gómez, Casassus J., García Requena, Freire P. y otros, Quienes nos hablan sobre gestión y convivencia y encontrar caminos que puedan enfrentar el tema en mención; nos encontramos con un amplio panorama de interrogantes y preocupaciones desde varia entidades que

desean abordar el tema de la convivencia escolar, aunque se centran más en el conflicto, y especialmente, en el conflicto violento, sin embargo entidades como la Cámara del Comercio, Mineducación, Secretaría de Educación, algunas tesis de pregrado y postgrado han tratado de abordar el tema desde el otro punto de vista que es la gestión educativa y la convivencia escolar.

Así pues en éste informe debe quedar claro que para nosotros el propósito fundamental es Diseñar una Estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia Escolar en la Institución Educativa Distrital Rafael Uribe Uribe, J.M. Para profundizar en nuestro proyecto de investigación y con la claridad conceptual brindada por los autores antes mencionados, con la ayuda de nuestro tutor Jorge Eliécer Martínez, iniciamos pues, un trabajo de comprensión y análisis de la población educativa de nuestra institución por medio de unas encuestas y entrevistas no estructuradas sobre cómo abordar la gestión educativa y la convivencia escolar, ya que pensamos que el sentir, las vivencias y el contacto directo con el personal docente, padres de familia, estudiantes, administrativos y el contexto nos ofrecían las respuestas que son necesarias para fortalecer la gestión educativa.

Así mismo, y apoyados en esa información se nos permitió diseñar nuestra estrategia fundamentada en una Gestión Interpersonal y Administrativa que busca el Liderazgo a través del dialogo y la comunicación.



PALABRAS CLAVES: Diseño, Estrategia, Gestión, Gestión Educativa,
Convivencia, Convivencia escolar, Liderazgo.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| ABSTRACT O RESUMEN | 14 |
| TITULO | 20 |
| PREGUNTA ORIENTADORA | 20 |
| 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 20 |
| 1.1. INTRODUCCIÓN | 21 |
| 1.1.1. REFERENTE CONTEXTUAL..... | 21 |
| 1.1.2. JUSTIFICACIÓN: | 26 |
| 1.2. OBJETIVOS | 30 |
| 1.2.1. OBJETIVO GENERAL | 30 |
| 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:..... | 30 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 31 |
| 2.1. UNA MIRADA AL ESTADO DEL ARTE | 31 |
| 2.2. MARCO CONCEPTUAL | 42 |
| 2.2.1. CONCEPTO DE DISEÑO | 43 |
| 2.2.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA..... | 44 |
| 2.2.3. LÍNEAS DE TRABAJO PARA VISUALIZAR UNA ESTRATEGIA | 49 |
| 2.2.3.1. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA..... | 49 |
| 2.2.3.2. ESTRATEGIAS. | 55 |
| 2.2.3.3. PARÁMETROS PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA | 57 |
| 2.2.3.4. PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA | 60 |
| 2.2.3.5. SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... | 60 |
| 2.2.3.6. ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA..... | 62 |
| 2.2.3.7. ESPIRAL ESTRATÉGICO..... | 66 |
| 2.2.4. ESTRECHANDO LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN Y LA CONVIVENCIA | 68 |
| 2.2.5. OTRAS MIRADAS SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA..... | 72 |
| 2.2.6. CONTENIDO CIENTÍFICO..... | 77 |



| | |
|--|------------|
| 2.2.7. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR. | 79 |
| 2.2.7.1. TEORÍAS EXISTENCIALES SEGÚN GARCÍA. | 79 |
| 2.2.7.2. TEORÍAS CLÁSICAS..... | 81 |
| 2.2.7.3 LAS NUEVAS TEORÍAS. | 82 |
| 2.2.8. DEFINIENDO LA CONVIVENCIA | 86 |
| 2.2.9. LIBERACIÓN A PARTIR DEL DIALOGO DESDE PAULO FREIRE | 88 |
| 2.2.10. EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA | 93 |
| 2.2.10.1. ESTILOS DE LIDERAZGO | 95 |
| 2.2.10.2. FORMAS DE PARTICIPACIÓN Y TIPOS DE CONVERSACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA ESCUELA | 98 |
| 2.2.10.3. LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA | 99 |
| 3. METODOLOGÍA | 99 |
| MÉTODO | 100 |
| 3.1. PRIMERA FASE: CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA: | 101 |
| 3.2. SEGUNDA FASE: COMPRENSIÓN DE LA POBLACIÓN A TRAVÉS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS. | 101 |
| 3.3. TERCERA FASE: PROPUESTA | 103 |
| LIDERAZGO INTERPERSONAL-ADMINISTRATIVO | 104 |
| 3.4. CUARTA FASE: EVALUACIÓN EX - ANTE. | 105 |
| 4. ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA DE LIDERAZGO INTERPERSONAL ADMINISTRATIVA Y DIALÓGICA EN EDUCACIÓN | 105 |
| 4.1. ESTRUCTURA DE LAS ENCUESTAS Y LAS ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS QUE SE APLICARON | 105 |
| 4.1.1. ENCUESTAS PARA DOCENTES | 105 |
| 4.1.2. ENCUESTAS PARA ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA | 109 |
| 4.2. RESPUESTAS A LAS ENCUESTAS REALIZADAS | 112 |
| 4.3. CONCLUSIONES AL ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y LAS ENTREVISTAS | 128 |
| 4.4. PROPUESTA DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: UNA ESTRATEGIA A LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR. | 132 |
| 4.5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR. | 137 |



| | |
|--|------------|
| 4.6. REALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN..... | 144 |
| 5. EVALUACIÓN EX ANTE | 163 |
| 6. CONCLUSIÓN FINAL | 165 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA..... | 169 |
| 7.1. BIBLIOGRAFÍA PRIMARIA..... | 169 |
| 7.2. BIBLIOGRAFÍA SECUNDARIA..... | 172 |
| ANEXOS..... | 175 |

TITULO

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE DE CIUDAD BOLÍVAR, EN LA JORNADA DE LA MAÑANA.

PREGUNTA ORIENTADORA

¿Cómo diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa del colegio Rafael Uribe Uribe?

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Revisando y analizando los observadores de los estudiantes de la Institución Educativa Distrital (IED) Rafael Uribe Uribe en la jornada de la mañana, escuchando las experiencias empíricas de los docentes y analizando las

dificultades y tensiones que se presentan para desarrollar las actividades pedagógicas de los profesores, se llega a la conclusión que la mayoría de las relaciones, estudiantes- maestros, se refiere a la resolución de conflictos, provocaciones verbales y físicas dentro y fuera de la institución y daños al bien común. Todo esto crea disyuntivas en el ambiente a nivel general. Tensiones que se van complicando con el paso del tiempo si no se les pone una solución pronta. Estas se reflejan en el clima institucional, haciendo cada día más difícil la labor académica, formativa y de convivencia.

1.1. INTRODUCCIÓN

1.1.1. REFERENTE CONTEXTUAL

La Institución Educativa Distrital Rafael Uribe Uribe se encuentra ubicada en el barrio de Vistahermosa al sur de Bogotá D.C., en la localidad 19, parte alta de Ciudad Bolívar. Se encuentra entre los 2.600 y 3.000 mts. sobre el nivel del mar.

El terreno para la construcción de la institución fue cedido por el señor Nomo Barbosa, se inaugura bajo el gobierno del alcalde Jorge Gaitán Cortes, el 18 de julio de 1965, en este tiempo poseía pocos espacios recreativos y zonas verdes. Hoy en día Pertenece a la Secretaría de Educación. Inicia labores en 1965 por aprobación oficial de la ley 39 de 1903. A ella acceden niños y jóvenes de Estrato

Social 1 y 2, siendo cabeza de familia, en su mayoría la mujer y por lo general empleada en oficios domésticos. La mayoría de los esposos son celadores, obreros de construcción, coteros de abastos y pequeños negociantes independientes. La institución posee los servicios básicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, teléfono y gas. Para llegar a ella, existen tres vías de acceso, por el Lucero, por la Estrella y por el barrio Villa Gloria. La Planta Física de la Institución Educativa Distrital Rafael Uribe Uribe, cuenta con 50 aulas de clases muy cómodas, ventiladas e iluminadas y algunas especializadas, tiene un edificio de dirección eficientemente equipado, cuenta con espacios adecuados para guardar materiales, laboratorios de Física y Biología completamente equipados; sala de videos, biblioteca general y biblioteca de aula, sala de computación, ludoteca y dos patios con zonas recreativas, además contamos con amplias zonas verdes, parques y hermosos jardines.

Es de anotar que toda la institución cuenta con adecuados servicios de baños, agua suficiente y energía eléctrica. Es honesto anotar que el cuerpo docente de la IED muestra mucha satisfacción por que contamos con muy buenos recursos didácticos.

En el I.E.D. Rafael Uribe Uribe, hay una cobertura de 1697 estudiantes en la jornada de la mañana, distribuidos en 50 cursos desde pre-escolar hasta undécimo grado de básica, con modalidad mixta. En dos sedes. En cuanto a los

Recursos Humanos para el desarrollo de todas las actividades educativas la I.E.D. Rafael Uribe Uribe, cuenta con una directora para las dos jornadas, 57 docentes para la jornada de la mañana distribuidos en las diferentes áreas, tres coordinadoras (dos académicas y una de convivencia) una orientadora, un pagador, una revisoría fiscal, dos secretarías, 3 auxiliares administrativos, una bibliotecaria, 4 celadores, 5 señoras de servicios generales y un auxiliar de mantenimiento.

Los hogares de los estudiantes están formados en promedio de 5 a 8 personas en viviendas de inquilinato y/o casa propia, viviendo de 2 a 3 familias en una sola casa, aunque hay pocos casos en los que vive una familia en alquiler por casa.

El promedio de edad de los padres está en un 38% entre los 20 y 30 años, un 45% entre los 30 y 40 años, un 15% entre los 40 y 50 años y un 2% entre los 50 y los 60 años. Un 75% de los padres tienen un nivel escolar entre primero y quinto de básica primaria, que puede entenderse como una forma de respuesta a los elementos tradicionales de conformación de núcleos familiares. Es de anotar en esta parte, que los niños de esta zona poseen un nivel de madurez muy avanzado para enfrentar la vida, esto dado por la imposición de responsabilidades del hogar y el enfrentamiento que tienen que hacerle a los duros momentos sociales y económicos.

Otro 21% lo conforman los hijos de los primeros habitantes del barrio quienes han tenido acceso y oportunidades en cercanía a instituciones educativas (del sector oficial y privado), preocupación de los padres por brindar mejores oportunidades a sus hijos.

Un 8% de la población recibe ingresos por parte de otros miembros de la familia (hermanos mayores, tíos, abuelos etc.). Los ingresos mensuales del grupo familiar esta representados en un 50% que se encuentra más o menos en un salario mínimo o menos, y un 43% tiene ingresos entre 250.000 y 400.000 pesos, casos en los que los aportantes son dos miembros de la familia sin un trabajo estable.

Por último, el barrio tuvo un origen de invasión hace por lo menos 40 años, poblado por personas tanto del campo como de la ciudad. En este sentido y teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta, podemos deducir que los padres de nuestros estudiantes provienen de hogares establecidos en este barrio hace aproximadamente de 25 a 30 años, y que un 63% han inmigrado de otros sectores de la ciudad y por razones de índole económica (servicios bajos y facilidad de adquirir vivienda propia). El restante 37% lo conforman los inmigrantes campesinos que han sido desplazados por razones de violencia (guerrilla-paramilitarismo), o en busca de mejores condiciones de vida.

En cuanto a la vivienda y el nivel de vida, se le da más importancia a la adquisición de bienes electrodomésticos que al mejoramiento de la vivienda, al igual que a la afiliación a medios recreativos como la antena parabólica.

El 34% de los encuestados vive en casa propia, no dignas por las malas condiciones higiénicas, estas viviendas fueron obtenidas por autoconstrucción. Y el restante 66% vive en arriendo. El 90% de las casas están construidas en ladrillo y el restante 10% las han hecho en otros materiales como madera, latas y lonas.

De la misma manera se puede deducir respecto de las estructuras de las casas que un 65% de los casos viven de 2 a 5 personas en una habitación; y en los casos más graves del 31% viven de 5 a 10 personas en una habitación.

En este sentido y teniendo en cuenta que 3 personas por habitación se considera como hacinamiento, es contradictorio que a pesar de ello se tengan algunas comodidades materiales. Esto es que la calidad de vida en el pensar de ellos, está representada en la adquisición de bienes materiales y no de mejoramiento de los niveles educativos y culturales.

La tendencia en cuanto a la conformación familiar, es vivir en unión libre, sin tener en cuenta que el resultado que arrojó la investigación figure como padre o madre, sean o no biológicos. Por esto existe un 73% de los alumnos que viven en

núcleos familiares conformados por la pareja y los hijos, un 12% con alguno de sus padres separados y un 10% que vive únicamente con la madre.

Encontramos pues que un 66% tienen entre 3 y 4 hijos, un 16% tienen de 4 a 6 hijos y solo un 5% tienen un hijo.

1.1.2. JUSTIFICACIÓN:

Las circunstancias de la vida moderna y los ritmos acelerados que la sociedad viene imponiendo hacen que las relaciones entre la escuela y la familia sufran cambios sustanciales, hasta llegar a rompimientos y a actuaciones en las que cada uno camine por su lado. Por lo tanto, podemos decir que la acción formativa de la familia esta disminuida. (Secretaría de Educación, 2007, p 44)

Por un lado el colegio como producto social, realiza grandes esfuerzos para tratar de suplir las necesidades y exigencias de los padres de familia, estudiantes y la comunidad educativa en general, respecto a la preparación cognitiva del educando y su convivencia con la comunidad. Pero el colegio considera que un factor adverso a esta problemática, de distanciamiento entre el colegio y la familia, es el abandono de los estudiantes por parte de sus padres y madres a muy temprana

edad o la indiferencia de estos, ante muchas situaciones en la vida. Aquí se presenta una relación de doble vía:

El primero de ellos es que El conflicto en la escuela es producto de las vivencias cotidianas que los niños, las niñas, y los jóvenes experimentan a diario en sus contextos familiares, pero en contravía, a la familia le llegan sus hijos e hijas con conflictos construidos en la escuela y en su paso por la ciudad.

Es de anotar que el contexto social que nos envuelve es de violencia generalizada (paramilitarismo guerrilla, corrupción política y administrativa, delincuencia común, drogas, tribus urbanas, violencia intrafamiliar, analfabetismo) que han producido intolerancia, desempleo y desplazamiento, con las consecuencias de pobreza e incluso miseria, pérdida de valores humanos, falta de identidad personal, cultural y nacional.

Por lo tanto los esfuerzos de las instancias responsables para la armonía de la convivencia, que son la familia, el estado y la sociedad no son suficientes. El estado se ha reducido en sus funciones y fines esenciales; como proteger la vida, la honra y bienes de todos los asociados para traducirla en un bienestar de poder vivir juntos y compartir. No se ha garantizado el logro de esas funciones y fines esenciales. Por ello el ciudadano pierde su tranquilidad y toma la ley por su cuenta. Analizando estos antecedentes, proponemos el diseño de una estrategia

de gestión educativa que oriente la armonía en las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa de la Institución Educativa Distrital Rafael Uribe Uribe, en la jornada de la mañana.

Al identificar los actores de violencia en las Instituciones escolares en general y particularmente en la IED Rafael Uribe Uribe, se pueden implementar y desarrollar estrategias educativas de convivencia, invitando a la participación activa de Directivas, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes, para que todos promuevan su crecimiento y desarrollo como personas pacíficas, solidarias, tolerantes en una sociedad de transformaciones constantes pero pacíficas que permitan progreso en un medio de convivencia dinámico. Creemos que mediante este esfuerzo común, se logra reducir a niveles de armonía interpersonal y grupal el alto contenido de agresividad como falta de respeto, compañerismo, apropiación de lo ajeno. Se busca ganar con este proyecto identidad institucional, sentido de pertenencia, concientización en la autonomía para el desarrollo personal y social.

Ante la constatación de esta realidad no podemos permanecer pasivos, y tampoco debemos adoptar discursos nostálgicos que no hacen más que perpetuar la situación. Tampoco cabría situarnos en un planteamiento legalista que puede acabar cayendo en un discurso burocrático. Hace falta elaborar un discurso nuevo que enriquezca y supere las limitaciones de las fórmulas que se vienen utilizando

hasta la fecha. Una vez reconocido que existe el problema se hace imprescindible actualizar los argumentos e incorporarnos al debate actual sobre los sistemas de gestión escolar, que se están realizando en un plano social más amplio que el puramente escolar.

A nuestro entender, un modo bastante razonable de crear en un centro educativo un ambiente de convivencia pacífico puede consistir en dedicar una atención especial al tratamiento de los conflictos. De algún modo estaríamos afirmando que la paz necesaria para educar es la que se produce como consecuencia de que los conflictos se están tratando adecuadamente, es decir, actualizando valores fundamentales como son la dignidad, el respeto, la justicia y la solidaridad.

Es preciso generar encuentros donde se aprenda a respetar el derecho de los demás sin vulnerar los propios, cumpliendo con los deberes dentro de un contexto sociocultural, hallar espacios donde se fortalezcan vínculos de amistad, trabajo en equipo, camaradería sin perder valores como la responsabilidad y la autonomía.

Se justifica evaluar nuevamente la convivencia por medio de una nueva técnica de diagnóstico para diseñar nuevas estrategias de gestión escolar específicos para la Rafael Uribe Uribe, en la jornada de la mañana.

El deseo es que éste proyecto permita crear espacios de trabajo en equipo, espacios de mejoramiento continuo, ambientes de trabajo cooperativo y armónico.

Espacios que permitan la resolución del conflicto para mejorar la autoestima, el respeto y en general los valores humanos, tanto en docentes, como en estudiantes, directivas, padres de familia y comunidad escolar en general.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar la convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa del colegio Rafael Uribe Uribe jornada mañana.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Estructurar y analizar un marco teórico en el cual queden claramente definidos los conceptos de gestión educativa y convivencia escolar, que permitan diseñar una propuesta que establezca una coherencia armónica entre la gestión educativa y las relaciones de convivencia en la comunidad escolar.

- Identificar y definir características de la gestión educativa y la convivencia escolar, a través de unos cuestionarios y unas entrevistas.
- Analizar los resultados y diseñar una estrategia de gestión educativa, con argumentos sólidos para el desarrollo de la convivencia escolar, que permita ser socializado, en la institución educativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. UNA MIRADA AL ESTADO DEL ARTE

A pesar de que existen diagnósticos sobre la situación de la convivencia escolar en la ciudad, es clara la falta de estudios sistemáticos, rigurosos y actualizados sobre el tema, que permitan lograr mayores grados de eficiencia a las intervenciones que buscan un mejor clima social en las instituciones educativas de la ciudad.

De acuerdo con lo anterior y para contar con una lectura más aproximada sobre la situación de la Gestión educativa y la convivencia escolar, hay que hacer énfasis en las nociones y las prácticas sobre la gestión educativa y la convivencia escolar

en la institución educativa. Igualmente fortalecer la comunicación en las instituciones educativas y su relación con la convivencia.

Es por ello que, El Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016, no desconoció el reto de afrontar respuestas oportunas y pertinentes a las necesidades de formación de las nuevas generaciones para esta primera mitad del nuevo siglo. De allí resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión: (1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; (2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional; (3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; (4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y (5) el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas.

Aunque son muy pertinentes los cinco puntos tratados por El Plan Decenal de Educación, el tema de cómo la gestión aborda la convivencia escolar no está claro, y muchos de los problemas en el aprendizaje son originados por esta causa. Sin embargo el artículo de Al Tablero si reconoce que “El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y

la convivencia entre los diferentes actores”. (Ministerio de Educación Nacional, 2007)

Para nuestra investigación es pertinente apoyarnos en las líneas de acción sugeridas por El Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016 en cuanto al fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo, la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación y, el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas. En efecto, es relevante para nuestra investigación, estas líneas de acción, porque se recoge el sentimiento de todos los maestros a nivel nacional y se proyecta en su sentir una actitud positiva especialmente en los maestros investigadores e innovadores, ya que quieren reorientar la organización escolar y la gestión institucional, como aspecto fundamental para transformar las relaciones interpersonales en el diario vivir de la comunidad escolar.

Por otro lado, Es importante reconocer la investigación hecha por la cámara de comercio de Bogotá, mencionado por Gloria Inés Bueno Cipagauta y otras, en su trabajo de tesis “Un acercamiento a la Gestión del conflicto escolar, a partir de los programas Ariadna y Hermes de la Cámara de Comercio de Bogotá” ya que el sentimiento de preocupación por la convivencia escolar en las instituciones educativas del distrito lo vivencian como propio y es por eso que nos

identificamos con sus propuestas de alternativas de solución. De la misma manera se deja ver la preocupación de algunas entidades particulares por la educación de nuestras niñas, niños y adolescentes de nuestra Bogotá, como elemento fundamental para mejorar la convivencia en las instituciones educativas; en este momento la empresa privada tomó como propio el asunto de la convivencia escolar y está dispuesta a participar en el proceso de capacitación de docentes y estudiantes en el manejo de las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución educativa, ya que el conflicto escolar es inherente al proceso de formación. Como lo reconocen “Los dos programas Ariadna y Hermes, proponen crear espacios donde los estudiantes puedan solucionar sus problemas y conflictos, por medio de mecanismos como la conciliación y la reconciliación. El fomentar desde la escuela este tipo de mecanismos en los jóvenes estudiantes, crea un cambio de conciencia y reflexión, no sólo a nivel personal e institucional, sino también a nivel social. Partiendo del hecho que en la sociedad se viven permanentemente diferentes tipos de conflictos, violencias, maltratos, trasgresión de valores, abuso de autoridad, es imperiosa la necesidad de retomar en todas las escuelas e instituciones la capacidad de generar vínculos duraderos y sostenibles, que sean capaces de enfrentar la cotidianidad de la diferencia en forma pacífica e incluyente.” (Bueno Cipagauta, 2007) Hablar de disciplina en estos momentos de globalización y de revolución educativa, es un poco desatinado, el complejo

mundo de las actividades pedagógicas plantea que las relaciones interpersonales en la institución educativa se deben desarrollar en un ambiente de convivencia pacífica, por tal motivo afirmamos que hablar de prefecto de disciplina ya no funciona, por eso reconocemos y nos identificamos con la propuesta de Ariadna y Hermes. En el sentido de “crear espacios donde los estudiantes puedan solucionar sus problemas y conflictos por medio de mecanismos como la conciliación y la reconciliación”. Así mismo, las autoras concluyen que “Hasta hace relativamente poco tiempo en las instituciones educativas se ejercía una disciplina autoritaria, en donde primaba el castigo y se manejaban los conflictos de manera adversaria. Infortunadamente aún se dan este tipo de actuaciones en muchas escuelas. Sin embargo, como un elemento esperanzador para mejorar la convivencia de las comunidades, entre ellas las educativas, aparecen nuevas alternativas de resolución de conflictos patrocinadas y dirigidas por diferentes organizaciones, que motivan a impulsar acciones de reflexión sobre las manifestaciones de agresión y su incidencia sobre las relaciones docente – alumno, clima escolar y actividades escolares, en las cuales se discute y analiza el papel de los sujetos de la acción (profesores, directivos representantes y alumnos).” (Bueno Cipagauta, 2007)

Las autoras, como muchos investigadores, se preocupan por el estudio del conflicto, sin embargo este estudio puede ser lo que nos esté llevando a profundizar más en la manifestación del mismo. Proponemos por lo tanto hablar

más de convivencia que de conflicto, sin desconocer que aquel existe, pero no debemos hacer de él un puente para llegar a la convivencia y la paz anhelada sino que debemos hablar más de convivencia y el conflicto, solo es una parte negativa de ella.

En esta misma perspectiva, Beatriz Elena Ramírez Avendaño, en su trabajo titulado ¿Cómo potencializar una sana convivencia en el ámbito escolar? (Ramírez Avendaño, 2005) presenta un análisis de la convivencia en varias instituciones educativas, y consideramos pertinente analizar las conclusiones más relevantes del trabajo que realizaron, por tener estrecha relación en el aspecto organizacional y de convivencia con nuestra investigación, las siguientes conclusiones fueron: “que el hombre como ser cultural que es, hiciera un replanteamiento, un análisis crítico de los sentidos culturales extractando aquellos valores que fortalecieran la dignificación del hombre.” (Ramírez Avendaño, 2005) Nosotros entendemos que una cultura educativa se puede fortalecer cuando las personas con su manera de pensar y de actuar crean sentido de pertenencia, es decir, la escuela es una creación que surge del seno de la sociedad como un ente u organización con plenos poderes éticos, morales, culturales y convivenciales, principalmente para fortalecer y desarrollar a la sociedad en sus valores más sublimes como son la familia, el trabajo y la tolerancia, así lo afirma Ramírez Avendaño cuando sostiene: “La escuela centro educativo, segunda instancia de

socialización, promoviera una pedagogía en valores, como principio de fortalecimiento de una sana convivencia, expresión de tolerancia, respeto, justicia y equidad social.” (Ramírez Avendaño, 2005)

De igual manera podemos sostener que los cambios que promueve la escuela y la comunidad educativa se verán reflejados en el día a día, cuando se aplique otro modelo de gestión como lo argumentan los autores analizados “La familia y la escuela como agentes socializadores, en los momentos actuales, deberían replantear su papel en la formación del niño y joven, pues de lo contrario ¿no estaría cooperando en la creación de problemas racionales?” (Ramírez Avendaño, 2005) El círculo familiar debe constituirse en una unidad educativa con la escuela, para promover la educación de los menores. La familia debe creer en su centro educativo y viceversa la escuela debe confiar en la formación básica que se ofrece en la familia, pues, la responsabilidad ha de ser compartida “La escuela es portadora de un mundo social diferente, la tarea del maestro, ésta debería ser replanteada con miras en la búsqueda de permitir que sus educandos, cuestionen hasta donde sus comportamientos puedan servirle a su propio crecimiento personal y a la sociedad.”(Ramírez Avendaño, 2005) Porque creemos 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 vamos a proponer el diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los

niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana. Esa estrategia es particular y específicas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

Es de anotar que el trabajo de tesis titulado ¿Cómo potencializar una sana convivencia en el ámbito escolar? (Ramírez Avendaño, 2005) realizado por Beatriz Helena y las conclusiones que ofrece se encuentran dentro de la perspectiva de la gestión educativa y su coherencia con la convivencia, por lo cual permite realizar una mirada desde la función que deben desempeñar la familia, los docentes, la escuela y el Estado para tener nuevas posibilidades en el desarrollo de una mejor convivencia escolar. Porque se debe explicar muy bien a toda la comunidad educativa y especialmente a las familias la forma de organización que se tiene en la institución, las razones para hacer cambios, la reflexión profunda sobre las consecuencias de esos posibles cambios y el éxito del proceso.

Así mismo, Juan Carlos Torrego Seijo en su trabajo El modelo integrado: Un nuevo marco educativo para la gestión de los conflictos de convivencia desde una perspectiva de centro, (Torrego Seijo, 2006) pretende realizar una reflexión sobre los distintos modelos de administración de la convivencia que habitualmente se aplican en las instituciones educativas desde una perspectiva de centro. Este

trabajo cobra importancia para nuestra investigación en la medida que hace un análisis de la preocupación que presentan los docentes sobre cómo abordar la problemática de la convivencia y el manejo de la disciplina en las instituciones educativas, por tal motivo propone realizar cambios en nuevos discursos, nuevas acciones y manejo del conflicto. Actualizando valores fundamentales como son la dignidad, el respeto, la justicia y la solidaridad.

Así mismo y para continuar con el análisis de otros trabajos cabe destacarse también el realizado por Henry Cedano, María Piedad Fuentes, y Esperanza Perdomo “Análisis de estrategias, procesos y resultados, en dos instituciones galardonadas por la calidad en la gestión” (Cedano y otros, 2004) trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en educación en la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. El estudio de caso se realiza en dos instituciones escolares de Bogotá, que recibieron el galardón a la gestión educativa, concedido por la Secretaría de Educación del Distrito, la Corporación Calidad y la Cámara de Comercio de Bogotá, en los años 2002 y 2003. El objetivo de esta investigación es identificar, describir y verificar procesos y resultados en la gestión de la calidad educativa, planteando la hipótesis de que la institución escolar es el núcleo generador de la calidad en los sistemas educativos. Por tal motivo la encontramos identificada con nuestro trabajo: Cómo diseñar una estrategia de gestión educativa que mejore los niveles de convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, Jornada



de la Mañana, en la medida en que afirman en sus conclusiones “que la gestión de la calidad en la institución escolar, no es un fin en sí misma, sino que se orienta a mejorar la oferta educativa, las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos, la atención a sus intereses específicos y la coordinación y cooperación de los profesores en el diseño de la estrategia pedagógica y el sistema de evaluación y seguimiento del logro en el aprendizaje. La gestión de proyectos educativos, que responden a necesidades de desarrollo de una comunidad, ha de basarse en la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa en el proceso de adopción de las decisiones. Esta mayor participación favorece la implicación, el compromiso y, la pertinencia y la sostenibilidad de la acción educativa” (Cedano y otros, 2004, p 90)

En esta misma perspectiva de trabajo y en la búsqueda de soluciones a problemáticas educativas como es la gestión de calidad y la convivencia armónica en las instituciones escolares es relevante cuando el análisis del trabajo en mención afirma que “es preciso, sin embargo, encontrar un equilibrio entre la información, la consulta, las decisiones colegiadas y la agilidad en la gestión. Una de las funciones importantes del director es hacer posible este equilibrio y conseguir un sistema de participación que mejore la gestión y refuerce el sentimiento de contribución personal a una tarea colectiva en aquellos que participan en los procesos de decisión. Una buena gestión de los centros docentes

refuerza las estructuras de participación y de decisiones tanto verticales como horizontales. La organización jerárquica más tradicional debe completarse con la existencia de grupos de trabajo en distintos niveles en función de los proyectos que se desarrollen en la escuela”. (Cedano y otros, 2004, p 90 y 91) En conclusión, encontramos en el trabajo analizado que existe un acuerdo total en recomendar que debe haber un liderazgo importante en cabeza del director y su equipo de gestión para establecer y mantener un equilibrio armónico entre lo administrativo, lo académico y lo pedagógico dentro de la vida de la institución. Reconociendo los argumentos propuestos en la tesis analizada: “El trabajo propones una serie de aspectos para tener en cuenta en la Gestión Educativa. 1. Liderazgo profesional firme y propositivo 2. Enfoque participativo 3. Visión y metas compartidas 3. Unidad de propósito 4. Consistencia de la práctica 5. Colegialidad y colaboración 6. Ambiente favorable de aprendizaje 7. Atmósfera ordenada 8. Planificación de la enseñanza 9. Ambiente de trabajo y aprendizaje activo 10. Buen uso del tiempo de aprendizaje 11. Énfasis académico en la orientación del rendimiento 12. Expectativas elevadas, generalizadas y comunicadas 13. Refuerzo positivo frente a retos intelectuales 14. Disciplina clara y justa 15. Seguimiento y retroalimentación del progreso y de la acción de los alumnos 16. Evaluación de los resultados de la escuela como base para la toma de decisiones de mejora 17. Derechos y responsabilidades definidos 18. Alumnos con



alta confianza y autoestima 19. Control del trabajo y desarrollo de los profesores basado en las estrategias y resultados de la escuela 20. Cooperación familiar en la labor educativa”. (Cedano y otros, 2004) Según las vivencias educativas reflejadas en nuestro colegio, es urgente pensar en analizar los planteamientos antes expuestos y reconocer que en este momento de apertura económica y con la dinámica de cambio que se está produciendo en el mundo organizacional tenemos que establecer unos aspectos determinantes que se deben tener en cuenta para la implementación de nuevas estrategias organizacionales a nivel general. De igual manera, en el campo de la gestión educativa (Cedano y otros, 2004), en su investigación proponen aspectos importantísimos que hay que destacar tales como: “1. Liderazgo profesional firme y propositivo 2. Enfoque participativo 3. Visión y metas compartidas 4. Unidad de propósito.”

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Para organizar el rumbo de nuestra investigación, partimos desde la definición de los conceptos principales que soportan la pregunta en cuestión: Diseñar, estrategia, gestión, gestión educativa, convivencia, convivencia escolar.

2.2.1. CONCEPTO DE DISEÑO

Según el Diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española define el diseño como la descripción hecha por palabras. Proyecto o plan. (Grupo Océano).

El diccionario de publicidad y diseño gráfico define la palabra diseño como “un proceso de creación visual con un propósito específico, práctico; es la expresión visual de la esencia de un mensaje o producto. Un buen diseño reúne la mejor forma para que ese mensaje o producto sea conformado, fabricado, distribuido, usado y relacionado con su ambiente, por lo que el diseño no solo es estético sino funcional” (Proenza Segura, 1999)

El Diccionario Enciclopédico de Educación define la palabra diseño como el “plan que se lleva a cabo para la realización de un proyecto, sistema, etc.” Y lo divide en tres partes de instrucción, investigación y experimentación. Para nuestra investigación nos es útil la definición que el diccionario le da al diseño experimental, definiéndolo como la “planificación previa que se lleva a cabo en un proceso de investigación, que incluye los objetivos que se quieren alcanzar, la muestra de sujetos que serán estudiados y los métodos que se utilizarán con el fin de optimizar dicho proceso” (Martí Castro, 2005) Así pues, terminado de realizar el estudio conveniente en la comunidad educativa de nuestra institución, haremos

la planificación previa de los objetivos, propósitos, metas acciones, acompañamiento, evaluación y planes de ajustes para estructurar un plan operativo que operacionalise y vivencie los cambios o innovaciones prediseñadas. El diseñar una nueva estrategia de gestión educativa para la convivencia, pone de relieve el deseo de llevar a la institución a alcanzar logros de éxito en todas sus actividades educativas y, especialmente, en el campo de la gestión escolar y la convivencia

2.2.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El artículo Estrategias Educativas y Didácticas en la Educación Superior de la Revista Pedagógica Universitaria. Volumen 9, número 5, 2004, nos presentan varios conceptos de estrategia, aunque de antemano cabe aclarar que la palabra estrategia no existe desde un comienzo dentro del ámbito de la pedagogía o la gestión, pues esta era una palabra de la estructura militar que con el progreso deportivo, empresarial y político se ha inclinado a otros aspectos del desarrollo de la humanidad. “El vocablo estrategia proviene del griego *stratégia*, de *strátégos*, general, que significa el arte de dirigir (M. De Toro, 1968 y P. Foulquié, 1967), plan de acción ordenado a un fin determinado, destreza, habilidad para dirigir un asunto (F.Alvero, 1976)” (Torricella Morales, 2007)

De otra parte, “la palabra estrategia proviene del latín *strategía*, derivada también de los términos griegos *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía)” (definicion.de) por lo que llega a la conclusión de que estrategia significa “El arte de dirigir las operaciones militares” (definicion.de). El esfuerzo de todo general es tomar al enemigo de una forma intacta como lo manifiesta Sun tzu “Por lo general, la mejor política en la guerra es tomar intacto un estado; arruinarlo es inferior política” (Tzu, 1999, p 118) Para ello, se necesita de conocimiento, planeación, ordenación, direccionamiento, objetivación, posicionamiento, secuencia y acción.

Por muchos años, el deporte adopto esta palabra cuando se refiere a los momentos previos de la competencia en donde el deportista o el entrenador planean su sistema de ataque y defensa. Luego, en décadas más recientes la empresa privada ha adoptado la palabra estrategia con el fin de planear una serie de acciones o tácticas de mercadeo que le permiten mecanismos especiales para superar deficiencias, o potencializar algún área o departamento de producción en decadencia o con dificultades. Haciendo una extrapolación del término desde la empresa privada, a las instituciones educativas podríamos decir que la estrategia de gestión educativa a aplicar en nuestro colegio son una serie de acciones organizativas, administrativas, sociales y culturales para mejorar los niveles de convivencia escolar. Además “El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran

una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.” (definicion.de) Como podemos observar, la empresa, al igual que en la pedagogía no se puede dejar de: conocer, planear, ordenar, direccionar, objetivar, fijar posiciones, secuencias y acciones, por lo tanto se pueden realizar estrategias para llegar a un fin o propósito.

Adentrándonos a los conceptos planteados por el ámbito empresarial nos llamó poderosamente la atención el de Humberto Serna Gómez quien habla de planeación estratégica la cual define como “El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.” (Serna Gómez, 2003, p 19) De la misma manera, y para esta investigación lo que queremos es realizar en un primer momento un estudio socio-cultural detenido de la población seleccionada, luego con ese panorama de información y con todos los elementos arrojados por dicho estudio, diseñar una estrategia de gestión educativa lo suficientemente contextualizada, para el Colegio Rafael Uribe Uibe, con todos los elementos de valor para que esta sea viable y quede fundamentada en lo que expone Serna Gomez, “Es un proceso mediante el cual una organización define

su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.” (Serna Gómez, 2003, p 32)

Desde Sun Tzu hasta Serna Gómez manifiestan que para lograr desarrollar una estrategia adecuadamente hay que seguir unas fases. Nosotros adoptamos las de este último, las cuales son:

- Definir a los estrategas. Vale la pena destacar el equipo de gestión educativa y los líderes organizacionales de nuestra institución escolar, ya que esta cuenta con una forma de organización de alguna manera moderna y dinámica; mas, es urgente incluir nuevos ajustes para evitar factores de riesgo, amenazas y estancamientos que impida continuar con la dinámica administrativa y caer en el activismo exagerado y no planeado que produce cansancio y descontrol rodeado de insertidumbre. Hoy no podemos continuar con la improvisación, mirando a ver que pasa si la gestión educativa va o no por buen camino, no podemos decir avanzar poco a poco, despacio y en el transcurso del año escolar vamos planeando lo que vamos a hacer, las metas, los propositos y los objetivos los establecemos después; y algún día miraremos cómo evaluamos y a quiénes

evaluamos. Por el contrario hoy en día Todas las actividades ha realizar dentro de una institución educativa deben ser planeadas anticipadamente, socializadas, ajustadas y evaluadas por todo el personal docente en el menor tiempo posible, con agilidad pero bien realizadas.

- El diagnóstico que es “una auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de la fortaleza y debilidades internas.” (Serna Gómez, 2003, p 25)

Vale la pena destacar la etapa diagnostica en todo proyecto social a realizar, saber de dónde venimos y para donde vamos, con qué contamos para iniciar el proyecto de investigación, cuáles son las características políticas, económicas, sociales y culturales de la población objeto de estudio, al igual que las fortalezas y debiliades de dicho proyecto.

- Las opciones, es “definir los vectores o líneas de acción en el comportamiento en el futuro” (Serna Gómez, 2003, p 26)

- La formulación estratégica: “Son los planes de acción concretos, con definición de responsables, proyección de tiempo, definición de objetivos y las estrategias de cada área funcional y el diseño de planes de acción concretos”. (Serna Gómez, 2003, p 27)

- La auditoría estrategica:”Se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización” (Serna Gómez, 2003, p 28). Con relación a los

conceptos dado por los diferentes campos del conocimiento lo que nosotros queremos es plantear o diseñar unas estrategias que le permita a nuestras directivas, administrativos y docentes en general, replantear su forma o estilo de gestión educativa; o apoyarse en esas nuevas acciones para ir fortaleciendo la manera de realizar su labor como docentes administrativos. Los objetivos, los propósitos, las tareas, las acciones, los planes operativos, los planes de evaluación y los planes de ajustes deben tener unos líderes o responsables para ser implementados, monitoreados, evaluados y ajustados; no podemos dejar esas nuevas estrategias o acciones al manejo de nadie o de todos. Teniendo un diagnóstico inicial nuestra propuesta alcanza por lo tanto una certeza de validez científica en la búsqueda de mejorar los niveles de convivencia a través de mejorar el proceso de gestión educativa. Debe asignarse con anterioridad un responsable de cada tarea o línea de acción.

2.2.3. LÍNEAS DE TRABAJO PARA VISUALIZAR UNA ESTRATEGIA

2.2.3.1. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA

El objetivo principal del siguiente análisis es, conocer qué es un proyecto estratégico, determinar cuáles son las estrategias más adecuadas propuestas por

Humberto Serna Gómez en su obra Gerencia Estratégica: (Serna Gómez, 2003), cómo se abordaría la implementación de un plan estratégico en una institución educativa y, determinar su importancia y pertinencia como referente para fortalecer nuestro trabajo de investigación. El autor afirma: “la formulación de estrategia consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

El anterior marco de referencia nos traza unas líneas de trabajo para ser analizadas y que nos permitirán visualizar de cerca los elementos necesarios para estructurar nuestra propuesta de investigación, es así como Serna Gómez, sostiene que “los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

Encontramos que los proyectos estratégicos que plantea Serna Gómez se relacionan con algunos modelos de gestión planteados por Cassasus en su obra “Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Llama la atención que hay un sentimiento unificado de la empresa privada, la banca internacional, las autoridades

educativas, el mundo de la academia y los intelectuales en replantear y apoyar los sistemas educativos del mundo para lograr avances en el logro de los objetivos propuesto a nivel local, regional y nacional.

El punto importante es que se respete la autonomía institucional en ese proceso de acompañamiento para el mejoramiento continuo. No podemos desconocer el trabajo que se viene desarrollando en nuestro colegio en la formulación y apropiación de algunos cambios, pero debemos introducir reformas para lograr la convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa. Continuando con los planteamientos de Serna Gómez él sostiene que “los proyectos estratégicos podrían ser por ejemplo:

1. Modernización tecnológica.
2. Reingeniería organizacional.
3. Plan global de mercadeo.
4. Calidad total.
5. Servicio al cliente.
6. plan estratégico de talento humano.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

Hay que hacer notar que en la caracterización de las estrategias Serna Gómez, afirma que “los proyectos estratégicos deben ser:

Explícitos: en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas (Serna Gómez, 2003, p 243). Para ello, se debe conocer las fortalezas y debilidades con que se cuenta a la hora de implementar un proyecto estratégico es fundamental, para evitar pérdida de tiempo y fortalecer falsas expectativas, en la medida en que las estrategias queden claras y bien explicadas, son entendibles y operativas.

Consistentes: los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto deben apuntar hacia esos objetivos y, por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así cada objetivo debe concentrarse en uno o más proyectos estratégicos (Serna Gómez, 2003, p 243). Por lo tanto, Siempre es indispensable que exista una relación y una coherencia armónica entre todo la visión institucional, es decir, las metas los propósitos y los objetivos deben apuntar hacia un mismo deseo, al igual que las pequeñas acciones que se realizarán en el día a día deben tender a alcanzar esos logros propuestos al inicio de las actividades escolares. No se puede pretender realizar un sin número de proyectos transversales que no hayan sido propuestos por la secretaría de educación distrital, los docentes o estudiantes, discutidos por la comunidad educativa, absolutamente pertinentes, ajustados y contextualizados, y avalados por las directivas escolares.

Pocos y vitales: Los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoria y control (Serna Gómez, 2003, p 243). Con la etapa de diagnóstico y planeación fortalecemos el aspecto de cómo seleccionar los proyectos estratégicos a implementar en un centro educativo distrital. Cuando caemos en el asunto del activismo es porque no hemos establecido un filtro de selección y priorización de necesidades educativas, que nos permitan establecer por dónde empezar y qué área o campo de la vida escolar fortalecer para obtener mejores resultados, pretender solucionar o aplicar 60 o 70 estrategias educativas a la vez es descabellado e ingenuo.

Dinámicos: los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y, por tanto, deben empezar por la palabra “Debemos” o “Necesitamos”.(Serna Gómez, 2003, p 243, 244) Lo flexible y dinámico de un proyecto de estrategia educativa también debe estar sujeto a un sistema de acompañamiento y monitorea permanente, todo proyecto educativo puede ajustado, fortalecido y renovado, así al hacer un estudio cuidadoso de las características más importantes que debe contener un proyecto estratégico para ser adoptado por una institución educativa o por una empresa cualquiera, nos damos cuenta que es pertinente replantear la estructuración de los proyectos educativos institucionales (P.E.I.) de la mayorías de los colegios distritales, ya que, no son “contextualizados y su aplicabilidad es casi nula” (Serna



Gómez, 2003, p 244). Serna Gómez, muestra algunos ejemplos de proyectos estratégicos:

- Debemos modernizarnos estratégicamente.
- Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y de la competencia.
- Necesitamos reducir costos a todo nivel.
- Debemos innovar y lanzar nuevos productos.
- Necesitamos controlar los factores de riesgo.
- Necesitamos mejorar la calidad del producto o servicio.
- Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestros talentos humanos.

Para la selección de proyectos estratégicos debe tenerse en cuenta:

- a. La visión y la misión corporativa. El proyecto estratégico es consistente con la misión de la empresa y contribuye al logro de su visión
- b. Los objetivos corporativos. Los proyectos estratégicos permiten y facilitan el logro de los objetivos.



c. Los proyectos estratégicos deben señalar hacia los **pocos vitales**. Como ya se dijo, deben apuntar hacia el área en las cuales la empresa debe tener un desempeño excepcional para asegurar su éxito en el mercado.

d. Los proyectos pueden coincidir con las áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales. Por ello los proyectos estratégicos deben ser el resultado del consenso de alta gerencia sobre áreas prioritarias de preocupación.”

(Serna Gómez, 2003, p 244)

2.2.3.2. ESTRATEGIAS.

Antes que nada, debemos puntualizar el concepto de estrategia para el autor Serna Gómez donde afirma que “para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el **cómo** de los proyectos son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.” (Serna Gómez, 2003, p 246)

Lo más importante sobre éste análisis es potencializar nuestro trabajo de investigación que se define: “Cómo diseñar una estrategia de gestión educativa que mejore los niveles de convivencia escolar en la Institución Educativa Distrital Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana, de Ciudad Bolívar. Bogotá.

Profundizando en el texto nos damos cuenta de importantes opiniones del autor cuando afirma que: “Debemos modernizarnos tecnológicamente” (Serna Gómez, 2003, p 244). Los autores estudiados en esta gama de análisis a diferentes propuestas nos permiten mirar con claridad y concretizar cuál sería la estrategia más adecuada para ser analizada, contextualizada readaptada y que nos permita estructurar nuestro sistema de gestión educativa institucional.

Igualmente nos permite entender la importancia que asigna el autor a la aplicación de nuevas estrategias de trabajo e innovación en los diferentes campos de la actividad humana; de la misma manera el autor en mención da mucha importancia al capital humano cuando sostiene: “Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestros talentos humanos” (Serna Gómez, 2003, p 244) Así mismo, hay que destacar que para concretizar éste trabajo de investigación e innovación en nuestro colegio, nos movemos con la lógica de cuál debe ser el perfil y el papel del directivo docente y de los docentes en general. En este proceso de cambio; el sentir y el deseo de la población analizada se puede vivenciar en las palabras claves más utilizadas en los comentarios de las entrevistas y las respuestas de los encuestados, tales palabras fueron: el rector, los docentes, administrativos, liderazgo, organización, proyectos de trabajo, trabajo en equipo, procesos de cambio, gestión, autoridad, decisiones, dirigir, dar

ejemplo; así pues, que se refleja la pertinencia de que alguien tome en sus manos un nuevo modelo de gestión educativa o de organización escolar.

“En otras palabras las estrategias resultan de responder preguntas como:

1. ¿Qué debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución cabal del proyecto A?
2. ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico?”(Serna Gómez, 2003, p 246)

Para cada proyecto deben definirse las estrategias bien redactadas como acciones y, los responsables. El responsable “puede ser una unidad estratégica u operativa; también una persona”. (Serna Gómez, 2003, p 247)

2.2.3.3. PARÁMETROS PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Así pues, para implementar una idea o un plan estratégico debemos desarrollar unas tareas o actividades en el día a día que den cuenta de nuestro objetivo general que orienta el proyecto a desarrollar, esas pequeñas tareas realizadas con frecuencia por cada docente o miembro de la comunidad educativa son las que concretan la idea concertada y fortalecen la meta a corto plazo que a su vez

fortalecen las metas a largo plazo. Veamos la propuesta de Serna Gómez: “Plan operativo: en esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello:

1. Establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos (Serna Gómez, 2003, p 247). Por ejemplo:
 - Optimizar recursos.
 - Mantener la cobertura en un 90%.
 - Cuidado de las instalaciones.
 - Fortalecer el sistema de comunicación y diálogo.
 - Crear un sistema de alianza interinstitucional en cultura y deporte.
2. Defina las tareas que se deben realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse.
4. Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.

5. Señale el responsable de cada tarea o subactividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Limitaciones: señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.”
(Serna Gómez, 2003, p 247)

La idea central en el anterior análisis es determinar una matriz o planilla de trabajo como lo recomienda el autor “la cual debe contener aspectos como: Proyecto estratégico, estrategia básica, unidad estratégica, indicador de éxito global y el responsable.” (Serna Gómez, 2003, p 248) En la etapa de sensibilización y planeación debe establecerse cuáles son las tareas básicas y acciones indispensables para alcanzar el logro de los objetivos. Así mismo debe quedar establecido en el plan operativo, el tiempo necesario para realizar dichas tareas o acciones y los responsables de las mismas, qué persona o grupo de personas manejarán los resultados obtenidos de la evaluación de dichas actividades, los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios que se requieren para la implementación del proyecto y las posibles dificultades que se puedan presentar en su realización.

2.2.3.4. PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA

Un requisito indispensable a tener en cuenta en la etapa de planeación es establecer con que recursos o presupuesto se cuenta para la vigencia de un año escolar y así poder determinar las acciones o tareas a desarrollar durante ese periodo; cada año escolar permite ir desarrollando acciones a corto plazo que terminan fortaleciendo el proyecto a largo plazo pues, debemos tener en cuenta que en las instituciones escolares el presupuesto es anual, por lo tanto hay que establecer las prioridades dentro de los diez meses escolares.”Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin presupuesto es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario.” (Serna Gómez, 2003, p 248)

2.2.3.5. SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Ahora bien, debemos tener muy presente que para la implementación de cualquier estrategia es prioritario la difusión y la información oportuna y completa, para que sea conocida por todos en los diferentes niveles de la Institución Educativa, incluso el personal nuevo que se va integrando a la planta del personal docente, de allí la importancia de implementar un sistema de inducción, capacitación y

actualización de los procesos y proyectos que se llevan a cabo en la institución. Es importante la argumentación de Serna Gómez cuando dice: “Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan” (Serna Gómez, 2003, p 249). Es decir, lo acordado en asamblea de maestros o en consejo directivo debe ser socializado por toda la comunidad educativa para su divulgación e implementación. De esta forma todo el equipo trabajará en la misma dirección, guardando un sentido de pertenencia con el proyecto al seguir el mismo propósito. En este mundo globalizado el personal docente y administrativo debe entender que las tareas educativas deben realizarse en colectivo y acordes a la institución en las que se encuentren. Las personas que no trabajan en equipo no se dan cuenta si están equivocadas para contribuir más eficientemente en el logro de las metas institucionales. Todos debemos estar informados sobre nuestras responsabilidades. En este sentido, Serna Gómez afirma: “el verdadero rol del nuevo líder empresarial, ha dicho Peter Drucker, es difundir el direccionamiento de la compañía, lograr que lo internalicen sus colaboradores. Éste debería ser el resultado de la difusión del plan estratégico, cuya responsabilidad compete al equipo gerencial de cada compañía.” (Serna Gómez, 2003, p 251)

2.2.3.6. ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.

Vale la pena destacar, que el alineamiento institucional es imprescindible. Esa relación permanente que debe existir entre todos los niveles de gestión en una institución es la que hace que la comunicación fluya de manera bilateral como muestran más adelante las gráficas sobre Alineamientos estratégicos. Cada persona como capital humano debe experimentar un sentimiento de innovación que se concretiza en la visión compartida, “El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

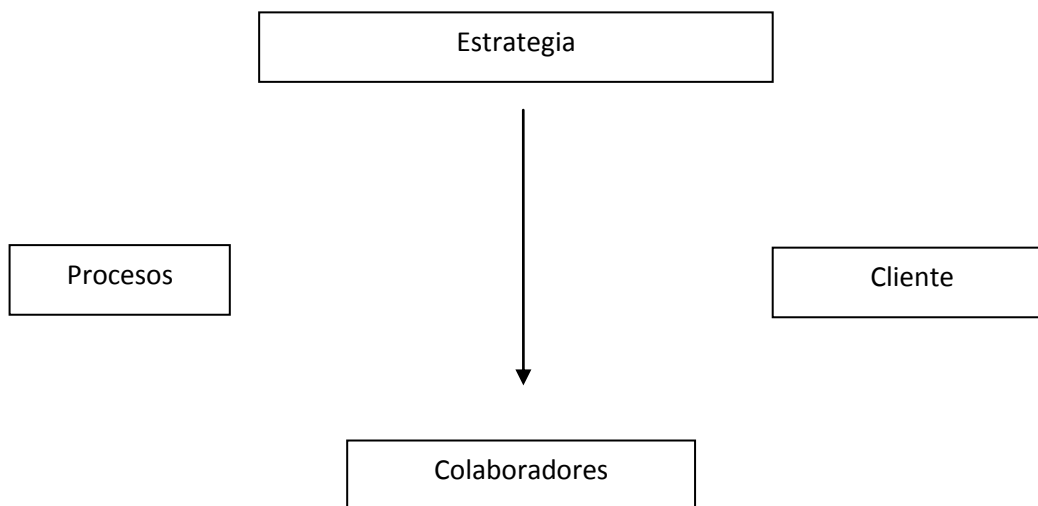
Serna, propone tres tipos de o categorías de alineamiento:

- a. Vertical.
- b. Horizontal.
- c. Integral.

El proceso de comunicación o de relaciones interpersonales que se vive en una institución educativa debe desarrollarse en varios sentidos. Para la consecución de la visión y de la meta debe trabajarse desde las directivas hasta el personal

docente y administrativo. Podríamos decir que esta información fluye de manera lineal y jerárquica, de arriba hacia abajo.

“**El alineamiento Vertical** es el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa. Por ejemplo: talleres y eventos especiales son estrategias comúnmente utilizados para lograr esta primera etapa de una visión empresarial compartida.” (Serna Gómez, 2003. P 254)



(Serna Gómez, 2003)

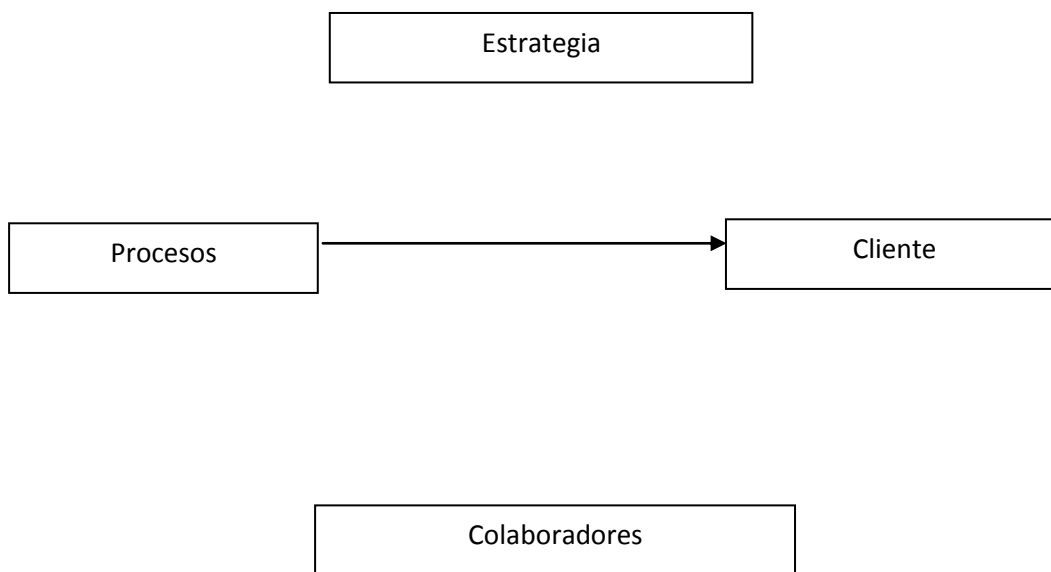
En el momento de la ejecución de la estrategia las necesidades y expectativas vendrían siendo manejadas en forma integral: se conoce al equipo de gestión o coordinador, los docentes y estudiantes al igual que sus necesidades y



expectativas por lo tanto se propone un alineamiento horizontal para que la información pueda fluir en doble sentido, pero en esta ocasión se tiene en cuenta la comunicación con los pares.

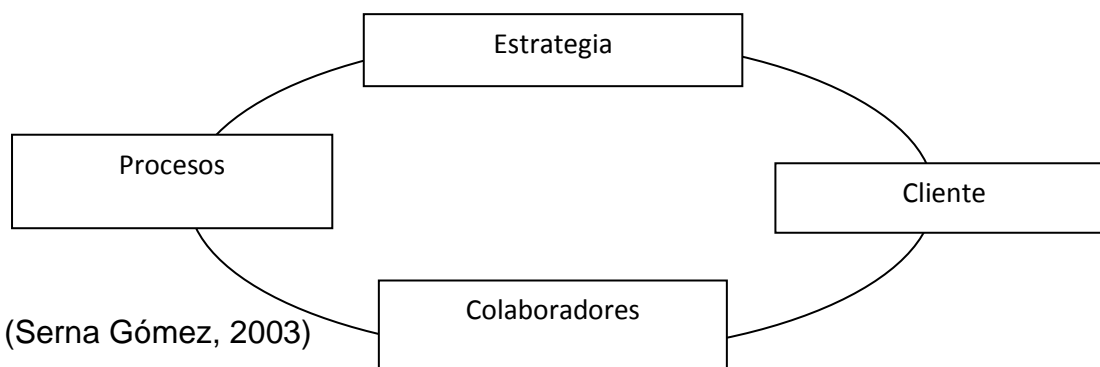
“El **Alineamiento horizontal**, busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello las empresas definen la cadena del valor del negocio, identifican sus procesos clave y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente. Conocer al cliente es un punto relevante de estos procesos de mejoramiento de procesos.”

(Serna Gómez, 2003. P 255)



(Serna Gómez, 2003)

Ahora bien, el tipo de organización integral de una institución educativa permite que todos sus estamentos trabajen de manera integral y cooperativa, los administrativos, los docentes, las directivas y los estudiantes deben comprender que esos esfuerzos son para el logro de las actividades planeadas. Ninguna actividad debe estar por fuera de lo planeado. Las actividades no planeadas, como las que en ocasiones envía la Secretaria de Educación, pero que no se encuentran dentro del plan operativo, deben llevar el visto bueno del consejo directivo quienes deben darle un direccionamiento y ubicarlo dentro de los proyectos ya establecidos, aunque no deben forzarse estos procesos. “El Alineamiento integral es el que relaciona o integra la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes. El alineamiento vertical y el horizontal no logran la integralidad que requiere una empresa o institución. Cuando una organización hace esfuerzos en el logro de solamente uno de los alineamientos, se desgasta y no alcanzan todos los esfuerzos para tener una sola orientación y objetivos.” (Serna Gómez, 2003. P 255)



2.2.3.7. ESPIRAL ESTRATÉGICO

Pensar en un tipo de organización, planear unas determinadas actividades, someterlas a la revisión y consejo de un equipo de trabajo o grupo de compañeros, invitarlos a participar con sus ideas y esfuerzo; permite que esa determinada estrategia o cúmulo de acciones se vivencien en el diario vivir. Lo que no se vive, no se comunica, no se trabaja y no se trájina, no ocurre. Igualmente, podemos afirmar que lo que no pasa por la cultura institucional no se vivencia, y por lo tanto, no produce resultados. Y con esos resultados se empieza una nueva etapa más amplia de ajuste y desarrollo que permita nuevos procesos de organización, planeación, ejecución, revisión y evaluación.

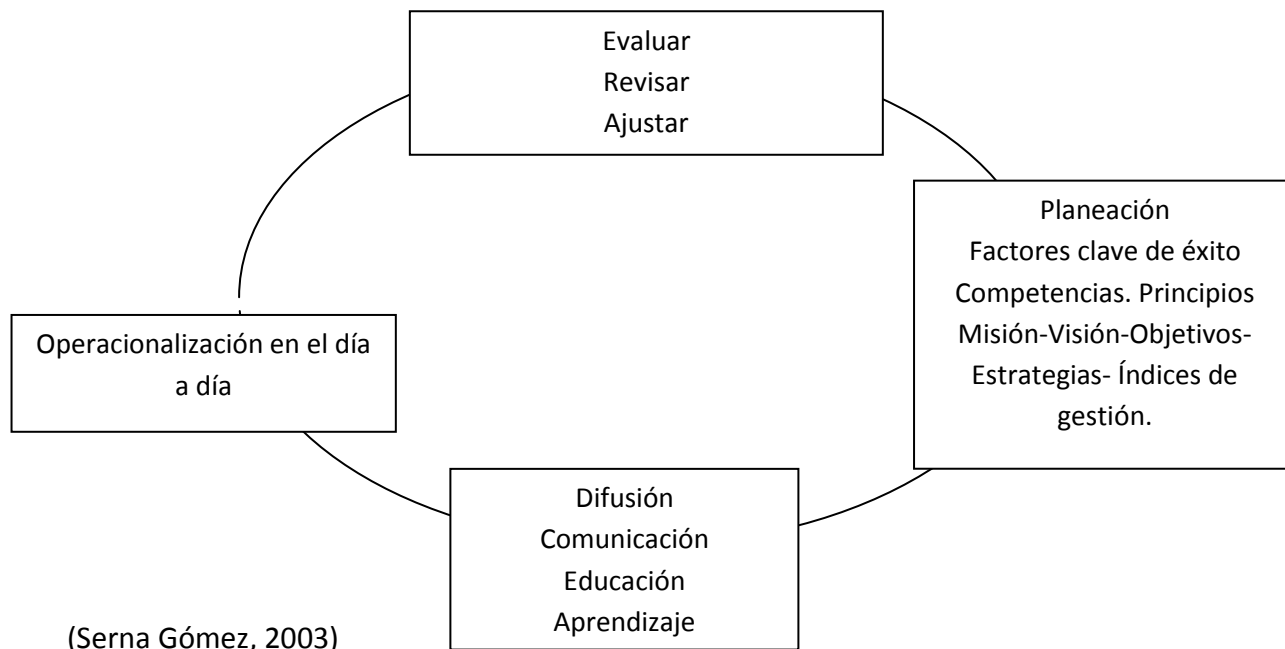
“El autor establece un ciclo de alineamiento en cuatro etapas que son:

a. **La planeación:** entendida como los procesos mediante los cuales una organización, a partir del conocimiento de sus competencias clave y de los factores clave de éxito, formula los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos, estrategias, las iniciativas estratégicas los planes de acción y los indicadores de gestión.

b. **La difusión:** proceso mediante el cual una organización comunica su estrategia a todos los miembros de la organización, los educa en esa estrategia y logra un aprendizaje en equipo.

c. **Operacionalización de la estrategia:** la estrategia hay que traducirla en términos de ser implementada en el día a día de todos los colaboradores. Cada miembro de la organización debe tener un mapa estratégico, los protocolos de desempeño y los indicadores de gestión.

d. **Evaluación, revisión y ajuste:** la ejecución de la estrategia debe tener un sistema de seguimiento, monitoria, evaluación y planes de ajuste de manera continua y permanente.” (Serna Gómez, 2003. P 256, 257)



En definitiva si se planea, se organiza y cada persona, comité o área operativa implementa sus actividades de manera aislada, fuera de contexto, tratando de desarrollar por separado pequeñas tareas que no fueron acordadas, seguramente serán agotadoras y no facilitan el proceso, nunca se verán los resultados anhelados por el colectivo y la estrategia fallará.

2.2.4. ESTRECHANDO LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN Y LA CONVIVENCIA

UNA GESTIÓN EDUCATIVA DINÁMICA Y POSITIVA, MEJORA LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Nos apoyaremos como fuentes fundamentales en los trabajos tratados por Casassus Juan, García Requena Filomena sobre gestión educativa y gestión administrativa, para implementar y fortalecer este aspecto en nuestra investigación. La gestión ha sido percibida a través de años como una acción autoritaria (Platón) o acción democrática (Aristóteles) o fenómeno burocrático (Max Weber) Casassus hace un estudio del fenómeno burocrático despertado por

Weber. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización.

En toda organización hay que planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar. Este direccionamiento puede ser de tipo administrativo o en el caso de una institución educativa es de tipo escolar. La experiencia nos hace reflexionar y llegar a pensar que debe existir una estrecha relación entre la gestión educativa y las relaciones interpersonales que en una institución se debe llevar. Esta relación es directamente proporcional: Una gestión educativa dinámica y positiva, mejora la convivencia escolar y fortalece los lazos de trabajo en equipo, mas una gestión estática y no planeada deteriora la convivencia, dañando canales de comunicación en el clima laboral.

La gestión educativa es una ciencia relativamente nueva que une conceptos de la administración con los conceptos de educación, pero últimamente el discurso político influye directamente en su práctica."En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática" (Casassus, 2000, p 2) Para entender los planteamientos de la gestión educativa se deben estudiar los planteamientos de la administración, la gestión, la educación así como pensar y entender las políticas educativas actuales.

Empecemos por conocer que: “el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (Casassus, 2000, p 3) Pero este movimiento de la acción humana debe hacerse estableciendo objetivos y metas que deben ser bien claras en sus planteamientos.

Los aportes de los padres de la administración Frederic Taylor y Henri Fayol han sido importantes en la construcción de la gestión. Más tarde gerentes de grandes empresas como la General Electric también han contribuido. Recordemos que desde comienzos la humanidad por ser una especie social, el ser humano, tiene la necesidad de organizarse. Por lo tanto pensadores desde Platón hasta los actuales como Serna Gómez han buscado formas para mejorar y superar sistemas o modelos dentro de la organización de grupos de persona, con el fin de buscar la productividad por un lado y el bienestar del individuo, por otro. En los últimos cien años han ayudado los apuntes hechos por los gerentes de grandes compañías. Esos escritos tomaron una corriente casuística por ser empíricas, es decir, eran traídos por la experiencia concreta vivida por los gerentes en las grandes compañías del mundo además “el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco

construir el sentido de la situación.” (Casassus, 2000, p. 4) Después de ello, las corrientes que precedieron emergen más de modelos teóricos.

Para el corto tiempo en el que se ha desarrollado la gestión se han concebido varios modelos, unos supliendo las necesidades de los que le preceden, lo cual no quiere decir que lo invalida “Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.” (Casassus, 2000, p. 7) Los modelos de gestión se han venido desarrollando desde lo estructural, rígido, autoritario y vertical hasta hoy en día con tendencia a lo rápido, flexible, deliberado y dialógico, sin desconocer los primeros. Estos siete modelos son los que Casassus nos expone, sin embargo, otros autores nos exponen otros tipos de modelos menos formales. Recordemos que ya hemos hablado de los proyectos estratégicos de Serna Gómez. Estos siete modelos expuestos por Casassus son los más formales dentro de la gestión administrativa, sin embargo, encontramos que la palabra gestión se aplica en recientes modelos para dar una necesaria pero rápida respuesta de una viabilidad práctica, así tenemos: Gestión para el cambio, gestión para el conocimiento, gestión de calidad, gestión para la excelencia, gestión ética, etc., algunos de ellos toman fuerza otros tan pronto dan respuesta inmediata a un determinado asunto desaparecen.

2.2.5. OTRAS MIRADAS SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Analizando otro punto de vista, se pretende mostrar una visión sobre la organización escolar y gestión de centros educativos desde la gestión administrativa, propuesta por García Requena, con el fin de comprender el complejo mundo de la escuela, acercándonos a las nociones, principios y elementos fundamentales que sitúan y definen la organización escolar desde la ley y la normatividad.

En una primera aproximación al concepto nos encontramos que organización según Filomena (García, 1997, p.22) “es la acción y efecto de organizar. Y organizar equivale a preparar, ordenar, disponer alguna cosa de manera conveniente.” La tensión que se presenta en la gestión educativa y la organización de los centros escolares la reconocemos como compleja, más se pueden explorar diferentes puntos de vista para lograr un equilibrio entre la administración, la gestión educativa y la convivencia escolar. La autora nos hace ver que “Por otra parte, se nos muestra, al mismo tiempo como un efecto, un resultado, “in facto esse”, porque organización es, además un conjunto de logros o de metas conseguidas que pueden ser observadas y examinadas como dignas de valoración positiva, según los casos. Así se dice: “La organización del acto académico ha sido perfecta”. O puede oírse: “La organización del debate dejaba

mucho que desear” (García, 1997, p. 22) Por eso podemos decir que, la tensión se produce por la incertidumbre que se presenta en todo momento cuando se introducen cambios y reformas de micropolíticas educativas que no fueron contextualizadas en el ámbito escolar, mas el proceso de innovación en un centro educativo requiere de una etapa importantísima, y es, la etapa de sensibilización, propuesta por un líder creíble con unos objetivos y unos fines concertados, así lo afirma Filomena García cuando dice: “Igualmente, al referirnos a la organización lo hacemos siempre encaminándola hacia un objetivo o fin, preparando para ello unos medios o recursos convenientes de carácter personal o material y dando a éstos últimos el cauce adecuado para que cumplan con eficacia su cometido.” (García, 1997, p.22) Vale la pena destacar que cada día los desarrollo tecnológicos, la globalización y la apertura económica exigen y permiten aplicar nuevos modelos y formas de organización escolar para obtener una educación de calidad, así pues, se hace necesario, ahora más que nunca, revisar los planteamientos y posturas de autores eruditos en la materia. Ya que es ingenuo pensar que en pleno siglo XXI la escuela pueda salir adelante con los viejos modelos de organización educativa empleados 50 años atrás, se puede pensar que en la medida que la sociedad se mueve y se hace más compleja, se deben implementar nuevas formas de trabajar en las instituciones educativas. Vale la pena mirar los caracteres sugeridos para la organización escolar por García

(1997), “Toda actividad organizativa reclama para sí misma una serie de requisitos o de caracteres que, sin ánimo de agotar su enumeración podrían ser los siguientes:

- _ Definición de metas u objetivos.
- _ División y estructura de las funciones.
- _ Distribución de funciones y tareas entre los integrantes de la organización.
- _ Coordinación del trabajo.
- _ Calendario de actuaciones.
- _ Rendición de responsabilidades.”

De todo lo anterior se puede deducir según García Filomena, “que la organización pretende: alcanzar unos objetivos comunes, delimitar con claridad, el alcance de éstos, dividir el trabajo de forma equilibrada, atribuir las funciones y tareas al personal más idóneo, ahorrar esfuerzos, simplificar los planteamientos de gran complejidad, estudiar los mejores tiempos para llevar a cabo las actividades y verificar el grado de implicación de cada uno de los responsables en los diferentes sectores organizativos.” (García, 1997, p.22).

Con el análisis realizado a los planteamientos hechos por García Filomena pensamos que a partir de este momento, podríamos abordar de manera más

rigurosa y completa el tema de la Organización escolar. A manera de compendio, recogemos, a continuación, algunas definiciones cuyo objetivo es perfilar y, si cabe, deslindar mejor el campo de su cometido científico.

“Para el pedagogo manchego Rufino Blanco, el objetivo fundamental de la Organización Escolar es la educación de los escolares a través del proceso instructivo.” El comentario anterior puede fundamentarse en la medida que se reconoce a la escuela y su organización como un ente de creación cultural para potenciar la educación y la formación académica de nuestros muchachos.

“Por su parte García Hoz, manteniendo el mismo objetivo, introduce tres aspectos de interés en su concepción organizativa de la escuela.”

“Podemos, pues, definir la ciencia de la Organización escolar como estudio analítico de la escuela y de las relaciones y ordenación de sus distintos elementos, a fin de que concurren adecuadamente a la educación de los escolares”. Es de anotar que las afirmaciones de García Hoz, “estudio analítico de la escuela y de las relaciones y ordenación de sus distintos elementos”, crea una visión de trabajo cooperativo y una interrelación de todas las dependencias del colegio. Se entiende como la disposición adecuada y eficiente de todos los recursos, humanos, técnicos y económicos con que cuentan las instituciones educativas, para el logro de sus metas.

“Juan Manuel Moreno, amplifica la idea de Organización escolar partiendo de una premisa, a su entender, incuestionable: la escuela es una realidad compleja.” A nuestro entender la complejidad de la escuela, que todos sabemos que es un hecho evidente, surge por los múltiples factores que intervienen en su organización, en sus funciones y en su administración, pensamos que una nueva estrategia de organización educativa sea la que dé una respuesta clara, amplia y coherente con las exigencias del nuevo milenio y con el tipo de ciudadanos y ciudadanas que queremos formar. “Los centros escolares, para que puedan ser considerados como tales, deben cumplir algunos requisitos que les confieren sustantividad y los definen por su finalidad, planteamiento, estructura y condición.” (García, 1997, p.25).

De igual manera, Filomena García afirma: “La Organización escolar para que sea científica y rigurosa demanda, a nuestro juicio, un conocimiento preciso y exacto de los siguientes aspectos:

Del sistema escolar vigente en la nación.

De los distintos tipos de Centros en los que este Sistema se plasma y concreta.

De los diversos elementos que concurren en cada realidad educativa, como partes interdependientes y no aisladas.”

2.2.6. CONTENIDO CIENTÍFICO.

Volviendo nuevamente a la multiculturalidad de la que hablábamos antes y la complejidad de la organización escolar, reconocemos las afirmaciones de García cuando sostiene: “Los Centros escolares son realidades poliédricas, porque son muchas las caras o facetas que se muestran internas y externamente; todas ellas no son más que el resultado de la estructura organizativa de los elementos que los componen (García, Requena, 1997, p.27). Es así, como de la vida en la escuela se deduce que ésta es una sociedad completa en miniatura, todo lo que ocurre dentro de ella, es un fiel reflejo del ambiente externo que la circunda, esa “realidad compleja” en palabras de Juan Manuel Moreno, guarda el conflicto externo, dentro de sus paredes no sabemos si los estudiantes, docentes y administrativos estamos protegiéndonos dentro del colegio.

Ellos son:

Elementos materiales: Condiciones de espacio y medios idóneos, para que la actividad académica se desarrolle en las mejores condiciones.

Elementos personales: constituido por el capital humano. Ejemplo: docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos y comunidad al rededor.

Elementos formales y funcionales: factores que marcan la pauta y regulan las actuaciones de manera coordinada. Ejemplo: el sistema escolar, la planificación, equipos de trabajo, órganos de gobierno y participación, el clima disciplinario.

Elementos auxiliares y complementarios: coadyuvan a un mejor desarrollo de los anteriores elementos. Ejemplo: actividades extraescolares, relaciones con la comunidad, servicios de apoyo externo, entre otros. (García, Requena, 1997, p.27)

Así mismo, Filomena García R, explica: “toda disciplina científica, para que se pueda abordar con rigor su cometido específico debe apoyarse en unos fundamentos sólidos que le proporcionen estabilidad en los planteamientos teóricos.” (García, Requena, 1997, p.27)

Se puede afirmar, que siempre cuando se presenten dificultades de gestión escolar y convivencia, deben planearse nuevas estrategias de trabajo que sean coherentes con los objetivos propuestos, contextualizadas a cada institución, manejando los recursos adecuados, con unos líderes y unos responsables, que respondan por la implementación de dichas estrategias y su correspondiente evaluación para implementar nuevos planes de ajuste.

2.2.7. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

Las teorías sobre organización escolar, propuestas por García Requena nos ofrecen nuevas perspectivas desde las que se pueden tomar más estrategias para abordar la investigación del desarrollo de la convivencia desde la dinámica de la gestión.

De entrada Sostiene: “Nosotros consideramos las teorías organizativas como aquellas formas de concebir la institución educativa y de disponer convenientemente los elementos que la componen, para que concurren felizmente en el éxito escolar. Son como puede deducirse con facilidad, maneras de pensar, esquemas teóricos desde los que especular e indagar las formas más razonables de poner en marcha lo que se considera adecuado para el medio escolar.” (García Requena 1997, p.31)

Esas teorías, analizadas por la misma García son:

2.2.7.1. TEORÍAS EXISTENCIALES SEGÚN GARCÍA.

Entendemos que en todo grupo social donde medien las relaciones interpersonales deben existir unas mínimas normas de convivencia y de

organización que permitan desarrollar las actividades diarias en armonía. Es aquí donde entendemos que la escuela no puede estar por fuera a este tipo de dinámica social y por ende debe proponer determinadas formas de organización. Se puede pensar en un tipo de organización rígida o cerrada e incluso en un tipo de organización mixta, democrática y participativa. Como pretende explicar García Requena a continuación

La teorías existencialistas “Pretenden responder a dos preguntas fundamentales:

¿Debe o no existir la Organización Escolar?

¿En qué medida debe estar presente en los Centros Educativos?

- Ausencia de Organización Escolar. La defienden quienes son contrarios a que existan unos esquemas organizativos, debido a que estos, más que favorecer el trabajo y propiciarlo, lo encorsetan y constriñen de tal manera que asfixian la iniciativa particular y la colectiva, limitando de forma notable la libertad creadora.
- Organización Escolar a ultranza. Esta propugna por quienes consideran que las normas organizativas deben ser definidas y respetadas por encima de cualquier otro elemento escolar.

- Organización Flexible. Es la postura conciliadora y ecléctica de los dos modelos anteriores. Quienes la defienden buscan un razonable equilibrio entre la espontaneidad y la norma, la libertad y el orden, la toma de decisiones y lo prescrito.

2.2.7.2. TEORÍAS CLÁSICAS.

Son teorías que pretenden buscar mayor rendimiento en los resultados racionalizando el trabajo, también se observa que es un reflejo de la organización empresarial que puede ser aplicado en las organizaciones escolares. Teniendo cuidado de contextualizarlas a cada institución. Entre estas teorías encontramos:

-Teoría de la organización fisiológica. Por el ingeniero y economista norteamericano Frederic Taylor. Establece la observación del trabajo en serie, buscando la eficiencia en la actividad laboral, mediante la división de tareas y la especialización, racionalizando el trabajo y dirigiéndolo de manera rigurosa.

- Teoría de la departamentalización. Debido al ingeniero francés Farol (1841-1925) que propone, en aras de una mayor eficiencia, racionalizar el trabajo por medio de una división especializada de funciones o departamentos, al frente de los cuales se colocarán a las personas más idóneas.

- Teoría recopiladora. Los estudios de Gulick y Urwwck, precisaron y concretaron, aún más las anteriores ideas clásicas, elaborando un modelo aplicable, tanto a grandes empresas como a instituciones escolares.

2.2.7.3 LAS NUEVAS TEORÍAS.

Analizando otra gama de teorías organizacionales hay si ya se deduce que están más direccionamiento a fortalecer y apoyar el capital humano dentro de la organización empresarial o educativa. Facilitan el desarrollo integral de cada individuo para así aumentar el rendimiento en el desempeño de sus tareas diarias. A continuación se exponen las nuevas teorías de la organización escolar.

- Las propone el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920). El objetivo que éstas persiguen es conseguir introducir en el mundo de las organizaciones el factor humano, especialmente en lo relativo al índice de satisfacción personal en el curso del trabajo realizado.

- El modelo de Elton Mayo. Defiende la importancia de las relaciones humanas en el mundo laboral, considerando que éstas influyen de forma decisiva en el rendimiento. Se centra en los aspectos psicológicos y las afinidades de los miembros que integran una

determinada organización, buscando el buen entendimiento, la cordialidad y la participación que, son al fin y al cabo, factores influyentes y muy decisivos en la productividad.

- El modelo Merton. Insiste en la necesidad de confiar en el comportamiento de los componentes de una organización, cuando se les asigna una determinada responsabilidad. Tal confianza puede convertirse en una forma de control, consiguiendo una determinación de competencias más clara, una identificación con las normas establecidas y un mayor grado de integración en la tarea común.
- El modelo Zelznick. Propone como idea central la delegación de autoridad, creando esquemas de organización que la hagan posible.
- El modelo Gouldner. Plantea el uso de determinadas generales e impersonales para regular los procedimientos de trabajo, con lo cual se disminuyen las tensiones interpersonales y se difuminan las relaciones de autoridad.
- Organización por objetivos. Establece de forma expresa la importancia que posee en cualquier actividad organizativa la prioridad de unos objetivos, de tal forma que establecidos éstos de manera

clara y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de las instituciones.

- Teoría cultural o interpretativa. Es una teoría muy reciente que presta una atención especial al mundo de los símbolos, colores y creencias que se desarrollan en una organización constituyendo su cultura en un medio excelente de cohesión entre todos sus miembros.

- Teoría crítica o política. Concibe las organizaciones coaliciones de personas o grupos con diversidad de intereses, en los que se producen pactos, negociaciones, conflictos, relaciones de poder, etc.”

(García Requena, 1997, p.33)

Se nota que en las nuevas teorías se destacan aspectos tales como la confianza que se debe depositar en los miembros de una institución, el respeto a la diversidad política y cultural, es relevante las negociaciones de poder, el manejo de los objetivos propuestos, destacan también la importancia de la delegación de funciones y el trabajo cooperativo.

Por lo tanto gestión educativa para el presente trabajo corresponde al proceso educativo donde se práctica el análisis, la decisión y la comunicación dirigida a la

búsqueda de objetivos mediante procesos de planeación; liderados por un equipo organizador y dinamizador.

La gestión educativa tiene que ver con toda la comunidad, con la escuela y sus funciones, igualmente con el bienestar, el aprendizaje y la tranquilidad de los estudiantes; de ahí que cada institución busque utilizar las herramientas a las que mejor se adapte.

Gestión educativa significa también la capacidad de generar, en función de situaciones concretas las mejores oportunidades de desarrollo; escuchando, viendo y palpando la realidad para tomar las decisiones correctas en el momento oportuno.

De igual manera, gestión educativa es también la capacidad que tiene el rector o director de hacer dinámicas las acciones propuestas.

Los siguientes son elementos importantes a implementar para lograr una buena gestión educativa:

- Permitir que una idea se planee se implemente, se evalúe y se ajuste.
- Liderar procesos educativos, en su planeación, implementación evaluación, monitoreo y ajustes, dentro y fuera de la institución (aplicando el P,H,V,A: Planear. Hacer, Verificar. Actuar).

- Liderazgo situacional.
- Planeación estratégica.
- Priorización de necesidades.
- Optimización de recursos.
- Capacitación permanente del personal.
- Atención a las necesidades del personal docente, administrativo y estudiantil.
- Calidad humana.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad social y ética.
- Comunicación y dialogo permanente.

2.2.8. DEFINIENDO LA CONVIVENCIA

Desde nuestra praxis convivir es vivir con todos, buscando el bien común, manifestando a través del lenguaje (La herramienta más poderosa para la

convivencia) nuestros acuerdos, actos y diferencias, para vivir en ambientes de armonía, paz, tolerancia y desarrollo.

De igual manera hay que destacar el aporte planteado por algunos autores, cuando afirman que “La convivencia puede entenderse como aquel estado en el cual una pluralidad de individuos diversos y diferentes se tratan entre sí en términos de reconocimiento, tolerancia e imparcialidad, pudiendo así vivir unos con otros de manera pacífica y segura”. (Beatriz, 2001) Para efectos del presente trabajo de investigación, la convivencia es el hecho de vivir con otras personas, respetándolas y aceptándolas como son, y no como nosotros queremos que sean.”Un relacionamiento humano, es el medio principal para situarnos delante del mundo; el hombre comienza a ser persona cuando es capaz de relacionarse con los otros, y dependiendo del grado de integración que consiga será su realización en la convivencia”. (Maturana, 1991)

La convivencia es la capacidad de relación con las demás personas y con el medio ambiente de manera armónica, dejando como mediador superior únicamente el valor de la cooperación, la participación democrática, la solidaridad y la tolerancia. Como el centro educativo privilegia y fortalece el cruce de culturas se puede afirmar que los vectores más importantes dentro de la institución escolar son los estudiantes, los profesores, el contexto y el conocimiento. Aparece allí el conflicto natural, que no necesariamente es agresión y violencia, sino que por ser

inherente a la especie humana, surge del entramado de acciones diversas entre los elementos antes mencionados, además de otras situaciones complejas como diferencias y faltas de consenso, lo cual se puede disminuir con el encuentro de opiniones, ideas y argumentos que medien el conflicto. Para ello, la comunidad debe valerse del elemento más importante que es el diálogo.

También se puede afirmar que para que haya un ambiente de armonía, trabajo en equipo, confianza mutua y relaciones interpersonales respetables y respetadas, en la institución educativa, debemos procurar que se disfrute de un espacio acogedor y se establezcan excelentes vínculos de comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.

2.2.9. LIBERACIÓN A PARTIR DEL DIALOGO DESDE PAULO FREIRE

Nuestros países latinoamericanos siempre han mostrado una dependencia política y económica de las grandes potencias industrializadas de Norteamérica y Europa. Ha crecido la dependencia, con el avance tecnológico. Antes el problema era más de Latinoamérica pero con las multinacionales ese problema se ha extendido y globalizado.

Ante este panorama ¿qué ha realizado la política latinoamericana? Y aún más ¿la pedagogía latinoamericana?

La mecanización y la objetivación, reducen a la domesticación, Freire propone la humanización del hombre. Rebeldía y revelación intelectual por medio del dialogo. La democracia exige el cambio constante como su fundamento para existir, es por eso que el hombre como ser social debe estar atento a esos cambios o de lo contrario está destinado a perderse en un mundo óptico y pasará a ser tratado como objeto de un mercado depredador dentro del mismo desarrollo.

Para evitar caer en esa masificación, en el desarrollo de la humanidad, el hombre debe adoptar “posturas crecientemente críticas frente a la vida” (Freire, 86). Suponemos que dentro de la democracia el pueblo elige para el pueblo, pero en la práctica no hay conciencia de la elección que se toma y esas decisiones dejan al pueblo en el camino de la opresión. Es por ello que la Pedagogía Liberadora busca agentes de cambio, por lo tanto cuestionadores constantes de la realidad. Generadores de análisis como: ¿Es lo correcto lo que hemos ganado? ¿Por cuánto tiempo? Como agentes liberadores debemos cuestionarnos constantemente ¿Que desarrolla en las personas el gusto por estudiar? ¿Qué es una mente crítica? ¿Qué es mentalidad ingenua? La persona debe y tiene que opinar su realidad para transformarla, es asumir una educación liberadora contra una educación opresora.

Para ello, existen tres clases de palabras: palabra vacía que no asume su realidad y lleva al ser a una conciencia ingenua; La palabra hablada que se pega a los discursos y a la elegancia de la frase pero sin profundidad en el mensaje: Se habla mucho y bonito pero no se dice algo relevante; y tenemos el dialogo donde se escucha al interlocutor para interactuar con él/ella. La elegancia en la palabra es buena pero no suficiente, hace falta el dialogo critico “Y es precisamente la crítica la nota fundamental de la mentalidad democrática” (Freire, 91) Visto de esta forma Marx pudo ser el hombre más democrático en los últimos tiempos, porque se atrevió a criticar una realidad de la sociedad. Hace falta el dialogo porque este impide la masificación. La pedagogía liberadora busca el dialogo como observador de la realidad para generar la criticidad que posibilite el cambio. Ahora que el capitalismo está pasando por un momento difícil y de no recuperarse ¿Cuál será la posición del hombre y de la sociedad, si no está presente el humanismo por medio del dialogo? Hay una necesidad de generar una realidad humanista, que tome a la persona como persona y no como objeto de mercado.

Sin oponerse al desarrollo técnico Freire cuestiona el dilema humanismo-tecnología, que tanto deshumaniza por el deseo de querer tener el último avance tecnológico del mercado. Aquí la Pedagogía Liberadora juega un papel muy importante con el desarrollo de una educación dialógica en el ser ya que en la educación algunas áreas se prestan para transmitir más datos que otras, pero la

idea es plantear el cambio hacia el dialogo con el desarrollo de la nación, empezando con la base del pueblo. La idea es “CON ELLOS” no “EN ELLOS”

Por lo tanto ¿Qué estrategia han de ser diseñadas hoy en día? Recordemos que escojamos lo que escojamos los temas han de surgir de una acción dialógica con nuestros educandos para realzar su propia criticidad ante su propia realidad pues debemos conocer las causas de los problemas mundiales. Estamos inmersos en el desarrollo tecnológico y económico, pero la mayoría del mundo desconoce las causas de los problemas mundiales: Hambrunas, guerras, poderes políticos entre muchos otros.

A través del dialogo, las personas deben darse la posibilidad de conocer las auténticas causas o raíces de los problemas locales y mundiales para desarrollar su pensamiento crítico de la realidad y posibilitar un cambio humano. “Solo así, puede dejar de ser analfabeto y adquirir una conciencia crítica.” (Freire, 101)

La conciencia crítica no es conciencia ingenua. (Freire, 102) La conciencia crítica, asume el dialogo y aborda la realidad para generar cambio, en tanto que la conciencia ingenua “capta los hechos otorgándoles un poder superior al que teme porque la domina desde afuera y al cual se somete con docilidad” (Freire, 102) La conciencia ingenua es propia de la mayoría en el mundo, afirmándose cada vez

más por medio de la palabra vacía y del consumismo. Por ello se puede hablar de un profesional funcional o analfabeta profesional, que teniendo grados de estudio, mucho estudio y sin necesidad de los grados, se limita a realizar unas funciones dentro de una organización empresarial, sin importar si con ello genera un adecuado desarrollo humano. Porque se piensa que aquel que no es culto, no es persona. Este pensamiento es peligroso en el desarrollo de la persona y de la sociedad porque su psiquis se ve disminuida y por lo tanto, se hace vulnerable a factores como el desplazamiento físico-social y mental, a las drogas, al desempleo y a muchos más.

Es por ello que la población que se educa posee su propia riqueza. Por lo tanto en la pedagogía liberadora esa educación ha de ser constante porque la vida misma, más que la democracia, en la que Freire hace mención, es cambiante día a día.

Solo hasta asumir nuestra propia realidad, de una forma crítica y no ingenua, saldremos de la opresión de los círculos dominantes: De su cultura, su economía e incluso la opresión de nuestras propias políticas.

2.2.10. EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

Nos apoyaremos en el autor Stephen J. Ball en su obra: “La micropolítica en la escuela” (1994). En primera medida, entraremos primero a precisar el concepto de política de liderazgo entendida esta como, “la actividad humana tendiente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo. Definimos lo que es liderazgo, “Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". “Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas“(Andrés Quijano Ponce de León, Universidad del Rosario, Facultad de Altos Estudios de Administración de Empresas y de Negocios. Bogotá D.C. 2003)

Así pues, Stephen J. Ball, afirma que el director de escuela es fundamental y decisivo para la comprensión de la política en la escuela. Este papel y su desempeño tiene múltiples variantes, entre ellas: las responsabilidades legales; la organización formal y una gama de factores contextuales que permiten o dificultan

el desarrollo de los actos sociales y académicos en la labor de todo docente, y especialmente el de su líder, el director del centro escolar.

Esos factores son limitados y limitan la labor del líder porque se encuentran dentro de unos marcos particulares de historia, sociedad, cultura, tiempo, alianzas y oposiciones.

El liderazgo ejercido por un director tiene mucho que ver con el carácter y la calidad con la que se desempeña en la vida misma.

Banks y Burgess, citado por Ball, (Ball, 1994. P 93) difieren un poco a la libertad y rigidez con la que un director puede actuar. Mientras el primero nombra una lista de deberes y actuaciones, el segundo se centra en la libertad que tienen los directores para actuar. Banks, menciona como factores en los que el director debe decidir los siguientes: Métodos y procedimientos de enseñanza, el currículum, relaciones con los padres, supervisión y deberes de los profesores. En tanto que Burgués dice “los directores no tienen libertad para hacer lo que se les antoja”. (Ball, 1994, P.93) Por lo cual Ball, concluye “sea cual fuere el alcance o los límites de los directores, su tarea organizativa puede expresarse en términos de un enigma esencialmente micropolítico. El director debe lograr y mantener el control (el problema del dominio), mientras alienta y asegura el orden social y la adhesión (el problema de la integración)” (Ball, 1994. P.93) Por lo tanto,

destacaremos que hay intereses comunes que se deben desarrollar por medio de acciones conjuntas. La tarea del director líder es tomar la percepción de esos intereses o escuchar las ideas de esos intereses y ordenar esas ideas conjuntas, lo que a veces produce alegrías y disgustos. Se protege por medio de la verdad y el interés de la mayoría.

2.2.10.1. ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos principales según Stephen J. Ball son: El interpersonal, el administrativo y el político, este último se divide en antagónico y en autoritario. Aunque se trata de mantener un estilo, lo cual no descarta un posible cambio del mismo, en la práctica se puede planear un estilo y en la realidad resultar otro. Sin embargo para mantener la credibilidad y la coherencia se aconseja mantener un estilo. Para una mejor interpretación el autor destaca las características de cada estilo:

En el estilo interpersonal el líder procura mantener buenas relaciones interpersonales en un contacto directo. Prefiere consultar a las personas más que realizar reuniones, pues posee buena capacidad de diálogo y siempre está dispuesto a escuchar a las personas que deseen hablar con él. Su interés por los

demás lo lleva a realizar acuerdos individuales. No gusta en la formalidad de la comunicación. Este es un estilo útil para centros escolares pequeños.

En cuanto al estilo administrativo mantiene sus relaciones jerarquizadas porque la comunicación se da por cascada, ya sea de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.

Las reuniones son la base del funcionamiento de este estilo y se hace el registro de cada una de ellas. La administración es conservadora, cerrada y burocrática.

En el estilo antagónico el director se vuelve una figura pública y políticamente influyente porque tiene capacidad argumentativa de persuasión y discurso político. Saca adelante sus objetivos porque tiene claro las políticas que los conducen y es un buen negociador.

En el estilo autoritario el discurso es impositivo, no reconoce ideas, ignora a la oposición, no concierne ideas, miente con facilidad, sofoca las conversaciones que le son contrarias, cambia horarios y formas de organización a su antojo.

REFLEXIONES:

- El rol del director es fundamental en el desarrollo de la institución, pero este debe saberse empoderar de él a través de un buen liderazgo.



- “Los estilos de liderazgo no carecen de problemas, ni se ejercen sin oposición.” (Ball, 1994.)
- El problema de la gestión educativa y de la administración general en Colombia es la falta de confianza entre cada uno de los participantes.
- “Cualquier estilo busca el siguiente propósito: Mantener la estabilidad política dentro de la organización.” (Ball, 1994.)
- El director al empoderarse de su cargo, debe saber tomar decisiones a tiempo, pues la gente espera eso de él.
- El director debe entender que sea cual sea el estilo que adopte, tendrá aliados, grupos opositores, situaciones problemáticas.
- “El director no administra por derecho divino, se juega en todo momento su credibilidad y el éxito de su estilo para mantener el estatus que ha adquirido.” (Ball, 1994.)



2.2.10.2. FORMAS DE PARTICIPACIÓN Y TIPOS DE CONVERSACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA ESCUELA

Stephen J. Ball, 1994, “La micropolítica en la escuela”

| | FORMAS DE PARTICIPACIÓN | RESPUESTA A LA OPOSICIÓN | ESTRATEGIAS DE CONTROL |
|------------------------|---|------------------------------|--|
| AUTORITARIOS | Suprimir la expresión pública. | Suprimir la conversación. | Aislamiento, ocultar, secreto. |
| ADMINISTRATIVOS | Comités formales, reuniones, grupos de trabajo. | Canalización y aplazamiento. | Estructuración, orden del día, tiempo, contexto. |
| INTERPERSONALES | Charlas informales, conversaciones personales, consultas. | Fragmentación y Compromiso. | Actuaciones privadas de la persuasión. |
| ANTAGÓNICOS | Reuniones públicas y debate abierto. | Enfrentamiento. | Actuaciones públicas de persuasión. |

2.2.10.3. LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

Se toman núcleos de liderazgo, los cuales deben tener permanentemente un dialogo de la gestión desarrollada. Cada uno de estos núcleos a su vez mantiene una relación jerárquica con otro núcleo para permitir el flujo de la comunicación. Vale aclarar que la comunicación no necesariamente es dialogo, para esta estrategia es una comunicación que puede ser administrativa, legal o normativa y que debe fluir entre todos los integrantes. También propicia que se establezcan canales de comunicación en doble vía.

3. METODOLOGÍA

Entendiendo la metodología como una serie de pasos que se siguen para lograr un fin específico, que para el presente caso es el diseño de una propuesta de gestión educativa para mejorar la convivencia escolar, y sabiendo que son múltiples los caminos que hay para lograr conseguir los objetivos propuestos en una investigación, establecemos que el más adecuado para el actual trabajo es la investigación cualitativa apoyada por encuestas y entrevistas no estructuradas, porque es un estudio analítico para promover cambios cualitativos en el

mejoramiento de la gestión y la convivencia en un grupo de personas de una comunidad educativa.

Sin desconocer las múltiples formas de investigación que la ciencia ha desarrollado, reiteramos nuestra inclinación, como se dijo antes, por el análisis cualitativo y la entrevista no formal. Para ello, nosotros como investigadores tenemos el compromiso de alcanzar una descripción profunda a través del análisis de las categorías halladas a través de estos medios. La definición de las categorías, las cuales se interpretaron por medio de una descripción, nos permitió encontrar condiciones estratégicas en el desarrollo de la gestión escolar que permitan una mayor armonía en la convivencia de la comunidad. Pretendemos con ello, formular una estrategia realmente significativa en la actual realidad convivencial de nuestra institución escolar.

MÉTODO

Se realizaron cuatro fases para conocer el camino o el método que nos guíe en ¿Cómo diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa?:

3.1. PRIMERA FASE: CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA:

Realizada por una mirada al estado del arte, donde se observó trabajos relacionados al tema que estamos planteando, y un marco conceptual en el cual deben quedar claramente definidos los conceptos de gestión, convivencia y metodología. Para ello, se analizaron los escritos de diferentes eruditos en las materias de gestión educativa, organización escolar, acciones convivenciales e investigación cualitativa.

3.2. SEGUNDA FASE: COMPRENSIÓN DE LA POBLACIÓN A TRAVÉS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS.

En esta etapa se desarrolló la aplicación de encuestas y entrevistas no estructuradas o llamadas también semiestructuradas. El instrumento principal y de mayor cobertura en su aplicabilidad fueron las encuestas. La población objeto de estudio se ubica en el Centro Educativo Distrital R.U.U. J.M con 1697 estudiantes matriculados en dos sedes de educación Básica primaria y Bachillerato. Se trabajó con 102 estudiantes de modalidad mixta, con edades comprendidas entre los 10 y 18 años, seleccionados entre los grados quinto de primaria y décimo de

bachillerato, de la misma manera se trabajó con 20 docentes y 64 padres de Familia.

La entrevista no estructurada consistió en un proceso libre y no formalizado. Más que formular preguntas se dialogó libremente con las coordinadoras, docentes y administrativos, padres de familia y estudiantes; para facilitarles que se expresaran espontáneamente en el marco de su experiencia vivencial dentro de su rol. Esto fue para descubrir las tendencias, motivaciones, aspiraciones y conflictos dentro de la comunidad educativa. (MARTÍNEZ M, 1999:69) Tanto con la encuesta como con la entrevista no estructurada se pretendía indagar el nivel de información y participación de la comunidad educativa en relación con la Gestión Educativa y la Convivencia escolar, y lo que proponen para mejorar dichos aspectos.

Se puede afirmar, que el aspecto que aporta la investigación cualitativa al proyecto es el de estudiar la cultura escolar como unidad particular. El propósito fundamental de éste estudio es descubrir una cultura o una parte de ella dentro de una organización social, en este caso particular la gestión de la convivencia en un colegio.

3.3. TERCERA FASE: PROPUESTA

En este análisis queremos plantear una serie de conceptos que fueron fundamentales en la homologación de una nueva cultura escolar que responda a los planteamientos sugeridos por los docentes

Consideramos que para la estrategia que vamos a diseñar, el estilo de liderazgo que se ajusta es una fusión entre el estilo interpersonal y el estilo administrativo al cual hemos denominado interpersonal administrativo. Lo consideramos así, debido al resultado dado por las encuestas donde constantemente encontramos la necesidad de un liderazgo fuerte y de carácter pero a la vez abierto al dialogo y con mucho calor humano. Por lo tanto ampliando las características de este estilo, tendremos:

| | | | |
|-----------------|---|------------------------------|--|
| ADMINISTRATIVOS | Comités formales, reuniones, grupos de trabajo. | Canalización y aplazamiento. | Estructuración, orden del día, tiempo, contexto. |
| INTERPERSONALES | Charlas informales, conversaciones personales, consultas. | Fragmentación y Compromiso. | Actuaciones privadas de la persuasión. |

Stephen J. Ball, 1994, "La micropolítica en la escuela"

LIDERAZGO INTERPERSONAL-ADMINISTRATIVO

Debe tener:

- Buenas relaciones interpersonales
- Contacto directo. Prefiere consultar a las personas más que realizar reuniones.
- Buena capacidad de diálogo.
- Interés por las necesidades de los demás.
- Capacidad de concertar y llegar a acuerdos individuales.
- El director siempre está dispuesto a escuchar a las personas que deseen hablar con él.
- Hay una informalidad en las relaciones, el uso de redes comunicativas y de consulta.
- Relaciones jerarquizadas
- La comunicación se da por cascada, ya sea de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.
- Las reuniones son la base del funcionamiento de este estilo y se hace el registro de cada una de ellas.

3.4. CUARTA FASE: EVALUACIÓN EX - ANTE.

Esta fase hace relación a un estudio de preanálisis o simulación para determinar si es permitente y viable la aplicación de la estrategia en gestión educativa, para mejorar los niveles de convivencia en la Institución Educativa Distrital Rafael Uribe Uribe jornada de la mañana. Este estudio de evaluación anticipada nos permite valorar los aspectos social, cultural, político, económico y administrativo, relacionados con el proyecto estratégico, para determinar, en el mejor de los casos, si la propuesta va a dar respuesta a los objetivos diseñados.

4. ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA DE LIDERAZGO INTERPERSONAL ADMINISTRATIVA Y DIALÓGICA EN EDUCACIÓN

4.1. ESTRUCTURA DE LAS ENCUESTAS Y LAS ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS QUE SE APLICARON

4.1.1. ENCUESTAS PARA DOCENTES

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
RESPONSABLES: Luis Felipe Rentería R.
Néstor Gerardo Quintero R.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONVIVENCIA PARA DOCENTES DEL COLEGIO RAFAEL
URIBE URIBE, JORNADA DE LA MAÑANA.

DÍA: _____ MES: _____ AÑO: _____

De acuerdo a su experiencia docente, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementada en el colegio donde labora actualmente.

1. ¿Conoce usted la forma de organización y gestión educativa de su colegio? SI____
NO____

Justifique: _____

2. ¿Conoce usted el equipo de gestión del colegio? SI____ NO____

Justifique: _____

3. ¿Sabe usted si para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes? SI____ NO____

Justifique: _____

4. ¿Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio? SI____ NO____

Justifique: _____

5. ¿Propone ideas, estrategias, planes de ajustes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión? SI____ NO____

Justifique: _____



6. ¿Cuenta usted con los recursos, materiales y ayudas educativas suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades académicas y reglamentarias dentro de la institución? SI___ NO___

Justifique: _____

7. Mencione un aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de su colegio.

Justifique: _____

8. ¿Participa usted de un equipo de trabajo, de reuniones por áreas o departamentos donde se fortalezca el mejoramiento continuo, la autoestima, la calidad humana, la planeación y organización de su trabajo? SI___ NO___

Justifique: _____

9. ¿Qué opinión o sentimiento experimenta cuando llega a su colegio?

10. ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor pedagógica?
SI___ NO___

Justifique: _____

11. ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos? SI___
NO___

¿Si su respuesta fue afirmativa, participa usted como docente en este proceso?

Justifique: _____

12. ¿Se siente cómodo y satisfecho con las actividades académicas y formativas que desarrolla en la institución? SI___ NO___

Justifique: _____

13. ¿En la institución existe comité de convivencia? SI___ NO___

14. ¿En la institución existe comité de bienestar? SI___ NO___

15. ¿Conoce usted la función de dichos comités? SI___ NO___

Justifique: _____

16. Marque con una X si durante el último año se han presentado alguno(s) de estos problemas de convivencia en la institución.

A. Vandalismo ___

B. Pandillas ___

C. Consumo y tráfico de drogas ___

D. Riñas dentro y fuera del colegio ___

E. Agresiones físicas entre estudiantes ___

F. Agresiones físicas a docentes o directivos ___

17. ¿Cómo ha solucionado la institución estos problemas? Marque con una X

A. Cancelación de matrícula ___

B. Desescolarización ___

C. Retiro voluntario de estudiantes ___

D. Traslado de docentes/directivos ___

E. Suspensión temporal de estudiantes ____

F. No se han tomado medidas ____

18. ¿Cree usted que la convivencia de la institución es una situación amplia, compleja y de una sola persona? SI ____ NO ____

Justifique: _____

19. ¿Qué incidencia pueden tener para mejorar la convivencia, las funciones realizadas por las directivas de la institución, los profesores, los estudiantes y los padres de familia?

Justifique: _____

4.1.2. ENCUESTAS PARA ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

RESPONSABLES: Luis Felipe Rentería R.

Néstor Gerardo Quintero R.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONVIVENCIA PARA ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE, JORNADA DE LA MAÑANA.

DÍA: ____ MES: _____ AÑO: _____

De acuerdo a su rol como estudiante o padre de familia, pertenecientes a esta comunidad educativa, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementadas en la institución.

MARQUE CON UNA EQUIS (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA

1. El rector del colegio debe ser:



- A. Quien lidera y organiza las actividades educativas.
- B. Quien dirige el colegio con su autoridad
- C. Quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio.
- D. El profesor más antiguo del colegio.

Justifique su respuesta:

2. Los coordinadores y profesores del colegio deben:
- A. Permanecer dentro del colegio toda su jornada.
 - B. Establecer los horarios de clases y periodos de vacaciones cada semestre.
 - C. Apoyar e implementar procesos de cambio y mejoramiento continuo dentro de la institución para lograr una educación de calidad.
 - D. Cumplir únicamente con su horario de clase para no entorpecer las actividades planeadas en el colegio.

Justifique su respuesta:

3. ¿Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio? SI___ NO___

Justifique:_____



4. ¿Propone usted: ideas, estrategias, actividades y/o planes de ajustes para fortalecer los procesos de gestión, cambios e innovación en la institución?
SI____ NO____

Justifique:_____

5. Mencione un aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de su colegio.

Justifique:_____

6. ¿Qué opinión o sentimiento experimenta cuando llega a su colegio?

7. ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor formativa y de educación en la comunidad? SI____ NO____

Justifique:_____

8. Sabe usted si ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos? SI____ NO____

¿Si su respuesta fue afirmativa, participa usted como estudiante o padre de familia en este proceso?

Justifique:_____

9. ¿Conoce usted la función del comité de convivencia? SI____ NO____

Justifique:_____

10.¿Cuál cree usted que debe ser el desempeño o función de la institución frente a la resolución de alteraciones convivenciales?

- A. Dialogo permanente con las partes involucradas.
- B. Seguimiento del debido proceso.
- C. Suspensión temporal de estudiantes.
- D. No tomar medidas.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

4.2. RESPUESTAS A LAS ENCUESTAS REALIZADAS

Antes de empezar a profundizar en el análisis de las encuestas y las entrevistas, queremos exponer las respuestas más relevantes dadas por los encuestados y entrevistados:

En respuesta a la siguiente pregunta: ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor pedagógica? Los docentes consideraron:

- “La relaciones interpersonales de los miembros de la institución, siempre tendría que ver con la labor pedagógica.”

- “La comunicación es buena cuando hay calidad humana, compartir unos minutos con los compañeros, las cosas son más agradables.”
- “Dependiendo del clima y calidad humana se hace más eficiente y eficaz el trabajo, con persecución nadie trabaja a gusto.”

Otros profesores dijeron:

- “El trabajo de la convivencia es de todos los docentes, directivos, padres de familia y estudiantes.”
- “En ocasiones el ambiente es un poco tenso, pero considero que es normal, pues todos somos diferentes.”
- “Hay que tener buenas relaciones con los que nos rodean.”

Siguiendo con el análisis a las respuestas de los docentes en la pregunta ¿Conoce usted la forma de organización y gestión educativa de su colegio? Los docentes afirmaron:

- “La directora debe gestionar las necesidades del colegio.”
- “En algunas ocasiones no siempre informan lo que realizan.”
- “Desde la sede “A” nos han mostrado como funciona y está organizada la institución.”

- “El docente siempre debe estar informada tanto del proceso académico como el proceso organizativo y funcional de la institución.”
-

Así mismo, el análisis realizado a la pregunta ¿Cuenta usted con los recursos, materiales y ayudas educativas suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades académicas y reglamentarias dentro de la institución? Un profesor produjo los siguientes comentarios:

- No se tiene todavía porque no ha llegado la dotación por ser sede nueva.

Otros docentes argumentaron:

- “No porque el colegio es nuevo está en proceso de dotación.”
- “Afortunadamente cuento con los recursos necesarios para un buen desempeño.”
- “Ver inventario y logros cada año.”
- “No hay que negar que los recursos que se necesitan no los brindan, pero las fotocopias es muy complejo.”
- “Solo he tenido serios problemas con los virus del computador.”
- “Faltan algunos recursos debido al nuevo colegio.”

- “Está mejorando porque las instalaciones están siendo entregadas.”
- “En la sede “B” no.”
- “El proceso de implementación del nuevo colegio dificulta las cosas en ambas sede”

A la pregunta:

Mencione un aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de su colegio.

_ El manejo que la rectora le da, además el grupo de docentes:

Que tiene la institución, hace que se trate de organizar lo mejor posible, pero en ocasiones es vital ser más operativos.

___Planeación por cascada:

Se conoce que hay para donde queremos llegar con excelencia.

---La exigencia y organización... Porque, esto nos permite mejorar cada día.

--La estructuración del currículo----Esta organización nos permite tener una visión global y modificar, ajustar cuando es pertinente.

--El esfuerzo colectivo por el cuidado institucional...y el buen uso de los recursos.

--por que el colegio es nuevo y está en proceso de dotación.

--El sistema de notas, boletines etc.

--precisamente, la organización es primordial en la institución...nuestro colegio goza de un reconocimiento en la localidad precisamente por la organización y ordenado.

---Que la planeación en el P:O:A viene en cascada y es compartida por todos los docentes.

---Todo tiene su responsable y está en el lugar que corresponde.

---NO RESPONDE.

---todas las actividades son planeadas. Nada se improvisa.

---NO RESPONDE

---Todo se encuentra planificado, y si es posible se hacen ajustes con las sugerencias de la comunidad educativa.

---- Esta comunidad educativa sabe que quiere-----y como lo quiere tanto en la parte humana y administrativa. Siempre hay un debido informe, proceso y seguimiento.

---El manual de procedimiento----- se maneja cada proceso desde la rectora hasta las personas de servicios generales.

----Organización y gestión de la rectora.-----Ha promovido muchos cambios y mejoras en la institución que motivan y facilitan el trabajo institucional.

A la pregunta: ¿Qué opinión o sentimiento experimenta cuando llega a su colegio?

De ganas de trabajar satisfacción con algunas excepciones.

--Alegría.

--- En ocasiones es motivante, pero con los nuevos estudiantes ha sido muy difícil y se torna estresante el colegio.

---Alegría porque comparto, enseño y aprendo nuevas cosas de mis estudiantes.

---Alegría de ver a mis niños y aportarles en un proceso de formación.

---Me gusta porque es un colegio nuevo y bonito, pero la subida es dura, no hay cafetería, ni biblioteca y hace mucho frío.

---Compromiso y mucha responsabilidad.

-Inicialmente miedo por el entorno, ahora un sentido reflexivo y de apoyo a población con tanto problema.

---De aburrimiento, ya que no hay un buen ambiente de trabajo, (docentes), diferente con los estudiantes. (Alegría, entusiasmo).



....Ambiente de confianza, de satisfacción al desarrollar mis conocimientos.

---En el nuevo colegio me he sentido bien, pues poco a poco nos hemos ido acomodando.

---Falta trabajar más con la comunidad-

---Satisfacción.

---NO RESPONDE.

---Colaboración y servicio.

---Alegría y cansancio.

--Alegría porque tengo trabajo.

A la pregunta: El rector del colegio debe ser:

Quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio. El 90% de los padres de familia encuestados respondió afirmativamente porque:

- es la persona capacitada para gestionar las órdenes del colegio.
- se cree que es la persona que mantiene el buen funcionamiento del colegio.
- es el perfil que más se acomoda al de un rector.

- tiene que tener autoridad para poder dirigir una institución.
- es la máxima autoridad.
- si fuera el profesor más antiguo sabe todo pero no ha estudiado para ayudar al colegio y sacar adelante.
- en verdad esto es lo que necesita una institución para ser buena como es la Uribe.
- el director debe ser una persona con autoridad para con sus alumnos y profesores. Pues es la cabeza mayor.
- Debe ser una persona correcta y tener experiencia en la institución.
- Es la persona más indicada para llevar a cabo todas las actividades.
- Porque el rector debe ser muy estricto, y a la vez, dar ejemplo.

Dándole una organización más rigurosa al conjunto de respuestas se establecieron unas categorías de la siguiente forma:

| | |
|-----------|---|
| LIDERAZGO | “el rector tiene que ser un muy buen líder para que el colegio se mantenga en orden y él tiene que tener al tanto a la Secretaría de Educación todas las irregularidades que pasen” “El rector es el que dirige a los profesores y al |
|-----------|---|



| | |
|-------------------|--|
| | <p>personal en general. Se debe tener un líder quien es el encargado de organizar.” “Debe estar al frente de cada uno de los proyectos educativos para que estos funcionen bien.</p> <p>“La rectora se ve como la persona que ayuda y apoya al estudiante. Es la persona que brinda algo nuevo cada día, tiene la misión y la visión para ir más lejos”.</p> |
| GESTIÓN EDUCATIVA | <p>“Quiero que mi colegio sea ordenado y además quiero que tenga buen funcionamiento. Porque ayuda a organizar el colegio y propone proyectos”.</p> <p>“Propone buenas ideas para que todos colaboren en el colegio. El rector no solo debe mandar sino también colaborar”.</p> <p>“La directora debe gestionar las necesidades del colegio.”</p> <p>“En algunas ocasiones no siempre informan lo que realizan.”</p> <p>“Desde la sede “A” nos han mostrado como funciona y está organizada la institución.”</p> <p>“El docente siempre debe estar informado tanto del</p> |



| | |
|---------------------|--|
| | proceso académico como el proceso organizativo y funcional de la institución.” |
| AUTORIDAD | “El rector es propositivo y los docentes son los ejecutantes”. “El rector es la persona que impone la autoridad. Para evitar el caos y la confusión” |
| CONVIVENCIA ESCOLAR | “La relaciones interpersonales de los miembros de la institución, siempre tendría que ver con la labor pedagógica.” “Dependiendo del clima y calidad humana se hace más eficiente y eficaz el trabajo, con persecución nadie trabaja a gusto.” “La comunicación es buena cuando hay calidad humana, compartir unos minutos con los compañeros, las cosas son más agradables.” “El trabajo de la convivencia es de todos los docentes, directivos, padres de familia y estudiantes.” “En ocasiones el ambiente es un poco tenso, pero |



| | |
|--|---|
| | considero que es normal, pues todos somos diferentes.” “Hay que tener buenas relaciones con los que nos rodean.” |
|--|---|

4.3. MUESTRA DE LAS ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS O SEMIESTRUCTURADAS, REALIZADAS A LA COMUNIDAD ESCOLAR.

En la entrevista no estructurada a la comunidad educativa se le realizaron preguntas tales como:

¿Qué piensa de la organización escolar de la institución?

Mencione un aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización del colegio.

¿Qué piensa usted de la gestión educativa, como elemento potencializador de la convivencia escolar en nuestra institución?

¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor formativa y de educación en la comunidad?

| IN SITU | A POSTERIORI |
|--|---|
| <p>Docente: Yolanda Zamora.</p> <p>Colegio: Rafael Uribe Uribe.</p> <p>Área: Artes.</p> <p>Fecha de la entrevista: Feb 6/09</p> <p>Pregunta: Nombre un aspecto a destacar que le gusta en la organización del Colegio.</p> <p>R. Todas las actividades son planeadas nada se improvisa, las actividades culturales son desestresantes y animadas.</p> | <p>La Docente Yolanda Zamora, es profesora de bachillerato, su respuesta es coherente con su trabajo diario y su forma de ser, ya que es una profesional muy comprometida con su trabajo. Durante la conversación utilizó palabras como alegría, convivencia y desestresantes para vivir en armonía. Reconoce la buena organización administrativa del Colegio pero cuestiona el respeto a la dignidad del profesor como profesional de la educación.</p> |
| <p>Docente: María Trinidad Bautista.</p> <p>Colegio: Rafael Uribe Uribe.</p> <p>Área: Primaria.</p> | <p>A pesar que la respuesta es en principio muy técnica o espontánea, deja ver que al final lo que más le llama la atención a la profesora es la</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Fecha de la entrevista: Feb 6/09</p> <p>Pregunta: Nombre un aspecto a destacar que le guste en la organización del Colegio.</p> <p>R: Lo que me gusta de la organización es la división de los patios de descanso, uno para primaria y otro para los grandes de bachillerato para evitar accidentes, pienso que en algunos momentos todos los estudiantes deben compartir juntos, pero organizados por la convivencia</p> | <p>parte de la convivencia.</p> <p>La Profesora María Trinidad, es una docente muy querida en la institución por su labor educativa</p> |
| <p>Docente: Analida Gutiérrez</p> <p>Colegio: Rafael Uribe Uribe.</p> <p>Área: Primaria</p> <p>Fecha de la entrevista: Feb 6/09</p> | <p>Se infiere que los profesores le dan mayor importancia al trabajo autónomo con Responsabilidad social.</p> |



| | |
|---|---|
| <p>Pregunta: Nombre un aspecto a destacar que le gusta en la organización del Colegio</p> <p>R: Nosotros los profesores consideramos la organización del Colegio como de primera en la localidad, los padres de familia se sienten contentos, pero hay que facilitar la autonomía escolar. ¿Quiero decir dónde está la independencia?</p> | |
| <p>Docente: Yomaira Rodríguez Uceda</p> <p>Colegio: Rafael Uribe.</p> <p>Área: Coordinadora Académica-</p> <p>Fecha de la entrevista: Feb 10/09</p> <p>Pregunta: Nombre un aspecto a destacar que le gusta en la organización del Colegio.</p> | <p>Se destaca el pensamiento de la Coordinadora en mención, ya que resalta los aspectos de la organización escolar a nivel general, y resalta la función del docente dentro de la institución</p> |



| | |
|---|---|
| <p>R: Me gusta lo pedagógico, lo administrativo y la atención a los padres de familia, es importante destacar que la organización de un centro educativo es compleja pero manejable, son los diferentes roles de los docentes dentro de la institución que permite que todo funcione.</p> | |
| <p>Docente: Carlos Aníbal Lozano</p> <p>Colegio: Rafael Uribe Uribe.</p> <p>Área: Sociales</p> <p>Fecha de la entrevista: Feb 13/09</p> <p>Pregunta: Nombre un aspecto a destacar que le gusta en la organización del Colegio</p> | <p>Por lo que se realizó la entrevista a la hora de salida el profesor salió muy rápido los que no permitió profundizar en los comentarios.</p> |



| | |
|---|--|
| <p>R: Siempre me ha gustado el sistema de elaboración de los boletines y la organización de las reuniones de padres de familia, pero existe algo lo cual me preocupa mucho y es el tiempo de atención a los padres y acudientes el día de la reunión, no alcanzamos a atender a todos los padres.</p> | |
| <p>Padre de familia: María Cecilia Rojas Colegio: Rafael Uribe Uribe. Área: Acudiente. Fecha de la entrevista: Feb 13/09 Pregunta: Nombre un aspecto a destacar que le gusta en la organización del Colegio</p> | <p>Se observo que a los padres de familia les gusta participar en este tipo de actividades, como ex alumno del colegio se le notaba muy contenta y preocupada por la convivencia de los estudiantes.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>R: Toda la organización del colegio está bien, es el mejor colegio de todos, yo estudie acá y me gusta la forma de convivencia que es lo más importante.</p> | |
| | |

4.3. CONCLUSIONES AL ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y LAS ENTREVISTAS.

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

Se reconoce y acepta por parte de los padres de familia y acudientes de la I:E:D Rafael Uribe Uribe, J.M de una participación activa y su liderazgo total en la persona de la Rectora, las Coordinadoras y de los profesores y profesoras del Centro para poder realizar procesos de Gestión Educativa que mejoren los niveles de Convivencia Escolar. Los encuestados 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 y las encuestas, 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. ¿Tal vez, revisar los programas en el área de ética en sociales? O realizar programas especiales de convivencia y reconocer si los valores del siglo XXI se han modificado o es que no han sido adecuadamente socializados por medio de la educación en la familia o en la escuela.

Entre las tareas que los educandos esperan de los docentes, 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.

Básicamente los estudiantes consideran que los coordinadores y los profesores están para cuatro áreas principalmente:

DISCIPLINA Y CONVIVENCIA

Mejorar el funcionamiento de la institución. Los docentes deben cumplir con su horario para evitar problemas entre estudiantes y atender problemas que se les presenta igualmente prevenir accidentes y enfrentamientos físicos, con ello mejorar la disciplina conservando el cuidado del colegio.



AYUDA EN LOS PROBLEMAS DE ESTUDIANTES:

En cuanto al apoyo al estudiante se evidencia, por medio de las encuestas la necesidad de apoyar al estudiante para no perder clase y buscar el dialogo con los estudiantes en los problemas que se le presentan.

BÚSQUEDA CONSTANTE DE LA CALIDAD:

En las respuestas hay una fuerte Búsqueda por el proceso de la calidad, especialmente cambiando formas de pensamiento. Se observa la necesidad de los educandos, en la obligación del docente para ofrecer una educación de calidad en una constante búsqueda de la misma.

No pasa desapercibida la importancia del docente como parte fundamental en la organización al pertenecer a la comunidad, lo cual lo sumerge en la misión del mejoramiento institucional.

4.4. PROPUESTA DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: UNA ESTRATEGIA A LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR.

Para el diseño de esta estrategia, se tomaron núcleos de liderazgo, los cuales deben tener permanentemente un dialogo de la gestión desarrollada. Cada uno de estos núcleos a su vez mantiene una relación jerárquica con otro núcleo para permitir el flujo de la comunicación, tal como se muestra en el gráfico Núcleos de liderazgo, expuesto más adelante. Vale aclarar que la comunicación no necesariamente es dialogo, para esta estrategia es una comunicación que puede ser administrativa, legal o normativa y que debe fluir entre todos los integrantes. También propicia que se establezcan canales de comunicación en doble vía.

La realización de la idea surge en las directivas y el equipo de gestión, estos deben planear y diseñar una agenda de trabajo, con objetivos convivenciales, anual o semestral según el caso, avalada por el consejo directivo para hacer socializada, ajustada y aprobada por el consejo de docentes. Así mismo, la nueva agenda de trabajo aprobada por los docentes en asamblea general se le comunica a los padres de familia y acudientes en asamblea de padres para su socialización, ajustes y aprobación, es así, como la propuesta es registrada y aprobada nuevamente por el consejo directivo para ser integrada en el plan operativo anual



del colegio e iniciar su implementación de manera institucional y poder ser remitida a Secretaria de Educación Distrital para el respectivo apoyo. De ser necesario vuelve a iniciar un nuevo ciclo de revisión y ajuste

Consideramos que para la presente estrategia que se diseña, el estilo de liderazgo que se ajusta es una fusión entre el estilo interpersonal y el estilo administrativo al cual hemos denominado interpersonal administrativo. Lo consideramos así, debido al resultado dado por las encuestas donde constantemente encontramos la necesidad de un liderazgo fuerte y de carácter pero a la vez abierto al dialogo y con mucho calor humano. Presentamos a continuación, junto con la esquematización de los núcleos de liderazgo los factores relevantes en la gestión educativa para mejorar la convivencia:

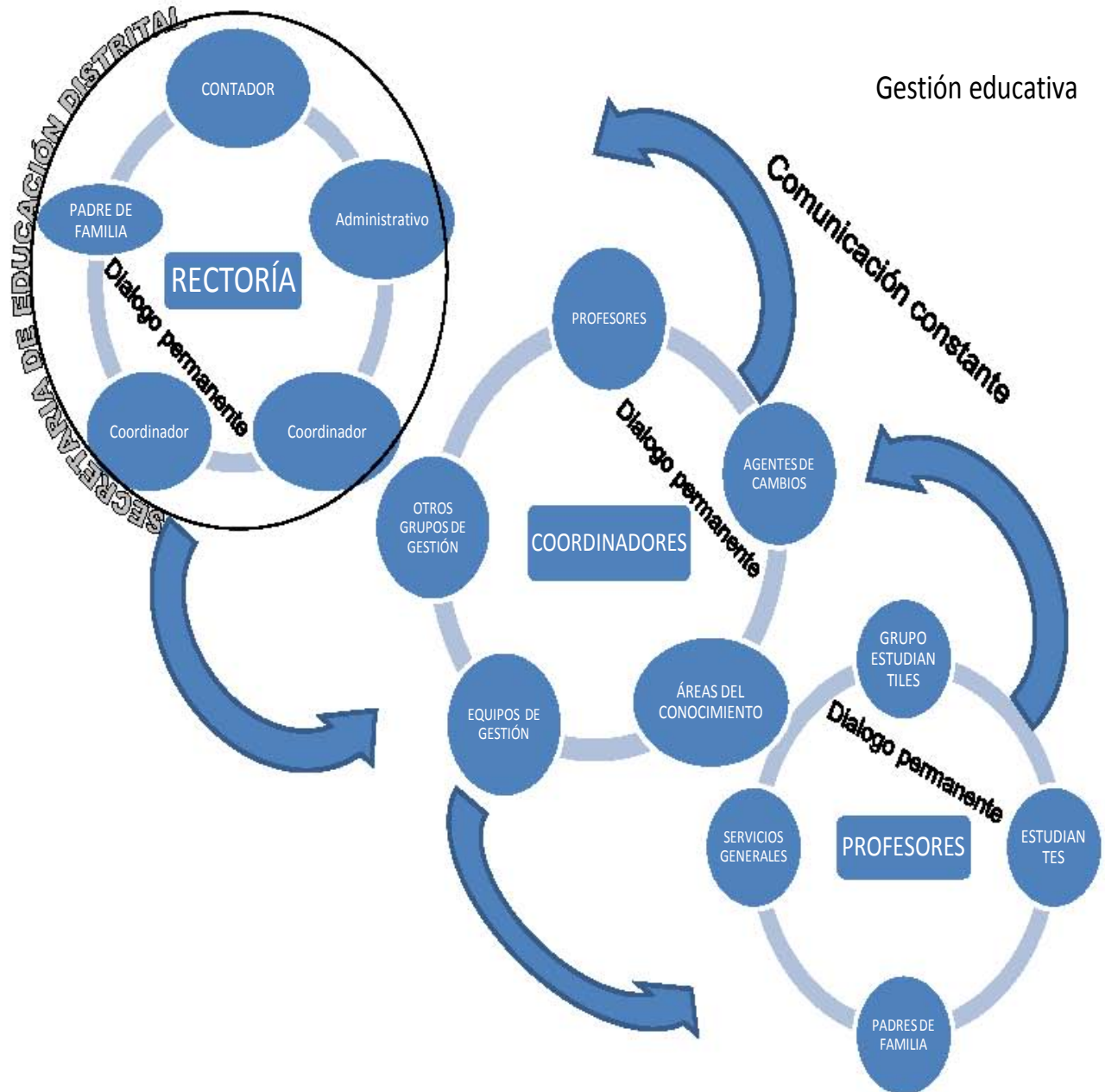


Ilustración 1: NÚCLEOS DE LIDERAZGO (Fuente propia)

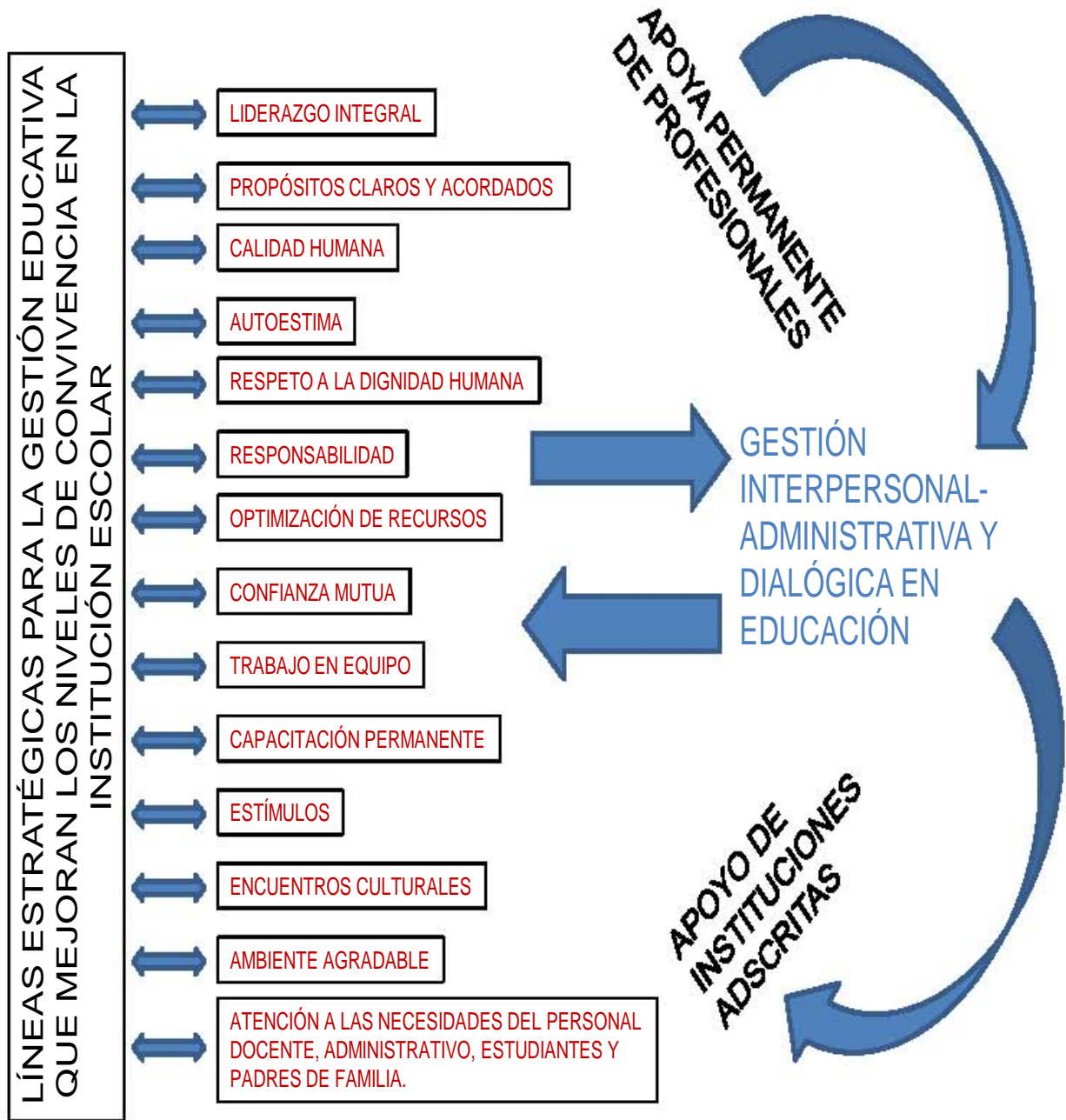


Ilustración 2: FACTORES RELEVANTES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA (Fuente propia)

En el esquema anterior presentamos los factores más relevantes que consideramos pertinentes para el desarrollo de una estrategia de gestión educativa que mejore la convivencia escolar. En ellos podemos apreciar A) El fortalecimiento de los valores organizacionales. Recordando que en el análisis de las encuestas, este fue un parámetro bastante sentido especialmente por parte de los estudiantes. B) El fortalecimiento de la calidad humana por medio del liderazgo participativo y el trabajo en equipo.

En las líneas estratégicas que deben actuar en la gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia esta la elaboración de propósitos acordados y claros en su definición que apoyen un liderazgo integral en la puesta de un trabajo en equipo para atender a las necesidades sentidas, especialmente la convivencial, del personal docente, estudiantil, administrativo y familiar a través de mejorar los aspecto físico del inmueble, los utensilios, el clima y el entorno laboral. En el trabajo en equipo la confianza mutua es clave para su desarrollo, ella se sostiene y podríamos decir que se potencia con buenas acciones laborales y la demostración tácita de los valores humanos, para ello, la institución por medio de sus líderes deben programar capacitaciones permanentes en todo aspecto, especialmente el convivencial, porque creemos que una sana convivencia posibilita ambientes de trabajo excelentes. Estas capacitaciones se deben ofrecer desde el ingreso de la persona a la institución, desde estudiantes, profesores,

administrativos, padres de familia, hasta personal de seguridad y auxiliares de servicios generales, haciéndoles conocer como se gestan procesos pequeños, desde solicitar un esfero, hasta procesos grandes como ofrecer conferencias interinstitucionales.

4.5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR.

- El fortalecimiento de la gestión y el liderazgo en la institución educativa debe estar dado por capacitaciones constantes periódicamente y distribuidas por unidades de trabajo bimestrales y de acuerdo a las necesidades de los diferentes tiempos, esto garantiza mantener al personal en permanente actualización. El Rector o director y el equipo de gestión (Coordinadores) deben ser los líderes que posibiliten estas capacitaciones.

- El maestro como mediador social en el entramado cultural que se vive dentro de la institución tiene una gran responsabilidad para divulgar, motivar, vivenciar y defender las políticas, la filosofía y la identidad cultural de la institución, porque debe explicar muy bien a toda la comunidad educativa y especialmente a las

familias la forma de organización que se tiene en la institución, las razones para hacer cambios, la reflexión profunda sobre las consecuencias de esos posibles cambios y el éxito del proceso.

- De otra parte, la institución educativa con el liderazgo del equipo de coordinadores, orientadora y docentes deben gestionar las líneas estratégicas de la institución educativa, desarrollando una cultura de evaluación a través de las técnicas del P.H.V.A (Planear, Hacer, verificar, actuar) y del D.O.F.A (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) Se recomienda establecer las líneas estratégicas de la institución al inicio del año escolar con la planeación institucional. Para el seguimiento y control se realizarán estas pruebas al finalizar el primer semestre y finalizando el segundo semestre esto le permite a rectores, directores y/o coordinado posibilitar el monitorear y mejorar la organización y las líneas estratégicas de gestión en la institución.

- La Gestión de la implementación de mecanismos adecuados de inducción, formación y evaluación de docentes, estudiantes y padres de familia a través de charlas, mesas de trabajo, talleres de capacitación permanente, notas escritas (como memorandos), correos electrónicos, emisora, Cuaderno de comunicación,



carteles y fichas de evaluación estándar y buzón de sugerencias y recomendaciones. Debe hacerse desde el comienzo de año con la planeación institucional más un refuerzo semestral. Siempre que llegue una persona nueva a la institución debe socializarse el modelo de gestión para la convivencia, el PEI, con su horizonte institucional con el fin de crear sentido de pertenencia e identidad institucional, responsabilidad social y Compromiso, los responsables de esa línea estratégica son los coordinadores y jefes de área o de campos de pensamiento.

- La comunidad educativa bajo el liderazgo del rector, los coordinadores y los docentes establecen la prioridad de unos objetivos claros, de tal forma que establecidos y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de la institución para evitar pérdida de tiempo.

- Otra de las líneas estratégicas que se debe fortalecer, es la organización Flexible con acuerdos de propuestas razonables dadas por escrito y avaladas con los jefes de los entes correspondientes. Cabe aclarar que estas propuestas no se encuentran en el cronograma anual y son factores de riesgo o apoyo de los objetivos de la organización, por lo tanto no toda nueva propuesta se puede

aceptar. Esas propuestas no tienen un tiempo específico sino que surgen en la dinámica del trabajo para apoyar o reforzar los objetivos de la organización en la institución y para dar cumplimiento a nuevas expectativas de la Secretaría de Educación del distrito, la alcaldía o el Ministerio de Educación. Para ello, estas deben ser conocidas y avaladas por los coordinadores.

- Debe existir un equilibrio armónico entre la administración, la gestión educativa y la convivencia escolar, estableciendo relaciones de trabajo cooperativo, ágil, eficiente, eficaz y progresista en todo momento para que Las acciones establecidas por la organización de la administración se desarrollen en un ambiente de cordialidad, cooperación y confianza mutua. Los responsables de esta línea de acción son las directivas del plantel y los coordinadores.

- Desarrollar y fortalecer la Identidad institucional, sentido de pertenencia, concientización en la autonomía para el desarrollo personal y social.

A través del trabajo en equipo, la confianza mutua, la responsabilidad social,

La capacitación permanente, la sensibilización humana, el apoyo de profesionales externos.

- Es función de rectores, coordinadores y orientadores identificar grupos proactivos, visionarios, innovadores e investigadores y hasta grupos indiferentes, opositores y/o de situaciones problemáticas.

- El rector, los coordinadores, las orientadoras y los líderes de las áreas o campos deben conocer y establecer canales de comunicación y retroalimentación de actividades pedagógicas, académicas, culturales y experiencias exitosas con los centros escolares más próximos a la institución.

- Así mismo, se debe posibilitar agentes de cambio, analíticos y motivadores de las innovaciones escolares por medio de un grupo gestor de calidad que sea propositivo, líder organizador y evaluador. El grupo generador de análisis es el responsable en primer grado de asumir la criticidad de la realidad circundante, identificando el mundo de la cultura, el mundo social y la dimensión personal. Esta bajo la supervisión del rector y el comité de calidad.

- Se hace necesario gestionar espacios para la dialógica racional. Se necesitan espacios como sala de conciliación precedido por el comité de convivencia. Son

espacios donde se fortalezcan vínculos de amistad, trabajo en equipo, camaradería sin perder valores como el respeto, la responsabilidad y la autonomía. Todas estas posibilidades deben ser estudiadas y establecidas por el equipo de gestión, quienes deben estar atentos al surgimiento de nuevos equipos de trabajo y necesidades de espacio en el momento en que se requiera.

- Actualizar valores fundamentales como son la dignidad, el respeto, la justicia y la solidaridad, la tolerancia y la autoestima fortaleciéndolos y vivenciándolos permanentemente por medio de todas las áreas del conocimiento, en todo momento, el docente debe estar atento a los signos de antivalores para enseñar los correctos valores. La responsabilidad debe estar en toda la comunidad educativa estando en su liderazgo rector, director, coordinadores, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes.

- La estrategia de liderazgo interpersonal-administrativa recomienda que el equipo gestor implemente y desarrolle estrategias educativas de convivencia.

Invitando a la participación activa de Directivas, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes a través de los siguientes mecanismos de participación: Consejo de padres, consejo de maestros, consejo estudiantil, mesa

de trabajos, escuela de padres. Debe ser anualmente en la planeación institucional a realizarse en la primera semana académica de cada año escolar. Esta línea de acción debe estar liderada por Directivas, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes con el fin de fortalecer el desarrollo del capital humano y los mecanismos de armonía interpersonal y grupal.

- Otra de las líneas que se deben implementar es la atención a las necesidades del personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia, respetando la dignidad humana, la confianza mutua y el apoyo a la innovación y a nuevos proyectos.

- En la atención de celebraciones especiales, la institución las organiza dentro de su planeación institucional anual, logrando un mínimo de cuatro espacios de interacción en el año para mejorar el bienestar humano por medio de las relaciones interpersonales, el comité de bienestar y los coordinadores asumen la responsabilidad de estas actividades.

-Escuela de padres para conservar el cuidado de sí mismos, el de los compañeros y el de los objetos del colegio. El círculo familiar debe constituirse en una unidad educativa con la escuela en el refuerzo de los valores de institucionales, ha de

hacerse en cada reunión de padres de familia con un mínimo cuatro veces por año, es decir, Una con las entregas de boletines más otras dos extraordinarias de socialización para enseñarle al acudiente a educar en valores. La idea es que esta línea de acción este liderada por la orientadora y la coordinación de convivencia.

4.6. REALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|--|---|--|--|--|
| fortalecimiento de la gestión y el liderazgo en la institución educativa | Capacitaciones constantes periódicamente. Distribuidas por unidades de trabajo. | Mensualmente de acuerdo a las necesidades de los diferente tiempo. | Mantener al personal en permanente actualización. | Rector o director y el equipo de gestión (Coordinadores) |
| El maestro como mediador social en el entramado cultural que se vive dentro de | Definiendo las políticas, la filosofía y la identidad cultural de la institución. Se trabaja cada | En todo momento y su direccionamiento se elabora en un plazo máximo de cada tres | Porque se debe explicar muy bien a toda la comunidad educativa y especialmente a | Docentes |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|-----------------|---|-----------|--|----------------|
| la institución. | trimestre en grupos específicos de docentes, teniendo siempre presente el direccionamiento de la institución. | meses. | las familias la forma de organización que se tiene en la institución, las razones para hacer cambios, la reflexión profunda sobre las consecuencias de esos posibles cambios y el éxito del proceso. | |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|---|--|--|--|---|
| Gestionar las líneas estratégicas de la institución educativa desarrollando una cultura de evaluación | A través de la estrategia del P.H.V.A (Planear, Hacer, verificar, actuar). Usando la estrategia del D.O.F.A (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) | Al inicio del año escolar con la planeación institucional. Para el seguimiento y control se realizarán estas pruebas al finalizar el primer semestre y finalizando el segundo semestre. | Para posibilitar, monitorear y mejorar la organización y las líneas estratégicas de gestión en la institución. | Rectores, directores y/o coordinadores |
| Gestión de La implementación de mecanismos adecuados de | A través de charlas, mesas de trabajo, Talleres de capacitación | Al comienzo de año con la planeación institucional más | Para crear sentido de pertenencia e identidad | Coordinadores y jefes de área o de campos de pensamiento. |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|---|--|--|--|---|
| inducción, formación y evaluación de docentes, estudiantes y padres de familia. | permanente, notas escritas (como memorandos), Correos electrónicos, emisora, Cuaderno de comunicación, carteles. | un refuerzo semestral. Siempre que llegue una persona nueva a la institución debe socializarse el modelo de gestión para la convivencia, el PEI, con su horizonte institucional. | institucional, responsabilidad social y Compromiso. | |
| Organización por objetivos. | Por medio de grupos de trabajo, áreas o campos del conocimiento y | En la planeación anual con monitores bimestrales. | Establece de forma expresa la importancia que posee en | Coordinadores, jefes de áreas o campos de pensamiento y |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|--------|---|-----------|---|----------------|
| | comités se proponen, se dialogan y se validan los objetivos para cumplir con la organización del horizonte institucional. | | cualquier actividad organizativa la prioridad de unos objetivos claros, de tal forma que establecidos y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de las instituciones. | docentes |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|------------------------|---|--|---|---|
| Organización Flexible. | Con acuerdos de propuestas razonables dadas por escrito y avaladas con los jefes de los entes correspondientes. Cabe aclarar que estas propuestas no se encuentran en el cronograma anual y son factores de riesgo o apoyo de los objetivos de la organización, por lo tanto no toda nueva propuesta | No tienen un tiempo específico sino que surgen en la dinámica del trabajo. | Para apoyar o reforzar los objetivos de la organización en la institución y para dar cumplimiento a nuevas expectativas de la Secretaría de Educación del distrito, la alcaldía o el Ministerio de Educación. | Jefes de los entes (áreas o campos) correspondientes. |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|---|--|---|--|---|
| | se puede aceptar. | | | |
| Coordinación del trabajo. | Calendario de actuaciones. Rendición de responsabilidades. | Según lo planeado en el calendario de la institución. | Para cumplir lo planeado y mantener la armonía convivencial | Coordinadores: de convivencia y académicos |
| Contextualizar las políticas educativas | Analizar y definir las políticas educativas en mesas de trabajo, foros con personal docto en el área específica, Talleres para padres de familia, docentes y personal | De acuerdo a la publicación y divulgación de las políticas educativas | Para entender, comprender y manejar adecuadamente los lineamientos de las políticas educativas a nivel nacional, regional y local. | Rector, director, coordinador, docentes, padres de familia y estudiantes. |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|---|--|---------------------------------------|--|--------------------------------------|
| | administrativo. | | | |
| Equilibrio armónico entre la administración, la gestión educativa y la convivencia escolar. | Estableciendo relaciones de trabajo cooperativo, ágil, eficiente, eficaz y progresista | En todo momento. | Las acciones establecidas por la organización de la administración se desarrollen en un ambiente de cordialidad, cooperación y confianza mutua | Coordinadores. |
| Estrategia un liderazgo interpersonal-administrativo | Planeando, organizando, gestionando, delegando y actuando | Según el calendario de la planeación. | Para lograr un dialogo constante entre los integrantes de la acción pedagógica sin | Rectores, directores y coordinadores |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|---|---|--|--|---|
| | | | perder la jerarquía y el orden de la planeación | |
| Conocer los límites y posibilidades de los diferentes integrantes y de cada uno de los grupos | Creando un sistema escrito de fichas, detallando las habilidades de los integrantes de cada uno de los grupos de trabajo. | Desde el comienzo del año escolar con revisiones mensuales. | Saber el potencial de trabajo dentro del sistema humano, en el desarrollo de la labor pedagógica y Convivencial. | Coordinadores y jefes de área o campo de pensamiento. |
| Desarrollar y fortalecer la Identidad institucional, sentido de | A través del trabajo en equipo. Confianza mutua. Responsabilidad | Iniciando el año por medio de un proceso de capacitación y sensibilización a | Para mejorar los niveles convivenciales y consolidarse como institución | Rectores, directores y/o coordinadores y docentes. |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|--|---|---|--|--------------------------|
| pertenencia, concientización en la autonomía para el desarrollo personal y social. | social. Capacitación permanente. Sensibilización humana. Apoyo de profesionales externos. Símbolos y signos: Uniforme, himnos, Historia y Tradición institucional. | todo el personal: Administrativo, docente, servicios generales, estudiantes y padres de familia. | amable, dialogante, conciente y de progreso. | |
| Identificar grupos aliados, | Creando un sistema escrito de | Desde el comienzo del | Conocer vías de trabajo difíciles | Rectores, directores y/o |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|---|---|--|---|--|
| grupos opositores, situaciones problémicas. | fichas, detallando las grupos de trabajo, opositores y situaciones problémicas más comunes en la institución | año, con revisiones mensuales. | y en las que se deben hacer trabajos especiales de convivencia. | coordinadores |
| Gestionar el Desarrollo de medios de comunicación | El periódico institucional. Emisora Direcciones electrónicas actualizadas. Servicio de red común a la institución. Incluyendo | Periódicamente según el Plan Operativo Anual y cuando sea necesario. | Mejorar la comunicación institucional. | Rector, director, coordinadores, administrativos y comités de humanidades. |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|--|--|---|--|--|
| | directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. Circulares. Cartelera central de información. | | | |
| Conocer las dimensiones de los centros escolares más próximos a la institución con el fin de interactuar actividades con ellos. | Manejo de fichas de identificación. Relaciones políticas y de amistad con las instituciones cercanas. Impulsando actividades recreativas, | En todo momento desde el inicio del año | Mejorar acciones convivenciales. | Rector. Director, coordinador, orientación y docentes |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|--|--|--|---|--------------------------------|
| | deportivas, culturales y académicas | | | |
| Agentes de cambio, analíticos y motivadores de las innovaciones escolares. | Por medio de un grupo gestor de calidad: propositivo, líder y organizador y evaluador. | En todo momento desde el inicio del año y con reuniones mensuales. | El grupo generador de análisis es el responsable en primer grado de asumir la criticidad de la realidad circundante. Para la estrategia identificando el mundo de la cultura, el mundo social y | Rector y el comité de calidad. |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|--|--|--|--|-----------------------|
| | | | la dimensión personal | |
| Gestionar espacios para la dialógica racional el principio que nos permite generalizar las normas morales sería la acción comunicativa | Cada quien tiene la necesidad y la obligación moral de expresar su punto de vista en público, frente a las situaciones valorativas que se presenten. Necesidad de cada quien. Espacio que se debe dar en la propuesta. | Se necesita espacios sala de conciliación precedido por el comité de convivencia | Descargar tensiones presentadas por conflictos surgidos por las acciones humanas en el diario vivir. | Comité de convivencia |
| Hallar espacios | A través del | En el momento | Mejorar los | Comité de |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|--|---|--|--|---|
| <p>donde se fortalezcán vínculos de amistad, trabajo en equipo, camaradería sin perder valores como la responsabilidad y la autonomía.</p> | <p>equipo de gestión, quienes deben estar atentos al surgimiento de nuevos equipos de trabajo y necesidades de espacio.</p> | <p>en que se requiera.</p> | <p>niveles convivenciales de la comunidad escolar</p> | <p>bienestar</p> |
| <p>Actualizar valores fundamentales como son la dignidad, el respeto, la justicia y la solidaridad, la</p> | <p>Fortalecerlos ajustarlos permanentemente por medio de todas las áreas del conocimiento</p> | <p>En todo momento el docente debe estar atento a los signos de antivalores para enseñar los correctos</p> | <p>Concientización del valor humano para mejorar niveles de convivencia.</p> | <p>Rectores, directores, coordinadores, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes.</p> |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|--|---|---|---|---|
| tolerancia y la autoestima. | | valores. | | |
| Implementar y desarrollar estrategias educativas de convivencia. | invitando a la participación activa de Directivas, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes a través de los siguientes mecanismos de participación Consejo de padres, consejo de maestros, consejo | Anualmente. En la planeación institucional a realizarse en la primera semana académica de cada año escolar. | Mejorar los niveles de convivencia con acciones y vías preestablecidas. | Directivas, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|--|--|---|--|--|
| | estudiantil, mesa de trabajos, escuela de padres, | | | |
| Fortalecimiento del capital humano y Desarrollo de factores de armonía interpersonal y grupal. | Atención a las necesidades del personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia. Respeto por la dignidad humana. Confianza mutua. Apoyo a la innovación y a nuevos proyectos. Atención de | La institución lo organiza dentro de su planeación institucional anual dándole una importancia de una vez por semestre para cada espacio, logrando un mínimo de doce espacios de interacción en el año. | Mejorar el bienestar humano por medio de las relaciones interpersonales. | Rectores, directores, coordinadores, orientadores y docentes |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|---|--|-------------------|--|--|
| | celebraciones especiales. | | | |
| Análisis del progreso en un medio de convivencia dinámico | Con informes mensuales del cumplimiento de actividades convivenciales según los objetivos y las actividades planeadas. | Mensualmente. | Evaluar la convivencia y controlar conflictos surgidos de las acciones humanas. | Agentes de cambio, analíticos y motivadores de las innovaciones escolares. |
| Sentido de pertenencia con la institución. | Organizando una pedagogía fuerte en valores por el cuidado de sí mismos y el de los demás. | En todo instante. | Para conservar el cuidado de sí mismos, el de los compañeros y el de los objetos del | Docentes |

| EL QUE | EL COMO | EL CUANDO | PARA QUE | RESPONSABLE(S) |
|---|---|--|--|--------------------------|
| | | | colegio. | |
| El círculo familiar debe constituirse en una unidad educativa con la escuela. | Escuela de padres. Refuerzo de los valores de base manejados por la institución en cada reunión de padres de familia. | Mínimo seis veces por año, es decir, Una con las entregas de boletines más otras dos extraordinarias de socialización para enseñarle al acudiente a educar en valores. | El estudiante unifique su aprendizaje en valores humanos | Orientadores y docentes. |

5. EVALUACIÓN EX ANTE

En la aplicación de la evaluación ex ante, se identifico y se determino cada uno de los siguientes aspectos:

Nombre de la estrategia: Estrategia de Liderazgo interpersonal – administrativa y dialógica en educación, para el manejo de una sana convivencia en instituciones educativas

Pertinencia: Mejorar la gestión educativa y la convivencia escolar entre los 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 educativa: Liderazgo interpersonal y administrativo se mejoran los niveles de convivencia escolar a mediano plazo (cinco años)

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

Impacto: 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

Prefactibilidad: El proyecto 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.

Factibilidad política: El proyecto responde a los lineamientos de la Política Distrital de Juventud. El Acuerdo 125 de 2004 del Concejo de Bogotá por el cual se creó la Cátedra de Derechos Humanos, el Acuerdo 004 de 2000 por el cual se crean los Comités de Convivencia y el Plan de Desarrollo 2008 – 2011 Bogotá positiva.

Factibilidad financiera: Hace relación y está sujeta al presupuesto asignado a la institución, para la vigencia anual

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

Factibilidad administrativa y operativa: 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.

6. CONCLUSIÓN FINAL

Estamos convencidos 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 Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específicas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

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, día de la labor educativa institucional. En últimas esta estrategia planteada es para apoyar y fortalecer las funciones y la gestión escolar del rector o directivo docente, como representante legal y administrativo del centro educativo.

Los docentes y el docente administrativo 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.

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 Distrital Rafael Uribe Uribe 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.

7. BIBLIOGRAFÍA

7.1. BIBLIOGRAFÍA PRIMARIA

Ball, S. (1994). *La micropolítica en la escuela*. Paidós.

Bueno Cipagauta, G. I. (2007). *Acercamiento a la gestión del conflicto escolar, a partir de los programas Ariadna y Hermes de la Cámara de Comercio de Bogotá*. Bogotá.

Casassus, J. (Octubre de 2000). *UNESCO*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2007, de http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf

Cedano, H., Fuentes, M. P., & Perdomo, N. E. (Enero de 2004). *Gestión de la calidad educativa en instituciones escolares*. Bogota D.C., Bogotá D.C., Colombia.

Definicion.de. (s.f.). Recuperado el 1 de abril de 2009, de <http://definicion.de/estrategia/>



Freire Paulo. *Educación como práctica de la libertad*. México, Siglo XXI Editores, 1987.

Freire, P. (1972). *Servicios Koinonia*. Recuperado el 6 de Octubre de 2008, de <http://www.servicioskoinonia.org/biblioteca/general/FreirePedagogiadelOprimido.pdf>

García Requena, F. (1997). *Organización escolar y Gestión de centros Educativos*. Archidona (Malaga): Ediciones Aljibe.

Martí Castro, I. y. (2005). *Diccionario Enciclopédico de Educación*. Barcelona, España: Ediciones Ceac.

Ministerio de Educación Nacional, M. (Septiembre - noviembre de 2007). www.mineduacion.gov.co. Recuperado el 18 de julio de 2008, de Al tablero: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-137440.html>

Proenza Segura, R. (1999). *Diccionario de Publicidad y Diseño Gráfico*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda.

Ramírez Avendaño, B. E. (2005). *¿Cómo potencializar una sana convivencia en el ámbito escolar?* Medellín: Pontificia Universidad Javeriana.

Secretaria de Educación. (2007). *Colegios que construyen convivencia*. Bogotá D.C: Calle Impresores Diseño y Diagramación.

Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda - 3R Editores.

Torrego Seijo, J. C. (20 de Octubre de 2006). *Profes.net*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2008, de http://www.gh.profes.net/especiales2.asp?id_contenido=40417

Torricella Morales, R. G. (29 de octubre de 2007). *Ministerio de Educación Superior e-libro*. Recuperado el 1 de mayo de 2009, de <http://revistas.mes.edu.cu/Pedagogia-Universitaria/articulos/2004/5/189404509.pdf/view>

Tzu, S. (1999). *El arte de la guerra*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda.

7.2. BIBLIOGRAFÍA SECUNDARIA.

Curwin Richard L y Mendler Allen N. (1983) *La disciplina en clase: Guía para la organización de la escuela y el aula*. Narcea S.A. de ediciones. Madrid.

Garay Salamanca, L. J. (2000). *Algunas concepciones teóricas sobre lo público: una aproximación básica*. En L. J. Garay Salamanca, *Ciudadanía lo público democracia: Textos y Notas* (pág. 17). Santafe de Bogotá: Litocenco.

Humanos, O. d. (s.f.). *Naciones Unidas-derechos Humanos*. Recuperado el 24 de junio de 2008, de <http://www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx>

Larrañaga, Pablo, *El concepto de responsabilidad*, Fontamara, México, D.F., 2000 (fragmento de la tesis doctoral dirigida por el Prof. Manuel Atienza con el título *El concepto de responsabilidad en la teoría del derecho* contemporánea, diciembre de 1996, Universidad de Alicante

López Yáñez, Julián y otros (2002) *Análisis de organizaciones educativas a través de casos*. Editorial Síntesis S.A. Madrid

Mariño Solano, Germán. *¿Cómo se conoce?¿Cómo se enseña?* Tercera edición. Dimensión Educativa. Bogotá

Martínez M, M. (1999). *La investigación cualitativa etnográfica*. Bogotá: Círculo de lectura alternativa Ltda.

Mel Ainscow (2004) *Desarrollo de escuelas inclusivas*. Narcea S.A. de Ediciones. Madrid.

Miranda Miranda, J. J. (1997). *Gestión de proyectos*. Bogotá D.C.: Editorial Guadalupe Ltda.

Provea. (24 de junio de 2008). *Provea Todos los Derechos para Todos*. Recuperado el 24 de junio de 2008, de <http://www.derechos.org.ve/recursos/lobasico/caracteristicas.htm>

Restrepo González, G. (s.f). *El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica*. Recuperado el 13 de mayo de 2008, de http://jaibana.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html

Santana, L. D. (s.f). *La investigación etnográfica: Experiencias de su aplicación en el ámbito educativo*. Recuperado el 16 de diciembre de 2008, de <http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma96/doc2.htm>



ANEXOS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN
RESPONSABLES: Luis Felipe Rentería R.
Néstor Gerardo Quintero R.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONVIVENCIA PARA ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA
DEL COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE, JORNADA DE LA MAÑANA.

DIA: 09 MES: 03 AÑO: 009

De acuerdo a su rol como estudiante o padre de familia, pertenecientes a esta comunidad educativa, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementadas en la institución.

MARQUE CON UNA EQUIS (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA.

1. El rector del colegio debe ser:
 - A. Quien lidera y organiza las actividades educativas.
 - B. Quien dirige el colegio con su autoridad
 - C. Quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio.
 - D. El profesor más antiguo del colegio.

Justifique su respuesta:

Por que me parece bien que la rectora nos ayude y ademas nos apoye. *se ve un personaje ayuda*

2. Los coordinadores y profesores del colegio deben:
 - A. Permanecer dentro del colegio toda su jornada.
 - B. Establecer los horarios de clases y periodos de vacaciones cada semestre.
 - C. Apoyar e implementar procesos de cambio y mejoramiento continuo dentro de la institución para lograr una educación de calidad.
 - D. Cumplir únicamente con su horario de clase para no entorpecer las actividades planeadas en el colegio.

Justifique su respuesta:

me parece bien por que los coordinadores no tienen apoyar para que la escuela sea mejor *Deber de apoyo*



3. ¿Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio? SI NO

Justifique: Por que me gusta ayudar a la gente y más en la institución para que quede bien y muy bonito el colegio

*Ayuda
gusta x
ayudar*

4. ¿Propone usted: ideas, estrategias, actividades y/o planes de ajustes para fortalecer los procesos de gestión, cambios e innovación en la institución? SI NO

Justifique: Por que algunas personas proponen algo y los demás no lo escuchan

5. Mencione un aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de su colegio. el uniforme y los profesores

Justifique: el uniforme nos ayuda a saber de que colegio somos y los profesores nos ordena

6. ¿Qué opinión o sentimiento experimenta cuando llega a su colegio?

Yo siento emoción Por que se que voy a aprender

7. ¿Considera usted que el clima Institucional favorece o dificulta la labor formativa y de educación en la comunidad? SI NO

Justifique: en el colegio entra mucho frio Por que es muy abierto

8. Sabe usted si ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos? SI NO

¿Si su respuesta fue afirmativa, participa usted como estudiante o padre de familia en este proceso?

Justifique: Por que nunca proponen nada fuera del colegio para que mejore por dentro

9. ¿Conoce usted la función del comité de convivencia? SI NO

Justifique: es como el funcionamiento de nosotros con las demás personas

10. ¿Cuál cree usted que debe ser el desempeño o función de la institución frente a la resolución de alteraciones convivenciales?

- A. Diálogo permanente con las partes involucradas.
- B. Seguimiento del debido proceso.
- C. Suspensión temporal de estudiantes.
- D. No tomar medidas.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN
RESPONSABLES: Luis Felipe Rentería R.
Néstor Gerardo Quintero R.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONVIVENCIA PARA ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA
DEL COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE, JORNADA DE LA MAÑANA.

DÍA: 9 MES: Marzo AÑO: 2009

De acuerdo a su rol como estudiante o padre de familia, pertenecientes a esta comunidad educativa, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementadas en la institución.

MARQUE CON UNA EQUIS (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA

1. El rector del colegio debe ser:
 - A. Quien lidera y organiza las actividades educativas.
 - B. Quien dirige el colegio con su autoridad
 - C. Quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio.
 - D. El profesor más antiguo del colegio.

Justifique su respuesta:

Por que el es el que dirige a los profe-
sores a los asesores a los coordinadores y
porque un profesor no puede mandar al
rector. x
Liderar

2. Los coordinadores y profesores del colegio deben:
 - A. Permanecer dentro del colegio toda su jornada.
 - B. Establecer los horarios de clases y períodos de vacaciones cada semestre.
 - C. Apoyar e implementar procesos de cambio y mejoramiento continuo dentro de la institución para lograr una educación de calidad.
 - D. Cumplir únicamente con su horario de clase para no entorpecer las actividades planeadas en el colegio.

Justifique su respuesta:

Porque si se salen entonces quien
no dictaria clase. x
deber



3. ¿Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio? SI ___ NO

Justifique: Porque yo no participo en ningún proyecto del colegio.

*Aparto, desenti
- diamante*

4. ¿Propone usted: ideas, estrategias, actividades y/o planes de ajustes para fortalecer los procesos de gestión, cambios e innovación en la Institución? SI ___ NO

Justifique: Porque eso casi siempre lo proponen otras personas.

5. Mencione un aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de su colegio. me gustan las aulas de clase

Justifique: porque hay es en donde nos enseñan.

6. ¿Qué opinión o sentimiento experimenta cuando llega a su colegio?

me alegro porque me gusta mucho

7. ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor formativa y de educación en la comunidad? SI ___ NO

Justifique: Por que cuando llueve nos mojamos

8. Sabe usted si ¿La Institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos? SI NO ___

¿Si su respuesta fue afirmativa, participa usted como estudiante o padre de familia en este proceso?

Justifique: y yo colaboro mucho en el colegio.

9. ¿Conoce usted la función del comité de convivencia? SI ___ NO

Justifique: por que eso lo saben los profesores

10. ¿Cuál cree usted que debe ser el desempeño o función de la Institución frente a la resolución de alteraciones convivenciales?

- A. Dialogo permanente con las partes involucradas.
- B. Seguimiento del debido proceso.
- C. Suspensión temporal de estudiantes.
- D. No tomar medidas.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN
RESPONSABLES: Luis Felipe Rentería R.
Néstor Gerardo Quintero R.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONVIVENCIA PARA ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA
DEL COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE, JORNADA DE LA MAÑANA.

DIA: 11 MES: Marzo AÑO: 2009

De acuerdo a su rol como estudiante o padre de familia, pertenecientes a esta comunidad educativa, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementadas en la institución.

MARQUE CON UNA EQUIS (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA

1. El rector del colegio debe ser:
- A. Quien lidera y organiza las actividades educativas.
 - B. Quien dirige el colegio con su autoridad
 - C. Quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio.
 - D. El profesor más antiguo del colegio.

Justifique su respuesta:

Es el q hace buenos proyectos para el colegio con buena autoridad y respeto.

2. Los coordinadores y profesores del colegio deben:
- A. Permanecer dentro del colegio toda su jornada.
 - B. Establecer los horarios de clases y periodos de vacaciones cada semestre.
 - C. Apoyar e implementar procesos de cambio y mejoramiento continuo dentro de la institución para lograr una educación de calidad.
 - D. Cumplir únicamente con su horario de clase para no entorpecer las actividades planeadas en el colegio.

Justifique su respuesta:

Tener ideas buenas para el mejoramiento de la institución y para un buen proceso de aprendizaje.



3. ¿Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio? SI NO

Justifique: Colaboramos y apoyamos con las decisiones del colegio.

4. ¿Propone usted: ideas, estrategias, actividades y/o planes de ajustes para fortalecer los procesos de gestión, cambios e innovación en la Institución? SI NO

Justifique: Hasta el momento me gusta las nuevas decisiones del colegio.

5. Mencione un aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de su colegio. la puntualidad y presentación personal.

Justifique: Que enseñan a sus alumnos hacer puntuales; a tener una buena presentación.

6. ¿Qué opinión o sentimiento experimenta cuando llega a su colegio?

7. ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor formativa y de educación en la comunidad? SI NO

Justifique: les falta un poco de ventilación.

8. Sabe usted si ¿La Institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos? SI NO

¿Si su respuesta fue afirmativa, participa usted como estudiante o padre de familia en este proceso?

Justifique: NO

9. ¿Conoce usted la función del comité de convivencia? SI NO

Justifique: Enseñar valores a sus alumnos, inculcar responsabilidad.

10. ¿Cuál cree usted que debe ser el desempeño o función de la institución frente a la resolución de alteraciones convivenciales?

A. Diálogo permanente con las partes involucradas.

B. Seguimiento del debido proceso.

C. Suspensión temporal de estudiantes.

D. No tomar medidas.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

RESPONSABLES: Luis Felipe Rentería R.
Néstor Gerardo Quintero R.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONVIVENCIA PARA ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA
DEL COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE, JORNADA DE LA MAÑANA.

DÍA: 10 MES: 03 AÑO: 201

De acuerdo a su rol como estudiante o padre de familia, pertenecientes a esta comunidad educativa, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementadas en la institución.

MARQUE CON UNA EQUIS (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA.

1. El rector del colegio debe ser:
 - A. Quien lidera y organiza las actividades educativas.
 - B. Quien dirige el colegio con su autoridad
 - C. Quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio.
 - D. El profesor más antiguo del colegio.

Justifique su respuesta:

Es la Persona que dirige a los profesores y alumnos. Para una buena educación educativa del plantel.

2. Los coordinadores y profesores del colegio deben:
 - A. Permanecer dentro del colegio toda su jornada.
 - B. Establecer los horarios de clases y periodos de vacaciones cada semestre.
 - C. Apoyar e implementar procesos de cambio y mejoramiento continuo dentro de la institución para lograr una educación de calidad.
 - D. Cumplir únicamente con su horario de clase para no entorpecer las actividades planeadas en el colegio.

Justifique su respuesta:

Porque deben de estar complementados los dos para poder manejar al estudiante. y tener apoyo cada vez que sale algún profesor. el otro esta apoyando.



3. ¿Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio? SI ___ NO

Justifique: No porque hasta ahora expeso el Proceso del Colegio.

4. ¿Propone usted: ideas, estrategias, actividades y/o planes de ajustes para fortalecer los procesos de gestión, cambios e innovación en la institución? SI ___ NO

Justifique: _____

5. Mencione un aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de su colegio. _____

Justifique: la organización de los profesores y alumnos

6. ¿Qué opinión o sentimiento experimenta cuando llega a su colegio?

Que Chebre.

7. ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor formativa y de educación en la comunidad? SI ___ NO ___

Justifique: _____

8. Sabe usted si ¿La Institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos? SI ___ NO

¿Si su respuesta fue afirmativa, participa usted como estudiante o padre de familia en este proceso?

Justifique: Hasta el momento no tomamos opinión porque hasta ahora estamos conociendo el colegio.

9. ¿Conoce usted la función del comité de convivencia? SI NO ___

Justifique: _____

10. ¿Cuál cree usted que debe ser el desempeño o función de la institución frente a la resolución de alteraciones convivenciales?

- A. Dialogo permanente con las partes involucradas.
- B. Seguimiento del debido proceso.
- C. Suspensión temporal de estudiantes.
- D. No tomar medidas.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN
RESPONSABLES: Luis Felipe Rentería R.
Néstor Gerardo Quintero R.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONVIVENCIA PARA DOCENTES DEL COLEGIO RAFAEL URIBE
URIBE, JORNADA DE LA MAÑANA.

DIA: 12 MES: 03 AÑO: 2009.

De acuerdo a su experiencia docente, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementada en el colegio donde labora actualmente.

1. ¿Conoce usted la forma de organización y gestión educativa de su colegio? SI NO
Justifique: Se da a conocer en la semana Institucional

2. ¿Conoce usted el equipo de gestión del colegio? SI NO
Justifique: Supongo que lo debe engabazar la rectoría

3. ¿Sabe usted si para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes? SI NO
Justifique: _____

4. ¿Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio? SI NO
Justifique: En el diseño e implementación del nuevo plan de estudios por ciclos.

5. ¿Propone ideas, estrategias, planes de ajustes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión? SI NO
Justifique: En la medida que las posibilidades lo permitan

6. ¿Cuenta usted con los recursos, materiales y ayudas educativas suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades académicas y reglamentarias dentro de la institución? SI NO
Justifique: El proceso de implementación del nuevo colegio dificulta las cosas

7. Mencione un aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de su colegio.
El sistema de notas, boletines etc.
Justifique: _____

8. ¿Participa usted de un equipo de trabajo, de reuniones por áreas o departamentos donde se fortalezca el mejoramiento continuo, la autoestima, la calidad humana, la planeación y organización de su trabajo? SI NO
Justifique: Las reuniones de área semanales



9. ¿Qué opinión o sentimiento experimenta cuando llega a su colegio?
Que falta trabajar mas con la comunidad para generar conciencia de lo que tenemos

10. ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor pedagógica? SI X
NO
Justifique: De este factor depende en gran medida la labor educativa y de trabajo

11. ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos? SI NO
¿Si su respuesta fue afirmativa, participa usted como docente en este proceso?
Justifique: No estoy enterado

12. ¿Se siente cómodo y satisfecho con las actividades académicas y formativas que desarrolla en la institución? SI NO X
Justifique: en muchas ocasiones no hay principio de igualdad (provisionales-Planta)

13. ¿En la institución existe comité de convivencia? SI X NO

14. ¿En la institución existe comité de bienestar? SI X NO

15. ¿Conoce usted la función de dichos comités? SI X NO
Justifique: El primero analiza la situación convivencia de los estudiantes para buscar alternativas de solución

16. Marque con una X si durante el último año se han presentado alguno(s) de estos problemas de convivencia en la institución.

- A. Vandalismo X
- B. Pandillas X
- C. Consumo y tráfico de drogas
- D. Riñas dentro y fuera del colegio X
- E. Agresiones físicas entre estudiantes X
- F. Agresiones físicas a docentes o directivos

17. ¿Cómo ha solucionado la institución estos problemas? Marque con una X

- A. Cancelación de matrícula
- B. Desescolarización
- C. Retiro voluntario de estudiantes
- D. Traslado de docentes/directivos
- E. Suspensión temporal de estudiantes X
- F. No se han tomado medidas

18. ¿Cree usted que la convivencia de la institución es una situación amplia, compleja y de una sola persona? SI NO X
Justifique: Todos debemos participar para buscar las soluciones.

19. ¿Qué incidencia pueden tener para mejorar la convivencia, las funciones realizadas por las directivas de la institución, los profesores, los estudiantes y los padres de familia?
Justifique: Todas son importantes y fundamentales.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACION
RESPONSABLES: Luis Felipe Rentería R.
Néstor Gerardo Quintero R.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONVIVENCIA PARA DOCENTES DEL COLEGIO RAFAEL URIBE
URIBE, JORNADA DE LA MAÑANA.

DIA: 12 MES: Marzo AÑO: 2009

De acuerdo a su experiencia docente, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementada en el colegio donde labora actualmente.

1. ¿Conoce usted la forma de organización y gestión educativa de su colegio? SI NO
Justifique: Desde mi llegada a la institución se nos ha formado sobre los diferentes pautas organizativas y de gestión

2. ¿Conoce usted el equipo de gestión del colegio? SI NO
Justifique: Conocidamente informan sobre lo que se piensa hacer y el cómo hacerlo

3. ¿Sabe usted si para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes? SI NO
Justifique: Todo proceso institucional es previamente acordado para generar la participación activa de todos en los procesos

4. ¿Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio? SI NO
Justifique: Para los cambios a realizar se tiene en cuenta a todos los miembros de la comunidad que lo implementa

5. ¿Propone ideas, estrategias, planes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión? SI NO
Justifique: En el nivel de pre-escolar se han propuesto muchos cambios sobre la estructura tradicional que se han ido implementando

6. ¿Cuenta usted con los recursos, materiales y ayudas educativas suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades académicas y reglamentarias dentro de la institución? SI NO
Justifique: Falta algunos recursos debido al nuevo colegio,

7. Mencione un aspecto a destacar que le guste en la forma de organización de su colegio.
La organización y gestión de la rectoría

Justifique: Ha permitido muchos cambios y mejoras en la institución

8. ¿Participa usted de un equipo de trabajo de reuniones por áreas o departamentos donde se fortalezca el mejoramiento continuo, la autoestima, la calidad humana, la planeación y organización de su trabajo? SI NO
Justifique: Constantemente tenemos tareas a realizar las reuniones por campo son limitadas



9. ¿Qué opinión o sentimiento experimenta cuando llega a su colegio?
En el nuevo colegio me he sentido bien, pues poco a poco nos hemos ido acomodando.
10. ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor pedagógica? SI NO
Justifique: En ocasiones el ambiente (se) es un poco tenso, pero considero que es normal, puesto que somos diferentes.
11. ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos? SI NO
¿Si su respuesta fue afirmativa, participa usted como docente en este proceso?
Justifique: No tengo conocimiento.
12. ¿Se siente cómodo y satisfecho con las actividades académicas y formativas que desarrolla en la institución? SI NO
Justifique: Procuro desarrollar mi trabajo lo mejor posible, promoviendo mejoras y proyectos que fortalezcan la enseñanza.
13. ¿En la institución existe comité de convivencia? SI NO
14. ¿En la institución existe comité de bienestar? SI NO
15. ¿Conoce usted la función de dichos comités? SI NO
Justifique: El primero procura la resolución de conflictos, el segundo favorecer un ambiente institucional agradable.
16. Marque con una X si durante el último año se han presentado alguno(s) de estos problemas de convivencia en la institución.
- A. Vandalismo
 - B. Pandillas
 - C. Consumo y tráfico de drogas
 - D. Riñas dentro y fuera del colegio
 - E. Agresiones físicas entre estudiantes
 - F. Agresiones físicas a docentes o directivos Amenazas a docentes
17. ¿Cómo ha solucionado la Institución estos problemas? Marque con una X
- A. Cancelación de matrícula
 - B. Desescolarización
 - C. Retiro voluntario de estudiantes
 - D. Traslado de docentes/directivos
 - E. Suspensión temporal de estudiantes
 - F. No se han tomado medidas
18. ¿Cree usted que la convivencia de la institución es una situación amplia, compleja y de una sola persona? SI NO
Justifique: El compromiso convivencial debe ser de y para todos, clo debe contribuir en él.
19. ¿Qué incidencia pueden tener para mejorar la convivencia, las funciones realizadas por las directivas de la institución, los profesores, los estudiantes y los padres de familia?
Justifique: Todos debemos contribuir con la formulación y ejecución de normas convivenciales claras y acordes, llevar un seguimiento y cumplir las sanciones.