

PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL, *pensados desde el liderazgo que implica
la gestión educativa*

LIC. ANDRES FELIPE CASTAÑEDA CAMPIÑO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

SEPTIEMBRE DE 2015

RESUMEN

Palabras Claves: Educación, Gestión Educativa, Liderazgo, Evaluación, Pedagogía, Proyecto educativo Institucional PEI.

La gerencia educativa se constituye en el camino para alcanzar el éxito, pero para poder alcanzarlo, es necesario partir del liderazgo ejercido por el directivo docente, que debe promover la calidad educativa y la autonomía escolar a través de una visión clara sobre el papel que cumplen los planes de mejoramiento institucional, la evaluación y la autoevaluación de la gestión educativa que involucra a diferentes actores, y con los cuales se fortalecen las instituciones educativas, entendidas como espacios sociales para la convivencia y el desarrollo de competencias en todas las áreas del conocimiento, reconociendo desde sus propios contextos sus fortalezas y debilidades para responder con un modelo pedagógico acorde a las necesidades.

ABSTRACT

keywords: Education, Education Management, Leadership, Evaluation, Education, PEI
Institutional Education Project.

Educational management constitutes a path to success, but to achieve it, it is necessary from the teacher leadership by management, which should promote educational quality and school autonomy through a clear vision of the role institutional improvement plans, evaluation and self-evaluation of educational management that involves different actors, and which educational institutions, understood as social spaces for coexistence and the development of skills in all areas of knowledge are strengthened, from their own contexts recognizing their strengths and weaknesses to respond with a pedagogical model according to needs.

PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL, pensados desde el liderazgo que implica la gestión educativa.

La educación es el mejor camino para alcanzar la paz y la equidad social, así se resume la importancia de la educación en Colombia, puesto que mejorar la calidad de la educación se ha convertido en uno de los mayores desafíos que enfrenta el país en su propósito de acelerar el crecimiento económico y ofrecer mayores posibilidades de bienestar a toda la población, y es por eso que desde el Ministerio de Educación Nacional se ha planteado la necesidad de que cada establecimiento educativo cuente con un proyecto educativo institucional acompañado y alimentado con unos planes de mejoramiento continuo que permitan el cambio y el fortalecimiento de las diferentes gestiones para alcanzar una verdadera transformación de la calidad educativa. Al ser el PEI la carta de navegación de la institución, es muy importante partir del recurso humano para modificar y ajustar dicho documento a la realidad institucional, todo con el ánimo de entrar en un proceso de consolidación y de ajuste del proyecto de acuerdo a las necesidades de las comunidades a las cuales se pretende intervenir desde el campo educativo.

Los rectores como líderes y gestores sociales junto con los docentes, direccionan de manera conjunta diferentes propuestas, estrategias y acciones, que involucren de manera concreta a estudiantes y padres de familia en los procesos de mejoramiento, de manera que su impacto no se limite al espacio escolar como tal, sino que trascienda a la cultura, a la sociedad en la cual se encuentra inmerso el establecimiento educativo. Es por eso que el fortalecimiento de la gestión educativa que deben emprender los rectores en las instituciones, se considera como un factor

determinante para la consolidación de la autonomía escolar, donde todos los actores son protagonistas y ayudan a la consolidación de los planes educativos en función de aportar al bienestar social de las comunidades a las cuales afecta de manera positiva.

El directivo docente para desarrollar una buena gestión educativa, debe incidir directamente en el clima organizacional desde la comunicación que establece con su comunidad educativa, ya que esta juega un papel vital a la hora de direccionar los procesos de mejoramiento, acompañadas de diversas formas de liderazgo y conducción institucional por parte del directivo docente, quien determina cómo puede aprovechar de manera óptima los recursos humanos con los que cuenta y es quien debe conocer las cualidades y capacidades de su equipo de trabajo, pues es el clima organizacional el que genera confianza y credibilidad en los procesos pedagógicos que deben ser parte de su gestión.

El liderazgo que se espera del directivo docente, es la capacidad que tiene para promover cambios, desarrollar y mejorar procesos, acompañar, guiar y direccionar a un equipo de personas para que trabajen de manera conjunta por el bienestar de los estudiantes y en definitiva de toda una comunidad. En ese sentido el liderazgo se expresa en una serie de valores que parten del respeto por la profesión docente, de la responsabilidad con la que asume su cargo, puesto que los valores están implícitos como ser humano y le permiten su reconocimiento como líder.

Lograr que su equipo de trabajo confíe en sus capacidades, es una labor ardua, ya que para nadie es desconocido que se crean grupos que llegan a cuestionar al directivo, que rechazan los cambios o que sencillamente no quieren salir de su zona de confort, por lo que en vez de convertirse en un aliado del desarrollo y la innovación, se convierten en los mayores obstáculos para poder avanzar. Por eso, es menester del rector o rectora reconocer su equipo de trabajo con

sus fortalezas y debilidades y abrir espacios para el consenso, pues es con ellos que podrá transformar la educación que se imparte; de allí que Álvarez (1991) al hablar de Fundamentos conceptuales de la administración por calidad, dice que:

“Una estructura administrativa hecha con equipos de trabajo asegura la participación, la creatividad, la productividad y evita el jerarquismo. Una administración por equipos le ayuda a los directivos a ser más triunfadores, les quita muchos problemas de encima, les garantiza la lealtad de los subalternos y les ahorra tiempo” (p 17).

El trabajo colaborativo y cooperativo, no sólo son metodologías utilizadas en el aula de clases, también pueden ayudar a generar nuevas dinámicas entre directivos y docentes, quienes a través de ellas se reconocen como partes vitales de un todo y en esa visión holística de la educación, la valoración y el respeto por otro juegan un papel sumamente importante al crear identidad y sentido de pertenencia, por lo que la vinculación a los procesos educativos se pueden convertir en experiencias de vida.

Tomando como base lo anterior, se puede decir que un líder es un modelo, una imagen en la que se reflejan no solamente la visión, sino también los valores propios de una organización. Un líder es una persona que construye el futuro de una organización sobre la bases de la credibilidad. Es por eso que el gerente educativo, debe ser ante todo, un líder en su institución educativa, una persona que a través del consenso y el trabajo en equipo, logra impulsar su institución a la consecución de las metas y desde luego, de su misión, como parte de su gestión y consolidación del horizonte institucional.

La misión y la visión de un líder en el campo educativo, nunca deja de lado el pasado y el presente de su institución, pues a partir de estos construye un camino hacia el mejoramiento continuo, al proponer los cambios necesarios para seguir avanzando de acuerdo a las situaciones que se le plantean como desafíos, muchos de ellos relacionados con los nuevos tiempos, como por ejemplo la inclusión social, el fenómeno de la globalización y las nuevas tecnologías. Ahí está su misión, es por eso que el liderazgo en la gerencia educativa, va de la mano con la reflexión continua sobre cómo mejorar el quehacer educativo, para ello parte de las relaciones interpersonales que ha forjado con su grupo de trabajo, ya que son las personas las que le dan vida a sus propuestas y también con ellas se retroalimentan los diferentes procesos educativos, porque son los actores principales para lograr la transformación de la calidad educativa.

Luthe García, R (2006) afirma que:

“Un líder es la persona que logra el progreso de la sociedad, y para lograrlo percibe la realidad, hace su diagnóstico, piensa varias soluciones, escoge aquella que le parece mejor, la propone a sus seguidores, los convence, organiza a todos los que participan, sabe que pedirles, los conoce, los motiva, y actúa de manera que logra el objetivo propuesto” (p. 35)

La anterior definición va de la mano con lo que se entiende por gerencia educativa, la que se puede definir como un conjunto de acciones que buscan el éxito de una institución educativa, basada en la planeación efectiva y la visión progresista de una persona frente a un reto impuesto que pretende alcanzar mediante el trabajo en equipo.

La gerencia educativa se puede ejercer sin liderazgo, pero lastimosamente se convierte en una labor de direccionamiento convencional, pasiva y basada en el cumplimiento de una normatividad sin anhelos y deseos reales de innovación, que se ajusta a las necesidades

institucionales, pero que no promueve cambios significativos, porque no le interesa la trascendencia de las ideas; se queda, por tanto, en el marco de monotonía. Si se espera trascender, el gerente educativo actuará como líder, será propositivo y creativo, con visión de cambio, se arriesgará a ensayar y sobre todo, motivará a su grupo de trabajo a crear, diseñar y ejecutar diferentes estrategias y actividades que contribuyan con su visión institucional. Reconocerá su contexto escolar y a partir de él, construirá una nueva dinámica de trabajo que permita la conjugación de actores y participantes de la comunidad educativa, pues como lo afirma Luthe García, R (2006):

“el liderazgo no se superpone postizamente a la persona. Arranca de ella, es la expresión de su más profundo modo de ser y trasunto de su insondable vida interior... De ahí la necesidad de que el líder encarne valores sustanciales y sólidos, y no se valga epidérmicamente de teorías pasajeras” (p. 17).

Los nuevos retos del gerente educativo lo obligan a prepararse, a conocer su entorno social, político y económico, por lo que Ramírez R. (2004) plantea que:

“La gerencia no es simplemente una idea de la organización, como no es tampoco una simple práctica orientada al logro eficiente de resultados, a partir de unos objetivos previamente determinados. Pensar en desafíos de la gerencia educativa es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser de todo nuestro accionar. Es pensar, así mismo, en los retos a los cuales nos vemos enfrentados de manera permanente los educadores y los directivos de la educación, al aspirar a que el otro cambie, y es pensar en tareas siempre por hacer por quienes tenemos la responsabilidad de crear las condiciones institucionales y culturales para que nuestros educandos se formen integralmente como personas, personas que tendrán, a su vez, el reto de transformar el mundo y la sociedad que nosotros les leguemos” (p. 5).

Liderar las acciones educativas implica alimentar metas con acciones concretas a favor de una causa, en este caso una causa común, mejorar la calidad educativa vinculando a toda la comunidad, en ese sentido se convierte en una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento de una estructura organizativa, en este caso de una institución cuya labor es educar a las nuevas generaciones bajo un modelo integral, donde lo académico se conjuga con el desarrollo humano y social en beneficio de una comunidad.

Los directivos docentes emplean recursos materiales y sobre todo humanos para alcanzar los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización, cuya eficiencia radica en la comunicación, que es la capacidad de interactuar con los distintos participantes. Es así como el lenguaje corporal y las habilidades comunicativas deben ser el punto de apoyo del gerente educativo, al saber comunicar lo que se pretende, al saber llegar a los grupos, al expresarse en público, al transmitir sus conocimientos, al motivar con la palabra y al reconocer al otro como parte de los procesos y de una organización que se sostiene gracias a la labor que tanto docentes, padres, estudiantes y directivos realizan cada día. En ese contexto Mariño (1994) en Planeación estratégica de la calidad total, dice que:

“La gente responde mucho mejor cuando su gerente le enseña directamente los principios esenciales de la calidad total, con el lenguaje y en las circunstancias del trabajo diario. Se debe promover esta gerencia por ejemplo que implica un convencimiento del gerente de cuanto enseña a sus colaboradores y garantiza que todos los empleados sean informados de los mismos principios”. (p. 9).

Un rector o directivo docente en calidad de gerente enseña con su ejemplo a liderar, a responsabilizarse tanto de programas y proyectos, a mostrar resultados favorables para la institución.

El liderazgo del rector o rectora, se hace visible en la planificación de tareas que permitan el avance y fortalecimiento de los programas y estrategias que contempla el PEI, en la distribución de las tareas, con responsables y recursos para alcanzar la productividad, en la eficiencia de la administración al lograr sus objetivos y crear otros acuerdos a las necesidades del contexto, donde el rendimiento de los recursos materiales, es sólo un aspecto que mide ese liderazgo, pues son muchos los factores que inciden en la calidad de la educación.

Si bien la gestión escolar la hace toda una comunidad educativa, los procesos de dirección pedagógica junto con la administración de los recursos físicos, humanos y financieros de la institución educativa son encargados al rector como líder y persona responsable del desarrollo institucional. Lo anterior significa que su gestión es mucho mayor, por lo que se espera que su preparación tanto académica como personal, le permita sacar a flote todos los proyectos que se gestan como parte del derrotero a seguir, también invita a la reflexión sobre los deberes que implica tener a cargo, no sólo la dirección pedagógica, sino también administrativa en momentos de coyuntura, donde son muchos los problemas que aquejan o afectan a las comunidades educativas, por lo complejo del sistema y por las necesidades de las comunidades que se reflejan en el espacio escolar. Por lo que dirigir la institución educativa, según lo planteado Al tablero No.16 (2012), convierte en un acto pedagógico en el que se promueve la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento del PEI y de los planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad. En este sentido Restrepo-Torres, J. M., Restrepo-Torres, M. L. (2012), dicen:

“el rector de colegio no es solamente un experto en educación. También es un experto en cultura, tecnologías, metodologías, administración, antropología social, finanzas, relaciones públicas, politología y psicología. La diversidad de frentes que debe atender le obligan a desarrollar y

potencializar las virtudes que le faciliten asumir los desafíos inherentes a la dirección del colegio a su cargo” (p. 7).

Lo anterior se articula con el propósito de la Ley 115 de 1994 la cual se resume en formar para la vida, y en materia de gestión se puede destacar la autorización a las escuelas y colegios para formular su propio proyecto educativo, en un esfuerzo por fortalecer la institución educativa otorgándole mayor autonomía y flexibilidad, lo cual se debe ver reflejado en la generación de planes, programas y proyectos que atiendan el SER, el SABER y el HACER, hoy 20 años después de promulgada la Ley, aún la educación se encuentra en mora respecto a dicho propósito y no por falta de planes y programas, sino más bien por falta de conocimiento de la política educativa por parte de los agentes más importantes de todo el proceso educativo, los rectores y maestros, lo que ha llevado a rechazar las diferentes propuestas gubernamentales que buscaban llevar a la praxis la Ley sin un análisis minucioso de la mismas, generando con esto un retraso en el mejoramiento de los procesos liderados al interior de las aulas. Cabe entonces preguntarnos ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, al cierre de brechas y a garantizar la atención de los niños, niñas y jóvenes si se desconoce el aparato legal que soporta esta misma demanda? Es necesario entonces, invitar a la reflexión sobre su quehacer pedagógico de tanto maestros y directivos docentes, sobre sus aportes en la transformación de la escuela; pues la implementación de programas que redunden en su propósito requiere de la participación decidida de los maestros y directivos, para contribuir a partir de la práctica dialogada a la adaptación y retroalimentación del proceso formativo en procura de obtener mejores resultados. Por tanto, el directivo docente no puede ocuparse únicamente del proceso administrativo como tal, debe involucrarse en la dinámica académica y pedagógica, mediante las cuales se buscan nuevas fórmulas para desarrollar competencias y mejorar así los niveles de desempeño de los

estudiantes. Si un directivo docente comprende que su labor está más allá de administrar recursos, gestionar para infraestructura, alimentación y tecnología, y se centra en la labor pedagógica que sus docentes desarrollan en el aula, podrá liderar con mayor propiedad nuevos procesos formativos que respondan a las nuevas necesidades y desde luego, a las necesidades de sus propios contextos de vida.

La política educativa 2010- 2014 define una educación de calidad como:

“aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa en la que participa toda la sociedad”. (2014, p 5)

Si bien es cierto, la política educativa se encuentra sustentada en los requerimientos de la banca mundial, esta nueva definición enmarca un nuevo proyecto de país donde la educación esté al alcance de todos, en una intención clara de brindar mejores oportunidades de vida a las clases más vulnerables al trabajar decididamente bajo las mismos referentes de calidad, donde se evidencian las competencias que los niños, niñas y adolescentes deben alcanzar en un esfuerzo por apropiarse del conocimiento en todo su esplendor. Al centrar en la institución educativa el logro de una educación de calidad, convoca a una movilidad pedagógica sin precedentes que transforme de manera profunda sus estructuras, partiendo desde la parte más importante y significativa del proceso, la clase o práctica de aula, en donde todos los actores confluyen de una u otra manera, pues no puede continuar siendo aquel espacio donde se replica una cultura signada por la corrupción, la impunidad, la desigualdad social y la violencia, que ya no atrae ni seduce a nuestros niños y jóvenes; por el contrario, tiene que constituirse en el espacio donde se

gestan nuevas formas de interrelación entre sus miembros y el conocimiento, para garantizar finalmente la materialización de los postulados de la Ley General de Educación. Para ello se requiere empezar por formular, desde el Proyecto Educativo Institucional PEI, los planes, programas y acciones que van a responder a las necesidades contextuales de los educandos, es por eso que se debe recordar que según el artículo 14 del decreto 1860 de 1994, toda institución educativa debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

Los planes de mejoramiento surgen de la revisión y ajuste al PEI a las necesidades contextuales de los educandos, donde aspectos como la familia, la comunidad, los valores y principios sociales marcan las diferencias en la propuesta de un modelo pedagógico, de allí que se considere el punto de partida de una gestión educativa, pero qué se entiende por gestión educativa? Desde el Ministerio de Educación Nacional, se considera como un proceso sistemático que se debe emprender en las diferentes instituciones educativas con el fin de fortalecer los proyectos y enriquecerlos al pretender mejorar los procesos tanto pedagógicos, comunitarios y administrativos, conservando la autonomía institucional que les ha conferido la ley 115.

La gestión educativa es sin lugar a dudas una de las de mayores responsabilidades que asumen tanto el rector como los docentes, pues se constituyen en líderes de los procesos de formación frente al desarrollo de las áreas de gestión como: la directiva, de la comunidad, académica y

administrativa y financiera, y desde luego a todos los actores que hacen parte de la comunidad educativa. La gestión educativa se concibe como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos Institucionales, que es liderado por el directivo docente para ser ejecutado por los docentes, y que se apoya en procesos de diagnóstico para establecer necesidades, fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de gestión para conocer su naturaleza y poder brindar una salida integral, partiendo de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones que hacen parte de los planes de mejoramiento que ayuden a fortalecer la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y que desde luego, enriquezca los procesos pedagógicos, todo esto con el fin de responder a las demandas y necesidades tanto locales como regionales y mundiales.

Tomando en cuenta el anterior párrafo es importante recalcar que el rector o rectora como líder de todo el proceso formativo, debe estar en la capacidad de experimentar las cuatro habilidades de la comunicación, tal cual lo plantea Luis Ángel Baena en el documento No. 3 del Ministerio de Educación Nacional y que se refiere a los estándares básicos de competencias para el área de lenguaje. Estas habilidades son: escuchar, hablar, leer y escribir, con las cuales logre orientar las gestiones a su cargo e impulsa a su equipo de trabajo para lograrlas metas conjuntas inscritas en los planes de mejoramiento. También debe estar dispuesto a involucrarse en los procesos, conocer las metodologías utilizadas en las prácticas de aula para poder contribuir desde su visión, al mejoramiento de las mismas. En ese sentido se dice que es fundamental la comunicación, tal como lo plantean Rivera, A. B, Rojas, R, Ramírez F. (2005) en La comunicación como herramienta de gestión organizacional.

“ un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde haya armonía, respeto entre la Alta Gerencia y el resto del personal y por supuesto que exista reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado, y desea manera éste aportará valor e inspiración a sus otros compañeros. Otra forma de alcanzar el crecimiento y el éxito en las instituciones es orientar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, sintiéndose más comprometidos con lo que hacen ” (p. 5)

La gestión educativa le otorga implícitamente mayor protagonismo al docente y su quehacer en el aula de clases, a su formación y al trabajo en equipo para desarrollar altos niveles de empatía y formar verdaderas comunidades de aprendizaje, donde el factor común, sea la búsqueda constante del mejoramiento de los procesos educativos que tienen lugar en la institución, y en donde todos los actores tienen un compromiso definido por su papel protagónico frente al acto de formar, educar, preparar y orientar para la vida, donde directivos docentes y docentes son la cabeza visible de cada propuesta educativa y de sus alcances y resultados en un contexto determinado.

El mejoramiento de la institución requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema de gestión que la convierta en una organización autónoma, orientada por propósitos conjuntos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos evidenciados desde la autoevaluación institucional de la cual se desprenden los planes de mejoramiento institucional y los planes de mejoramiento académico que van a responder a las necesidades y a los retos de la educación, donde las directrices, guías y demás documentos que orientan y fundamentan los planes de mejoramiento y a su vez evalúan los procesos que se vienen desarrollando, juegan un papel muy importante a la hora de analizar todos los aspectos

inherentes al sistema, como actores y contextos a los cuales se pretende transformar desde la educación que se imparte. Pero lo más importante de todo este proceso es la capacidad de liderar las acciones, de transformar los espacios y de involucrarse en su desarrollo.

El papel de rector y de sus compañeros de trabajo se fundamenta en las relaciones que se han construido como equipo de trabajo, ya que un rector o rectora que lidera y se involucra en los procesos pedagógicos de sus dirigidos podrá dar cuenta de los retos y podrá direccionar su gestión para garantizar el logro de los objetivos. Un rector o rectora que se apropie de lo pedagógico, que entiende la relación educación pedagogía podrá proponer y liderar proyectos tendientes a mejorar los niveles de desempeño de sus estudiantes creando redes de conocimiento y dialogo de saberes que integren a toda la comunidad educativa.

Las instituciones educativas colombianas a través de la gestión educativa, pretenden ser generadoras de cambio y renovación social, al ser cada día más conscientes de su papel transformador, y en ese sentido se enfrentan al desafío de asumir nuevas formas de organización al interior de la comunidad educativa, donde se requiere una mayor participación de los padres de familia, que generalmente se encuentran al margen de los procesos, desconocen que es el PEI y qué se pretende con su construcción conjunta, ya que las demandas actuales también requieren de frentes conjuntos, donde estudiantes, padres de familia, directivos y docentes participen de la toma de decisiones, presenten sus propuestas y asuman sus responsabilidades frente al desafío de educar.

Se hace explícita desde la ley la responsabilidad del directivo docente frente a la calidad educativa. Si bien la Ley 115 dice que el rector es quien orienta la ejecución del Proyecto Educativo Institucional-PEI-, en la Ley 715 se complementa esta competencia; además de orientar la ejecución, dirige la preparación del PEI con la participación de los diversos actores de la comunidad educativa, lo que representa la responsabilidad del rector en la calidad de la educación que imparte la institución en la cual labora. Así mismo, el rector promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento, y tiene a su cargo la formulación y ejecución de planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad PMI, con los cuales se pretende alcanzar las metas de calidad propuestas desde el horizonte institucional.

Los proyectos educativos institucionales o PEI deben ser objeto de revisión constante, de ajustes y sobre todo de evaluación, para poder determinar su impacto en una comunidad educativa, pues son ellos los que terminan respondiendo a las necesidades del contexto, de esto se deriva el mejoramiento continuo de las instituciones y se hace evidente a través de unos documentos que evalúan las cuatro gestiones que mueven y promueven los cambios en beneficio de toda una comunidad educativa. En ese sentido se dice que son documentos inacabados, que deben ser retomados y nuevamente valorados para ajustar, omitir o reemplazar aquellos aspectos que aparecen o desaparecen del escenario educativo. Se construyen y deconstruyen de acuerdo a las dinámicas sociales de las mismas instituciones, en donde la evaluación, en palabras de Giovanni Lafrancesco (2004) vista desde la perspectiva de una escuela transformadora, debe permitir tomar conciencia frente al desarrollo holístico de todos los procesos que implican el desarrollo humano.

La gestión educativa responde desde lo pedagógico por mejores procesos de enseñanza - aprendizaje partiendo de la conformación de verdaderas comunidades de aprendizaje y de la autoformación docente, ya que abre el camino a nuevas metodologías como formas de evaluar para mejorar los niveles de desempeño de los estudiantes que parte de la formación de los mismos maestros que deben resignificar su labor y entender que la actualización permanente y los nuevos aprendizajes, son necesarios para lograr responder a las expectativas cada vez más exigentes que tienen los estudiantes al llegar a la escuela; además, las comunidades de aprendizaje como método para lograr el dialogo pedagógico, permite el intercambio de experiencias, la reflexión sobre procesos metacognitivos, sobre las principales problemáticas que impiden el aprendizaje en los niños y las mejores estrategias para superarlas, haciendo manifiesto el hecho de que el trabajo colaborativo potencia las habilidades individuales de los docentes y facilita el trabajo en equipo, una estrategia fundamental para garantizar altos niveles de calidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje, que está siendo llevada al aula para generar nuevas maneras de interrelación entre los actores principales del proceso los niños y niñas, rompiendo así el esquema competitivo que predomina en el aula donde la evaluación se constituye en un fin, para recuperar la función formativa de la misma; en este sentido se ha venido de igual manera trabajando en la comunidad de aprendizaje para que los maestros redimensionen el papel que tiene la evaluación y aprendan cómo diseñar estrategias de evaluación que contribuyan a que los y las estudiantes puedan alcanzar los objetivos propuestos de acuerdo con sus ritmos de aprendizaje. En ese sentido Restrepo-Torres, J. M., Restrepo-Torres, M. L. (2012) dicen:

“la gestión educativa requiere del soporte de una cultura organizacional en la cual los miembros de la comunidad estén comprometidos, cooperen entre sí y estén dispuestos a resolver diferencias

y conflictos. Un ambiente así, donde el trabajo colectivo es inherente, caracteriza a una institución volcada a la innovación facilitando el permanente flujo de iniciativas y logro de objetivos institucionales más allá de impartir un currículo preestablecido". (p. 8).

Los PEI y los planes de área que conforman el currículo se encargan de establecer la ruta a seguir para la generación del conocimiento y se constituyen en la ruta de navegación de los establecimientos educativos, pero en la actualidad existen como formalismo, sin llegar a ser parte viva del establecimiento. Son muy pocos los proyectos educativos que son dinamizados como parte activa del quehacer educativo; ese es el aspecto más relevante de los procesos de seguimiento que se adelantan en las instituciones, por lo que seguimiento, control, revisión y ajustes deben ser de carácter obligatorio si se quiere un plan de mejoramiento.

Lo anterior va de la mano con la aplicación de la evaluación siguiendo los aspectos más importantes en el ejercicio de las gestiones que desde la guía No 34 (2008) se referencian a la hora de evaluar las acciones desarrolladas en las diferentes gestiones y es por eso que se encuentra organizada en tres etapas, que de seguirse de manera consciente y progresiva conducen al mejoramiento. La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional, se realizan revisando las estrategias, actividades y demás acciones encaminadas a desarrollar el PEI. Los instrumentos utilizados para la evaluación de los procesos educativos que la guía 34 ofrece tienen en cuenta a todos los actores y resumen de manera puntual los aspectos más relevantes a considerar en las áreas de gestión, porque evaluar permite saber cómo se está frente a los objetivos y metas propuestas para definir acciones concretas para mejorar.

La búsqueda permanente del mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones requiere de acuerdo con lo anteriormente comentado, de un plan elaborado en consenso, en comunidad, donde los participantes puedan dar a conocer sus puntos de vista desde su papel transformador, puedan definir las estrategias más apropiadas para alcanzar los objetivos que ayuden a su misión y visión institucional. Los PEI carecen de esa construcción conjunta y de acuerdos concertados entre la comunidad educativa y cuando se hace autoevaluación institucional es de suma importancia contar con los actores y así elaborar los planes de mejoramiento institucional o PMI acordes a las necesidades y realidades evidenciables desde la cultura y el contexto escolar, es por eso que la autoevaluación institucional proporciona ese espacio de análisis y de reflexión en torno a las fortalezas y debilidades que hacen la diferencia en la puesta en marcha de un plan que tiene como propósito el desarrollo de lo humano de manera integral y contextual, si esta realidad educativa no se refleja en estos documentos y no se lleva a la acción conjunta, las propuestas de mejoramiento seguirán siendo eso, propuesta formalizadas en papel que no trascienden el espacio escolar y que no repercuten en el beneficio de las comunidades.

Los PEI como se mencionaba antes, no son creaciones al azar, pues deben responder a las necesidades del contexto y en ese sentido se deben mirar todos aquellos aspectos que hacen parte de esa realidad inmediata en la que se suscribe la institución, y desde luego una de ellas es la cultura que subyace en cada forma de ser y en cada identidad tanto individual como colectiva para que sea retomada y potencializada a través de la educación que se imparte. Cultura, educación y pedagogía se unen para hacer la diferencia y caracterizar la escuela, pues como lo dice Morales, J. (2010) en su ensayo Educación y Pedagogía:

“La educación busca reproducir o transformar las representaciones y explicaciones en que las personas y comunidades fundamentan prácticas culturales que se relacionan con el desarrollo

humano. La cultura está constituida por ese conjunto de representaciones y prácticas. Al educar estamos trabajando directamente sobre la cultura". (p. 5)

La cultura debe fundamentar los PEI, con los que se busca reproducirla, mantenerla y desarrollarla como parte de la identidad de un pueblo, de una comunidad. Todos somos parte de procesos culturales, lograr que la educación y la pedagogía se articulen a ella es una ganancia frente a los procesos de inclusión y de reconocimiento cultural que se vienen adelantando en Colombia.

Morales (2010) también nos dice que “el maestro como formador es un trabajador de la cultura”, puesto que ayuda a su reproducción, pero también debe estar dispuesto a formar para el análisis y reflexión de sus prácticas e ideales de vida. Formar para el ejercicio pleno de su autonomía social y personal. El autor al hablar de Educación y pedagogía llega a la conclusión de que no hay pedagogía en tanto no haya una reflexión explícita sobre el acto educativo, aquel que trasciende el plano de las prácticas sociales y las analiza desde las prácticas educativas que el docente lleva al aula de clases apropiándose así de su realidad cultural y social.

El rector o rectora junto con sus docentes deben asumir la posibilidad de comprender, desde nuevas realidades su papel en una sociedad posmoderna que exige convertir el saber en algo tangible y de uso cotidiano para resolver conflictos, para aprender a vivir en comunidad, para desarrollar ciencia y para alcanzar los ideales de vida buena que se construyen en colectividad, así tanto discursos como miradas y prácticas, pueden terminar siendo leídas desde los PEI y llegar a ser parte activa de los planes de estudio, donde el contexto marca la pauta y permite reconocer lo que los estudiantes deberían saber y saber hacer en tiempos cambiantes, donde los valores y los principios siguen siendo vitales a la hora de emprender una verdadera revolución

educativa centrada en el estudiante, en sus aprendizajes y en la manera en que aprenden, sus ritmos y estilos de aprendizaje, pues se deben tomar aquellas debilidades del sistema para formular nuevas planes que impulsen mejores prácticas educativas ligadas a la didáctica, porque como lo decía Lee Shulman, los docentes deben tener conocimiento didáctico del contenido, pues sin él la labor que ha sido delegada se queda corta frente a los resultados que se espera y los PMI no tendrían sentido, por lo que al respecto Shulman (2005) dice:

“Todos estos procesos de transformación redundan en un plan, o un conjunto de estrategias, para presentar una lección, una unidad o un curso. Hasta aquí, por supuesto, todo lo anterior corresponde a un ensayo del acto de impartir enseñanza que aún no ha ocurrido. El razonamiento pedagógico forma parte de la enseñanza en la misma medida que lo hace el acto real de enseñar. El razonamiento no culmina cuando empieza la enseñanza. Las actividades de comprensión, transformación, evaluación y reflexión siguen teniendo lugar durante la enseñanza activa. La docencia misma se convierte en un estímulo para el análisis reflexivo y para la acción”. (p.23)

Lo anterior hace pensar en la escuela como un laboratorio de investigación para lograr el mejoramiento de la calidad educativa del cual rector y los docentes sean coequiperos en el ánimo de brindar nuevas y mejores metodologías educativas, mejorar los procesos pedagógicos y desde luego, las prácticas de aula a través de una planeación efectiva teniendo claro cuáles son las debilidades y fortalezas de los estudiantes, para esta forma, también mejorar los resultados de las pruebas tanto internas como externas, pues como lo expresa Alzate Ortiz, F. en *La neopedagogía: contextos y emergencias* “Los saberes, prácticas y discursos pedagógicos suscitan nuevas maneras de hacer investigación educativa, en la medida que se deben valorar de

forma interestructurante los procesos de enseñanza y aprendizaje”, por lo que un líder educativo tendría en cuenta esta posibilidad para poder expresar la realidad de manera multidimensional.

Una nueva concepción de educación, parte de la valoración de los sujetos como seres humanos, ciudadanos del mundo y agentes de cambio, los cuales responden a nuevas formas de creación y generación del conocimiento, con el cual se busca responder a las nuevas realidades y necesidades de la sociedad expresadas día a día a través de las vivencias de los propios estudiantes. Un líder desde la gestión educativa impulsara los cambios, se involucrara y sabrá involucrar a su equipo de trabajo en el papel transformador de la escuela y marcara la pauta para los cambios estructurales, metodológicos, didácticos y desde luego pedagógicos para que los actores del proceso formativo se comprometan con las nuevas orientaciones a nivel educativo.

Finalmente, se puede concluir, que la labor que desempeñan los directivos docentes en las instituciones educativas requieren de un ingrediente básico y a la vez fundamental, el liderazgo. La capacidad de cambiar y transformar los contextos educativos en verdaderos centros de aprendizaje y desarrollo integral del ser humano, sólo puede verse reflejado en el liderazgo que ejerce una persona frente a un colectivo o equipo de trabajo, al cual motiva, direcciona y guía hacia el alcance de un objetivo común. A partir de esta capacidad el directivo docente puede promover distintas acciones de mejoramiento, evaluarlas, modificarlas y ajustarlas a las nuevas necesidades de la comunidad educativa a través de los planes de mejoramiento académico y a través de las gestiones que hacen parte del PEI, todo esto bajo un proceso de evaluación continua y desde luego de construcción conjunta que permita hacer seguimiento a los procesos pedagógicos y educativos en general presentes en la institución, porque todo proyecto debe ser

planeado, ejecutado y evaluado para poder mejorarlo con el tiempo de acuerdo a las nuevas necesidades y contextos humanos.

CONCLUSIONES

- Los desafíos del directivo docente frente al mejoramiento continuo de las instituciones educativas, lo obligan a capacitarse para liderar los diferentes procesos educativos con los que se pretende transformar la calidad educativa de sus instituciones. En ese sentido, el directivo docente se hace consciente de su rol y se prepara desde el reconocimiento de las leyes, su aplicación y cumplimiento, vinculando de manera directa a la comunidad de aprendizaje, pues reconoce que es a través del trabajo colaborativo y cooperativo que se pueden alcanzar las metas planteadas en el PEI.
- Los planes de mejoramiento institucional obedecen al análisis de las situaciones contextuales, de las cuales se derivan las estrategias y actividades con las cuales se pretende modificar los resultados y alcanzar unos más satisfactorios. Es por eso que la gestión educativa liderada por el rector, impulsa desde el análisis situacional, su desarrollo y consolidación, vistos como procesos a corto y mediano plazo que requieren de seguimiento y control para que cumplan con su objetivo, que por lo general, están relacionados con: 1. la obtención de mejores resultados académicos en pruebas externas como las SABER 3°, 5°, 9° y las de grado 11°, que ayuden a posicionar a la institución y la ubique con respecto a otras, en posiciones de ascenso; 2. la participación activa de toda la comunidad educativa en el desarrollo de los PEI, a través del trabajo mancomunado desde las diferentes gestiones y 3.

el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo, por medio de una comunicación asertiva, la concertación y la apertura de espacios para el dialogo, el reconocimiento personal, la capacitación y la bienestar de los participantes.

REFERENCIAS

Álzate O. Faber A. La Neopedagogía: contextos y emergencias. En Hallazgos/ISSN: 1794-3841/Año 11, N. 21/Bogotá, D.C./Universidad Santo Tomás/pp. 2017-221

Álvarez B. Elías (1991). Administración por calidad total. 14 indicadores de éxito. Medellín: Litodos.

Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994. Recuperado en:

http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86240_archivo_pdf.

El rector, líder de la institución educativa (2012). Recuperado en:

<http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87221.html>, Al tablero No.16

García, J. S., Maldonado, C. D., Rodríguez, O. C. (2014). Propuestas para el mejoramiento de la calidad de la educación preescolar, básica y media en Colombia. Recuperado de

http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad49.pdf

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL (2005).

Disponible en:<http://www.redalyc.org/home.oa?cid=30035>

La Gestión educativa (2013) Minsiterio de Educación Nacional. Disponible en:

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>

Lafrancesco V, G. (2004) Acreditación de los centros educativos: Autoevaluación y autorregulación. Bogotá: cooperativa Editorial Magisterio.

Luthe Garcia, R. (2006). El líder. Cómo formar al líder del siglo XXI. México, Trillas.

Mariño, Hernando (1994). Planeación estratégica de la Calidad Total. Santa fe de Bogotá: Editores.

Ministerio de Educación Nacional (2008), serie Guías No. 34, Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento, Editorial Cargraphics, Bogotá.

Morales P, J. (2010) Educación y Pedagogía. Disponible en:
especializaciongerenciaeducativa.wikispaces.com

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL – PEI. Recuperado en:

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79361.html>

Shulman J, L. CONOCIMIENTO Y ENSEÑANZA: FUNDAMENTOS DE LA NUEVA REFORMA1. Knowledge and Teaching: Foundations of the New Reform, disponible en:
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev92ART6.pdf>. Revisión técnica de Antonio Bolívar, siguiendo la traducción realizada por Alberto Ide para la revista Estudios Públicos (núm. 83, 2001, pp. 163-196).

Ramirez, Luis Hernando. *“Los nuevos desafíos de la gerencia educativa”* Recuperado en:
www.radaly.org/articulo.oa?id=83400709.

Restrepo-Torres, J. M., Restrepo-Torres, M. L. (2012) Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educ. Educ.* Recuperado en:
<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v15n1/v15n1a08>

Valderrama R, J. La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la Educación. recuperado en http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-191868_archivo1.pdf.

Viveros A. (2010) *Del mapa escolar al territorio educativo*, obra de Carlos Calvo Muñoz

Recuperado en:

http://practicadocente.bligoo.com.mx/media/users/13/669001/files/77986/DEL_MAPA_ESCOLAR_AL_TERRITORIO_EDUCATIVO1.pdf

-