

MONOGRAFÍA  
DE LA GESTIÓN ESCOLAR A LA GESTIÓN EDUCATIVA: UNA  
CONCEPTUALIZACIÓN PARA EL CASO COLOMBIANO

ISABEL CRISTINA RUIZ RAMIREZ

MONICA DEL PILAR ISAZA ZAPATA

ASESOR

ANDRÉS FELIPE JIMÉNEZ LÓPEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MEDELLÍN

2016

## Tabla de contenido

Introducción.....	2
Capítulo 1 .....	5
Generalidad de la gestión.....	5
Capítulo 2 .....	8
De la gestión escolar a la gestión educativa .....	8
Capítulo 3 .....	15
La descentralización Autonomía, Democracia y Calidad.....	15
REFERENCIAS .....	21

## Lista de Tablas

Tabla 1. Anexo1 cuadro comparativo .....	24
Tabla 2. Fichas bibliográficas 1.....	25
Tabla 3. Fichas bibliográficas 2.....	26
Tabla 4. Fichas bibliográficas 3.....	27
Tabla 5. Fichas bibliográficas 4.....	29
Tabla 6. Fichas bibliográficas 5. ....	31
Tabla 7. Fichas bibliográficas 6.....	32
Tabla 8. Fichas bibliográficas 7.....	35
Tabla 9. Fichas bibliográficas 8.....	37
Tabla 10. Fichas bibliográficas 9. ....	39
Tabla 11. Fichas bibliográficas 10.....	41
Tabla 12. Fichas bibliográficas 11.....	42

## **Introducción**

Al hablar de gestión escolar y gestión educativa es necesario tomar posturas acerca de cómo se conciben estas dos categorías en los desarrollos teóricos que se han consultado para este ejercicio monográfico. Entre las tesis que se retoman para argumentar las categorías contenidas en cada capítulo, se menciona la gestión como un elemento determinante de la calidad, la derivación de los procesos de descentralización en las decisiones de los sistemas educativos, autonomía y democratización, áreas de gestión escolar.

Con este ejercicio escritural se pretende visibilizar las diferencias conceptuales y puntos de encuentro en el tránsito de la gestión escolar a la gestión educativa para el caso colombiano, a través del análisis y la contrastación entre diversas tesis, con el fin de postular un desarrollo teórico como referente en el campo educativo.

Una de las necesidades que surgen en la indagación teórica es el hallazgo de la diferenciación entre la gestión escolar y la gestión educativa, teniendo en cuenta las dudas conceptuales que esto genera en las comprensiones de los agentes educativos, se retoman algunas ideas para orientar la implementación de herramientas en cada una de estas gestiones. Para el caso colombiano se cuenta con un amplio marco normativo que legitima la descentralización, la autonomía, la democratización, además de las guías ministeriales que orientan el proceder para una gestión escolar de calidad en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

La monografía está estructurada en tres capítulos, el primero desarrolla algunas tesis asociadas a la gestión a lo largo de la historia. El segundo hace mención al tránsito de la

gestión escolar a la gestión educativa. El tercero presenta el análisis de la descentralización, autonomía, democracia y calidad.

Para finalizar se plantean algunas conclusiones acerca de las concepciones teóricas de cada uno de los tipos de gestión y la incidencia de estos en el campo educativo colombiano.

## Capítulo 1

### Generalidad de la gestión

El término gestión tiene un desarrollo teórico relativamente joven, surge a partir de la década de los sesenta, con el registro de experiencias de administradores y empresarios estadounidenses, las cuales dan lugar a recomendaciones acerca de cómo orientar una situación concreta en el campo administrativo. Para Cassasus (2000). “Estas situaciones asociadas a la gestión dan cierto nivel empírico al saltar de una temática a otra, sin lograr profundizar en las comprensiones de los mecanismos que rigen la situación específica y como construir el sentido de la situación”. (p.4). Teniendo en cuenta lo citado, la gestión empieza a surgir como disciplina estructurada desde un proceso interdisciplinar con los aportes de sociología, la administración y psicología que dan lugar a la burocratización del trabajo estableciendo jerarquías organizacionales, aunque careciendo de un modelo sistemático que lleve a las organizaciones a desarrollar procesos tangibles de una verdadera gestión.

En este orden de ideas, la gestión está asociada a la optimización y movilización de recursos, que según Westdeutcher un Humbolt, citado por Cassasus (2000), también se define como: “la capacidad de generar una relación adecuada, entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada.(p.99) Las disciplinas que intervinieron en la formalización de los procesos de gestión, tienen una estrecha relación entre la fundamentación de las mismas y los elementos que estructuran un modelo de gestión.

La gestión va más allá de un concepto de administración, pues, no puede reducirse a la simple ejecución de instrucciones y al manejo de recursos materiales, financieros y potencial humano; gestionar conlleva a establecer los objetivos, medir los resultados, administrar los recursos con eficiencia y eficacia para alcanzar el logro de las metas de la organización. Según Pérez (citado por Vanegas, 2010) “la gestión se concibe como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno” (p. 7). Así la gestión, es un proceso de aprendizaje que se articula con el contexto mediante una visión compartida donde se tiene en cuenta el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo.

En el contexto educativo la gestión aparece como un nuevo modelo en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo de la educación. Así que, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Se considera como una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

La gestión educativa tiene sus inicios en la década de los sesenta y setenta en los Estados Unidos y en el Reino Unido, fue para los años ochenta que en América Latina inicia como una idea organizacional modelada del sector económico, la cual se afianza en los años 90 en Colombia con el proceso de descentralización, estas iniciativas correspondían a las transformaciones políticas, económicas y sociales que suscitaban la democratización en la gestión y lo que era una sola estructura administrativa a nivel ministerial, se escala a un sistema que requería de la distribución de capacidades y se articulara de acuerdo a las

necesidades del entorno inmediato y el contexto escolar; surgen entonces subsistemas encargados de conducir, planificar y ejecutar sus propios procesos de gestión. Para el caso educativo colombiano la gestión se centra en procesos de calidad, referida a la planificación, evaluación, y mejora continua tanto de los aprendizajes como de los procesos mismos de las instituciones educativas.

La práctica de la gestión educativa sigue estando influenciada y mediada por las políticas educativas de orden mundial, por sus demandas, por sus cambios, retos y exigencias que se aplican en los contextos locales, regionales y nacionales. En la gestión educativa interactúan tres aspectos fundamentales, como son: la teoría; referida a los principios de gestión y educación. La práctica; que se da desde lo vivencial en el escenario educativo, y la política, orientando las reformas y directrices desde el ámbito nacional e internacional.

La gestión educativa retoma elementos de los modelos administrativos y de gestión de otras áreas del conocimiento, como son: las ciencias políticas y económicas que inspiran la dirección estratégica como modelo de gestión en el sistema educativo.

La escuela como organización (...) ha de ser contemplada y justificada tanto en el plano de la argumentación teórica como en el del funcionamiento y vida institucional de las escuelas como espacios educativos. Ha de proyectarse, al tiempo, en la articulación de la política educativa de un país y en las prácticas escolares y educativas que ocurren en las aulas. (Pascual, 1987, p. 2)

La gestión escolar entonces, está inmersa en una cultura organizacional que asume lo pedagógico y social, con la participación de todos los actores que hacen parte de la comunidad educativa. Al respecto, Pozner (1998) “la gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una

organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos” (p. 9). Lo que significa que la gestión escolar debe ser coherente con los cambios sociales, políticos, económicos del país, al tiempo que se conjuga con las directrices enmarcadas en la normatividad y que se plasman en el proyecto educativo institucional.

Para ahondar en las generalidades de la gestión se ha trasegado entre diferentes teorías y paradigmas que la han definido desde lo administrativo y económico hasta llevarla a un contexto social y educativo. De otro lado los continuos cambios en el sistema político y poder gubernamental de la nación han suscitado una nueva manera, más democrática y pluralista de ejercer las funciones, establecer metas, planear y llevar a cabo las acciones en las organizaciones sujetas al estado; especialmente las instituciones educativas. Desde allí se viene hablando sobre un tipo de gestión que compete al sistema educativo y al sistema escolar. ¿Pero cómo entender estas dos acepciones y ponerlas en contexto con las leyes del estado Colombiano?

## **Capítulo 2**

### **De la gestión escolar a la gestión educativa**

*¿Qué es lo educativo y qué es lo escolar?*

Un campo de acepciones y explicaciones acerca de lo que compete a lo escolar y a lo educativo, donde termina uno y donde comienza el otro, si convergen o divergen; es el tópico principal que convoca en este capítulo.

La gestión educativa es un proceso que conduce a la articulación entre las políticas públicas y los Proyectos Educativos, proporcionándole a las instituciones facultades para



dirigir, gestionar y regular sus funciones internas y de esta manera, fortalecer los procesos pedagógicos que permitan responder a las necesidades de su entorno, sin embargo esta postura se queda corta especialmente si se retoma los postulados de Cassasus cuando afirma que la dimensión de la pedagogía está ausente en la gestión educativa, esta última enfatiza en la autorregulación de la técnica educativa, la instrumentación lineal de los procesos para evidenciar calidad y la racionalidad de conducta humana, a través del adiestramiento cognitivo, emocional y conductual para alcanzar los estándares de calidad exigidos en el modelo de gestión imperante del país.

“La gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica, la gestión de la escuela está imbricada dentro de las políticas educativas que se despliegan desde el Estado como políticas públicas” Cassasus, (citado por Tello, 2008, p. 2)

La gestión escolar en las escuelas es una oportunidad para identificar la realidad, las características y necesidades de la comunidad educativa, y proponer alternativas innovadoras para actuar sobre ellas, según Tello (2008) “los obstáculos y dificultades que ponen en marcha el conocimiento como experiencia sensible, el conocimiento que parte de la realidad para abordar e intervenir sobre ella, es decir gestionar la escuela para describir, interpretar e intervenir” (p.5).

El rol transformador de la escuela, requiere de una gestión que trascienda de lo técnico y administrativo, a una gestión que resignifique la realidad del contexto educativo mediante la observación, la escucha atenta, la propuesta permanente y las acciones concretas para lograrlo; es decir, que emprenda gestión en pro del mejoramiento de los procesos pedagógicos y la solución de los problemas. La gestión escolar es una forma de

articulación entre las políticas educativas de un país y los propósitos del gobierno escolar que lidera la comunidad educativa en la institución.

La gestión escolar implica la manera como se interrelacionan los integrantes de la comunidad educativa en la toma de decisiones y consenso para construir y consolidar la cultura institucional, mediante el establecimiento de la misión, visión, objetivos, valores, creencias, fundamentos conceptuales y metodológicos que la caracterizan, la diferencian de los demás y le dan identidad como organización para el desarrollo social de una comunidad.

La implementación de la cultura institucional se caracteriza por la capacidad de actuar en contexto y de responder al cambio como una constante permanente ante las incertidumbres que plantea la cotidianidad en las organizaciones.

Los discursos sobre la necesidad de implementar la gestión escolar estuvieron acompañados por llamados a considerar los cambios que estaban operando en la sociedad. Estos cambios se enmarcan en la emergencia de un nuevo paradigma social, en el cual la incertidumbre y la inestabilidad permanente son las constantes. (Acosta, 2001, p 186).

La gestión en la escuela entonces, implica hacer frente a los retos de la sociedad en permanente cambio, y al mismo tiempo ir identificando las necesidades, características e intereses de las comunidades educativas ubicadas en los diversos contextos para dar respuesta a las demandas que se le presentan y se deben concretar en el proyecto institucional consensuado con los actores que la integran.

Cada forma de gestión escolar guarda una estrecha relación con el tipo de liderazgo que se ejerza en la institución, en este sentido el directivo docente como líder de la organización,

es llamado a comprender el presente con una visión del futuro, institucionalizando nuevas prácticas que dejen ver los principios de calidad, flexibilidad, transparencia y pertinencia.

Para Acosta (2001) “aunque pueden advertirse algunos otros, la calidad, la eficiencia, la flexibilidad, la innovación, el liderazgo, el consenso y la participación parecen ser los enunciados principales a partir de los cuales se construyen los discursos sobre la gestión escolar.” (p 186). Más allá de los discursos, las herramientas e indicadores para medir la gestión, se requieren compromisos de maestros, familias y estudiantes para el mejoramiento de los aprendizajes, no solamente conceptuales, sino también para la vida, con visión de futuro como el indicador social de calidad para la transformación de la misma. Desde esta mirada y el ejercicio de un liderazgo transformacional y distributivo del cuerpo directivo se pueden encarar los retos de la educación para todos.

El modelo de gestión, tanto educativo como escolar se encuentra plasmado en la Ley General de Educación para Colombia, que desarrolla y explicita todos los elementos que intervienen en el ámbito educativo, sin embargo es necesario definir lineamientos que pongan a conversar estos dos elementos.

El sistema educativo refiere la estructura general mediante la cual se administra y organiza la educación de un país, esto conforma una globalidad de componentes que se transfieren al sistema escolar institucional.

La relación entre la gestión educativa y la gestión escolar se debe dar de manera espiralada, donde el macrosistema de la primera, de lugar a la configuración de microsistemas en la segunda, y afiancen verdaderos procesos de calidad centrados en el aprendizaje y desarrollo del potencial humano.

La gestión educativa y escolar en Colombia, está definida por intereses nacionales e internacionales, hay una búsqueda constante de la calidad, a través de indicadores no consecuentes con la realidad social y económica que vive el país, esto no significa que los modelos de gestión asumidos sean erróneos, pues de ellos se rescatan algunas características que hacen posible definir rutas hacia la calidad.

Las políticas educativas en Colombia promueven mayores niveles de participación en las comunidades, invitándoles a involucrarse en las decisiones, permitiendo así que las instituciones educativas logren auto-organizarse y auto-gestionarse en todas las acciones pertinentes a los intereses y características del entorno.

Desde la Constitución Política de Colombia en el año 1991, en el artículo 68, se estipula que “la comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación”, utilizando para ello los mecanismos e instancias de participación que se ofrecen en las escuelas mediante el gobierno escolar.

Para el caso colombiano se respalda desde la ley 115 de 1994 en el artículo 142 donde se propone la conformación del gobierno escolar para la participación de la comunidad educativa, donde cada establecimiento del Estado tendrá un gobierno escolar conformado por el rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico. Las instituciones educativas lo deben establecer en el manual de convivencia. En el gobierno escolar serán consideradas las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. Los voceros de los estamentos constitutivos

de la comunidad educativa, podrán presentar sugerencias para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico-pedagógico. Tanto en las instituciones educativas públicas como privadas, la comunidad educativa debe ser informada para permitir una participación seria y responsable en la dirección de las mismas.

Las funciones del gobierno escolar se describen en el Decreto Reglamentario 1860 de 1994 en los artículos del 18 al 32.

En Colombia se plasma estas disposiciones en la ruta metodológica que propone la Guía 34 de 2008, mediante la autoevaluación, elaboración del plan de mejoramiento y el seguimiento y evaluación, siguiendo la ruta del mejoramiento continuo y la re-significación de los Proyectos Educativos Institucionales.

Teniendo en cuenta que el sistema educativo colombiano es descentralizado. Es decir que los departamentos, distritos y municipios certificados son los encargados, a través de sus secretarías de educación, de la prestación del servicio educativo en su respectiva área de jurisdicción, atendiendo a las necesidades de la población.

Una de las funciones de las entidades territoriales es dar acompañamiento y asistencia técnica a los establecimientos educativos, de tal forma que puedan poner en marcha sus planes de mejoramiento institucional y así, lograr las metas propuestas. Para ello, es importante identificar cuáles son las instituciones educativas que requieren mayor apoyo de acuerdo a los bajos resultados en las pruebas nacionales, las necesidades detectadas con respecto a los recursos, condiciones, caracterización de los grupos poblacionales vulnerables, así como el tipo de soporte que requieren. Con ello, cada Secretaría puede estructurar su Plan de Apoyo al Mejoramiento, una herramienta de gestión que permite dar

asesoría, asistencia técnica, sistematizar, hacer seguimiento y evaluar los avances y dificultades de las acciones explícitas de mejoramiento.

La gestión escolar en el ámbito institucional colombiano está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

### **Áreas de gestión escolar para el caso colombiano**

La Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia del año 2008, determina cuatro áreas de gestión: directiva, académica, administrativa y financiera, y de gestión de la comunidad, con sus respectivos procesos y componentes que contribuyen a la organización y funcionamiento de los establecimientos educativos de manera autónoma.

➤ **Gestión directiva:** se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gestión estratégica, cultura institucional, el clima escolar y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

➤ **Gestión académica:** ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de aula y seguimiento académico.

➤ **Gestión administrativa y financiera:** esta área da soporte al trabajo institucional.

Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física y de los recursos, administración de servicios complementarios, el talento humano, y el apoyo financiero y contable.

➤ **Gestión de la comunidad:** como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como la accesibilidad, la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos físicos y psicosociales.

En el interior de estas áreas de gestión existe un conjunto de procesos y componentes, los cuales son evaluados periódicamente, a fin de identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora y de esta forma establecer las acciones que permitan superar las dificultades.

### **Capítulo 3**

#### **La descentralización Autonomía, Democracia y Calidad**

La descentralización que se dio a nivel educativo en toda América Latina y en Colombia a finales de los ochenta e inicios de los noventa, respondió prioritariamente a la tendencia de la gestión educativa de enfoque técnico y administrativo. El fomento de la descentralización en el ámbito educativo estuvo influenciado por las expectativas de la eficiencia y calidad; estrategia que pretendía mejorar la educación, además posibilitará la reducción de las asignaciones presupuestarias para el sector educativo.

Sin embargo, esta nueva concepción y reglamentación de la educación se vería afectada por otras reformas educativas subsecuentes que se gestaron por esa época y que respondía al modelo y apertura económica impulsado con fuerza desde el ámbito internacional. Estas reformas estuvieron marcadas por directrices en las que reinaba la lógica del mercado, soportadas en los discursos de calidad, eficiencia y productividad, por encima de los imperativos de equidad y justicia social.

La gestión aparece en la educación como un recurso para evaluar el rendimiento en las instituciones educativas y a la vez superar los enfoques tradicionalistas para acceder a una educación de calidad. Es a partir de los ochenta cuando en Latinoamérica se produce un cambio político-económico social llamado descentralización, donde ya los recursos y la planificación, antes manejados por el estado, pasan a los entes territoriales, otorgándoles con ello mayor autonomía y la oportunidad de tomar las decisiones a nivel regional y local. Así pues, se da un gran paso de la concepción manejada hasta ahora de administración en educación para acoger los términos de gestión educacional o gestión escolar. Como lo afirma Caballero (1999) “La descentralización está intrínsecamente relacionada con la democracia, dadas las expectativas de participación y control social que genera, dimensiones, a su vez, percibidas como la fuente de mayor eficacia, mayor eficiencia, mejor calidad y mayores recursos para la educación”. (p.61)

La descentralización se define como el paso de las funciones administrativas del nivel central a las entidades regionales y locales con el fin de distribuir de forma equitativa los recursos económicos y brindar más espacios de participación de la comunidad, para que sean ellos los que organicen, se autorregulen y gestionen tales recursos de acuerdo a sus necesidades.



Por otro lado, podría considerarse una desventaja de la descentralización, la situación donde el Estado solo se preocupe por la destinación de recursos del situado fiscal para cada ente territorial, desconociendo la verdadera utilización de los mismos. Con relación a este aspecto se plantea:

El proceso de la descentralización educativa podría verse afectado si la preocupación del Estado continúa girando exclusivamente alrededor de la lógica instrumental y de lo fiscal y se abandona la preocupación, motivación y promoción de los aspectos culturales, y pedagógicos del proceso (Caballero, 1999, p. 74).

Los planteamientos que surgen desde la legislación educativa colombiana, han transitado por las diferentes reformas educativas que direccionan la forma de asumir la educación, las cuales son influenciadas por los modelos económicos del mercado internacional enmarcados por los discursos de calidad, eficiencia y productividad.

En el caso colombiano uno de los mecanismos utilizados para propiciar la descentralización fue con el surgimiento de la normativa desde el año 1991 con la Constitución Política de Colombia, la ley General de Educación de 1994 y La ley 715 del año 2001.

A partir del año 1998 con la “Revolución Educativa” se incorporan estos enfoques empresariales en el contexto educativo, orientando las políticas nacionales hacia parámetros de cobertura, calidad y eficiencia, como ejes fundamentales en la educación.

Para responder a las necesidades locales de manera eficiente, oportuna y pertinente, de acuerdo a las características particulares en cada uno de los sectores, además de delegar funciones de administrar, vigilar y prestar asesoría técnica para garantizar la cobertura, calidad y eficiencia, según la demanda y oferta de los servicios en educación. Sander

(2012) afirma que en “Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, debe autogobernarse, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa”. (p.3) lo que significa ser coherente con las necesidades educativas, definir prioridades, participar en la toma de decisiones, en la organización de los procesos y en la articulación de las acciones hacia el mejoramiento continuo.

El sistema educativo ha sido el punto de referencia de la sociedad. Hoy, con la descentralización, la escuela promete ser el centro del mismo y el referente social inmediato de las temáticas educativas de la comunidad.

## **Conclusiones**

1. La gestión escolar es vista desde varios autores como una necesidad imperante de hacer frente a los continuos cambios y exigencias de una sociedad en busca de soluciones y respuestas. Donde cada uno de los actores involucrados en la educación, generen sentido y pertinencia; poniendo sus esfuerzos, más allá del logro de los resultados académicos y de desarrollar competencias para la productividad; en la formación de seres humanos críticos, reflexivos y con conciencia social.
2. Gestionar es una tarea que va más allá de un simple manejo de recursos financieros, materiales, humanos e instrumentales “Gestionar es hacer que las cosas sucedan”. Y en ese orden de ideas se hace necesario políticas incluyentes y participativas. Partir de lo micro para establecer lo macro. Con una visión compartida que se construya a partir de la concepción y análisis de la realidad.
3. El sistema educativo en Colombia debe mantener una correlación entre las diferentes dimensiones que abarcan lo educativo; lo administrativo, lo pedagógico, lo curricular, lo organizativo y lo institucional. Debe articular los objetivos, con los recursos y las personas. Establecer estrategias que redunden en el mejoramiento académico, pero también social y afectivo.
4. La gestión educativa y escolar tienen una relación espiralada, pues la estructura de un macrosistema educativo se proyecta en el microsistema escolar que concretiza el verdadero fin de la educación en función del desarrollo de aprendizajes de los estudiantes y la transformación social del país.

5. El reto para alcanzar la verdadera calidad educativa debe centrarse en las sinergias que parten tanto de la gestión educativa como de la gestión escolar, unificando el fin principal; la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

## REFERENCIAS

- Acosta, W. Gestión escolar y producción de subjetividad en Colombia 1990-2005. *Universidad de la Salle* (56), 175-229. Recuperado de [file:///C:/Users/Gustavo/Downloads/508-1027-1-SM%20\(1\).pd](file:///C:/Users/Gustavo/Downloads/508-1027-1-SM%20(1).pd)
- Aguerrondo, I. (1996). La escuela transformada: una organización inteligente y una gestión efectiva. La escuela como organización inteligente. Argentina. Troquel
- Aguerrondo, I. (2013, 29 de abril). El rol de la supervisión educativa en la gestión de las Políticas públicas. *Educación*, 49 (1), 13-27. Recuperado de [file:///C:/Users/Gustavo/Downloads/8-10-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Gustavo/Downloads/8-10-1-SM%20(1).pdf)
- Blejmar, B. (2015). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Recuperado de <http://www.sadlobos.com/wp-content/uploads/2015/07/Blejmar-GESTIONAR-ES-HACER-QUE-LAS-COSAS-SUCEDAN.pdf>
- Caballero, P. (Mayo- Agosto de 1999). Temas centrales de la reforma educativa en América Latina: descentralización, autonomía escolar y el proyecto educativo institucional. *Colombia internacional*. Recuperado de [colombiainternacional.uniandes.edu.co](http://colombiainternacional.uniandes.edu.co) > Revista No 46
- Casassus, J. (2006). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Congreso de la Republica de Colombia. (1994) Ley N° 115. Ley General de Educación. Febrero 8 de 1994 Recuperado de [http://www.oei.es/quipu/colombia/Ley\\_115\\_1994.pdf](http://www.oei.es/quipu/colombia/Ley_115_1994.pdf)
- Garcés, J.& Jaramillo, I. (2011). De la autonomía a la evaluación de calidad: gestión

educativa, reformas legislativas e investigación y apertura de los maestros y las maestras en Colombia Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/.../9100>

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires. Gestión Educativa estratégica. Módulo 2. UNESCO. Recuperado de [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-89023\\_archivo\\_2.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-89023_archivo_2.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia (2008). Guía para el mejoramiento institucional. (Guía 34) De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento. Copy right

Ministerio de Educación y Cultura. 04 -2012 Red AGE Seminario. Uruguay Red de apoyo a la gestión educativa “La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa” Recuperado de [http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/Libro\\_RedAGE11\\_Min\\_Uruguay.pdf](http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/Libro_RedAGE11_Min_Uruguay.pdf)

Sander, B. Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad. Recuperado de <http://www.rede.colombiaaprende.edu.co>

Tapiero, E.( 2006, Octubre) Gestión escolar inteligente: una opción neosistémica para una micropolítica escolar alternativa. Congreso Internacional de Educación. RUDECOLOMBIA. Universidad de la Amazonia Paipa – Boyacá. Recuperado de <http://www.elitv.org/documentos/ponencias/Ponencia%202.pdf>

Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. Recuperado de <http://www.rieoei.org/2367.htm>

Uribe B. M.(Julio /2005) El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior Artículo publicado en: UNESCO OREALC; *PRELAC*, N°1 . Recuperado de <http://www.galeon.com/documentos/ms/lederazgo.pdf>

Vanegas, P. (2011 28 de junio) Gestión de la Educación basada en competencias:

elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación. *Gestión de la Educación*. 1 (1) 1-27. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8611>

## ANEXOS

### Anexo 1 Cuadro comparativo entre la gestión educativa y gestión escolar.

Tabla 1. Anexo 1 cuadro comparativo

<b>Gestión Educativa</b>	<b>Gestión Escolar</b>
Nivel macro – sistema.	Nivel micro – subsistema.
Se ocupa de la economía- globalización económica (Dimensión de la pedagogía ausente).	Se ocupa de la pedagogía. Centrar y focalizar la comunidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes.
El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación.	Conformación de equipos de trabajo es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. Liderazgo distributivo y responsabilidades compartidas.
Ministerio de Educación Nacional.	Entidad territorial certificada en educación y entorno institucional (departamento o municipio).
Gobierno central.	Gobierno escolar e instancias de participación.
Políticas nacionales en coherencia con los acuerdos internacionales. Modelos evaluativos y estándares internacionales.	Políticas institucionales en coherencia con las políticas nacionales. Estándares evaluativos homogéneos e igualitarios.
Plan de Desarrollo Nacional.	Plan de Desarrollo Municipal _ Plan Educativo municipal _ Proyecto Educativo Institucional.
Plan de Apoyo Nacional y Asistencia Técnica a las entidades territoriales certificadas en educación.	Plan de Apoyo Municipal y asistencia técnica a las instituciones educativas_ Plan de Mejoramiento institucional

Inspirado en los aportes de: Casassus, J. y Aguerro, I



## Anexo 2 Fichas bibliográficas

Tabla 2, Fichas bibliográficas 1.

Especialización en Gerencia Educativa Nombre de la monografía: <b>De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso colombiano.</b> Elaborada por: Isabel Cristina Ruiz Ramírez Mónica del Pilar Isaza Zapata Ficha Bibliográfica			
Ficha N°	1	Fecha de elaboración	11 de Abril de 2015

<b>CAMPO DE CONOCIMIENTO</b>	Educación
<b>CATEGORÍA CONCEPTUAL</b>	Gestión educativa
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Tello, C.(2008, 04). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. Recuperado de <a href="http://www.rieoei.org/2367.htm">http://www.rieoei.org/2367.htm</a>
<b>CITAS CLAVES</b>	<b>PALABRAS CLAVES</b>
<p>“La gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica, la gestión de la escuela esta imbricada dentro de las políticas educativas que se despliegan desde el Estado como políticas públicas” (p. 2 ) (1)</p> <p>“Definir la gestión ante los problemas, obstáculos y dificultades que ponen en marcha el conocimiento como experiencia sensible, el conocimiento que parte de la realidad para abordar e intervenir sobre ella, es decir gestionar la escuela para describir, interpretar e intervenir”(p. 5) (2)</p> <p>“Habitar hoy la institución escolar es afrontar la responsabilidad de la transmisión cultural, de la transmisión del conocimiento. Llevar a cabo un proyecto de gestión educativa que re-piense y fundamente los sentidos de la escuela” (p. 7) (3)</p> <p>“Gestionar supone un saber, pero no un mero saber técnico, sino un saber sobre la situación en la que se interviene: la escucha atenta, la propuesta, crear condiciones para pensar, rediseñando sobre la marcha.”( p.8) (4)</p>	Realidad, crisis estructural, gestión, pensamiento neoliberal, repensar la escuela, , crear condiciones, generar sentido.
<b>OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR</b>	
(1) desde nuestro punto de vista, la gestión educativa no es una tarea sencilla debido a las diferencias que existen entre las finalidades propias de la educación y los requerimientos que el Estado hace a las instituciones para medir su desempeño y progreso mediante pruebas estandarizadas.	

(2) Esta cita nos lleva a pensar que la gestión en las escuelas es una oportunidad para identificar la realidad, características y necesidades de la comunidad educativa, y proponer alternativas innovadoras para actuar sobre ellas.

(3) Cuando el autor habla de la necesidad de re-pensar la escuela, nos propone un gran reto desde la gestión; pues es desde ahí donde puede emanar una real propuesta que le dé sentido para re-significar el rol transformador de la escuela.

(4) El autor hace alusión sobre el verdadero papel de la gestión. Resalta en esta cita la posibilidad de revolucionar el carácter creador y transformador de la escuela desde una perspectiva de sensibilización ante todo hecho educativo.

**Tabla 3. Fichas bibliográficas 2.**

Especialización en Gerencia Educativa Nombre de la monografía: <b>De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso colombiano.</b>			
Elaborada por: Isabel Cristina Ruiz Ramírez Mónica del Pilar Isaza Zapata Ficha Bibliográfica			
Ficha N°	2	Fecha de elaboración	13 de Abril de 2015

<b>CAMPO DE CONOCIMIENTO</b>	Educación
<b>CATEGORÍA CONCEPTUAL</b>	Democracia y Calidad
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Sander, B. Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad. Recuperado de <a href="http://www.rede.colombiaaprende.edu.co">http://www.rede.colombiaaprende.edu.co</a>
<b>CITAS CLAVES</b>	<b>PALABRAS CLAVES</b>
<p>“Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, se deben autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa”.(p.3) (1)</p> <p>“La calidad académica define el nivel de eficiencia y eficacia de los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo. También es posible valorar la educación en términos individuales y en términos colectivos. La calidad individual define la contribución de la educación al desarrollo de la libertad subjetiva y del interés personal. La calidad colectiva mide la contribución de la educación a la promoción de la</p>	<p>Conocimiento científico, libertad, equidad, calidad humana, participación democracia, educación de calidad, eficiencia, eficacia.</p>

<p>equidad social y del bien común”.(p.7) (2)</p> <p>“El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos”. (p.9) (3)</p>	
<b>OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR</b>	
<p>(1) Opinamos que esta cita se acerca a los planteamientos que surgen desde la legislación educativa colombiana, promulgando que existan mayores niveles de participación y democracia, permitiendo así que las instituciones educativas logren auto-organizarse y auto-gestionarse en todas las acciones pertinentes a los intereses y características del entorno. Lo anterior se propone en la ley 715 del año 2001 que regula la organización del servicio educativo y en salud y asignación de los recursos del Sistema General de Participación, lo que posibilita la descentralización educativa y las competencias de los distritos, departamentos y municipios certificados o no certificados en educación.</p> <p>(2) Considerando que la educación es un derecho fundamental y un servicio público, acorde a los dispuesto en la Constitución Política de Colombia de 1991 y la ley General de Educación 115 de 1994, proporcionando las herramientas que permitan el desarrollo de las competencias académicas, ciudadanas que le permitan al individuo la plena participación en el ejercicio de la democracia del país y en la toma de decisiones que beneficien a todos los integrantes.</p> <p>(3) En coherencia con los planteado por el autor, pensamos que en este aspecto de la calidad en educación se debe abordar todo lo relacionado con el clima escolar, donde cada uno de los integrantes se sientan respetados, apoyados y estimulados desde el rol que ejerzan, además de permitir la participación y contribución en el mejoramiento de la calidad, como una ruta a transitar y no un destino final.</p>	

**Tabla 4. Fichas bibliográficas 3.**

<p><b>Especialización en Gerencia Educativa</b>  Nombre de la monografía: <b>De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso colombiano ”</b></p>
--

Elaborada por:  
Isabel Cristina Ruiz Ramírez  
Mónica del Pilar Isaza Zapata

Ficha Bibliográfica

Ficha N°	3	Fecha de elaboración	Abril 16 de 2015
----------	---	----------------------	------------------

<b>CAMPO DE CONOCIMIENTO</b>	Educación
<b>CATEGORÍA CONCEPTUAL</b>	Liderazgo
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Uribe B. M.(Julio /2005) El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior (Artículo publicado en: UNESCO OREALC; Revista PRELAC, N°1

<b>CITAS CLAVES</b>	<b>PALABRAS CLAVES</b>
<p>“El liderazgo en Senge, aparece como una respuesta a las exigencias actuales de una gestión postburocrática, que se caracteriza por la flexibilidad; adaptabilidad; descentralización y autonomía de las organizaciones; orientado a la resolución autónoma de problemas y en general, a la presencia de muy pocos niveles jerárquicos en la organización.(p.5)(1)</p> <p>“En enfoque de Senge propone un cambio en la forma de conceptualizar la gestión, dando un especial énfasis al liderazgo, pero no a la tradicional concepción de liderazgo, sino, a uno que se ajuste a las necesidades de las organizaciones que aprenden, de tal forma que, como cualidad, la organización genere un liderazgo múltiple de los miembros y grupos, optando por un estrategia de crear “comunidades de liderazgos”. (p.5)(2)</p> <p>“Los líderes promueven la velocidad y profundidad del cambio y al mismo tiempo conservan aquellos aspectos más significativos de la cultura, valores y normas que son dignos de preservar. Saben qué políticas, prácticas, recursos, e incentivos se han de establecer y cómo ordenarlos de acuerdo a las prioridades de organización”.(p.9)(3)</p>	<p>Flexibilidad, descentralización. Autonomía, organizaciones, valores y normas.</p>

<b>OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR</b>
<p>(1) Pensamos que lo que expresa Senge, está relacionado con las nuevas políticas de educación. La oportunidad de descentralizar las Instituciones Educativas y permitirles su libre gestión y desarrollo de acuerdo a unas características propias del entorno cultural y</p>

social.

(2) Como servidores públicos en el sector educativo, vemos la importancia que tiene el ejercer un liderazgo participativo en la escuela, donde la responsabilidad de todas las acciones y las decisiones sea un compromiso de todos y cada uno de los miembros de la comunidad; pero también donde ellos se sientan representados, escuchados e involucrados.

(3) A nuestro modo de ver, el liderazgo en la educación contribuye no solo a configurar y mantener una identidad propia; sino a valorar y respetar lo que se ha constituido como unas buenas prácticas dentro de las instituciones.

**Tabla 5. Fichas bibliográficas 4.**

<b>Especialización en Gerencia Educativa</b> Nombre de la monografía: <b>De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso Colombiano</b> Elaborada por: Isabel Cristina Ruiz Ramírez Mónica del Pilar Isaza Zapata Ficha Bibliográfica			
Ficha N°	4	Fecha de elaboración	Mayo 23 de 2015

CAMPO DE CONOCIMIENTO	Educación
CATEGORÍA CONCEPTUAL	Gestión educativa estratégica
BIBLIOGRAFÍA	Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires. Gestión Educativa estratégica. Módulo 2. UNESCO. Recuperado de <a href="http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf">http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf</a>
<b>CITAS CLAVES</b>	<b>PALABRAS CLAVES</b>
“Reflexionar sobre cuáles serían los indicadores relevantes para monitorear el logro en la equidad de la educación, hizo emerger progresivamente la necesidad de iniciar cambios y reformas en varios aspectos de las organizaciones escolares. Más aun, el estado actual de la calidad y equidad de la educación en América Latina muestra la urgencia de transformar el sistema educativo buscando nuevas formas de organizarlo y dirigirlo. (p.6)(1)	Flexibilidad, descentralización. Autonomía, organizaciones, valores y normas.
“La división del trabajo en las organizaciones que produce la aplicación de los principios del	

modelo tradicional conlleva a una situación que diversos autores han denominado como “culturas de trabajo débilmente acopladas” o, más directamente, “estructuras desacopladas”. En estas se encuentran sujetos, objetivos, recursos, estrategias y fines; pero entre ellos hay una muy escasa articulación. Las personas realizan actividades, los programas presentan objetivos, las legislaciones proponen fines, pero unos y otros se encuentran aislados entre sí. Las necesidades específicas de las poblaciones son atendidas como cuestiones generales. La falta de comunicación profesional en el interior de las instituciones, y la incomunicación con el entorno, generan enormes esfuerzos individuales, no siempre exitosos.(p. 10)(2)

“Uno de los metaparadigmas nuevos y más prometedores de la era postmoderna es el de la colaboración, como principio articulador e integrador de la acción, la planificación, la cultura, el desarrollo, la organización y la investigación. “(...) el principio de colaboración ha surgido una y otra vez como respuesta productiva a un mundo en donde los problemas son imprevisibles, las soluciones no son evidentes y las demandas y expectativas se intensifican. En este tipo de contexto, el carácter prometedor de la colaboración es amplio y variado. .(p.13) (3)

### **OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR**

- (1) Es necesario consolidar indicadores para lograr monitorear los resultados en cuanto a la equidad en la educación, lo que conlleva a los ajustes en las normas y a la construcción de documentos que guían y orientan las acciones propias de la institución educativa.
- (2) Uno de los propósitos en las instituciones es fortalecer la articulación de las actividades y el trabajo colaborativo entre los diferente, programas y proyectos a nivel interno y externo, con el fin de optimizar los recursos, esfuerzos, por lo tanto se invita a la participación y construcción conjuntan en la elaboración, ajustes o actualización del Proyecto Educativo Institucional, aunque parezca un asunto de fácil comprensión, dista algunas veces de la realidad.
- (3) Cada vez se confirma la urgencia del trabajo en equipo, dado que los sistemas educativos son complejos y requieren el apoyo y concurrencia de diferentes disciplinas del conocimiento para dar respuesta a las problemáticas y demandas del entorno que son de carácter multifacético o multicausal.

**Tabla 6. Fichas bibliográficas 5.**

<p><b>Especialización en Gerencia Educativa</b></p> <p>Nombre de la monografía: “De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso colombiano.”</p> <p>Elaborada por:</p> <p>Mónica del Pilar Isaza Zapata Isabel Cristina Ruiz Ramírez</p> <p>Ficha Bibliográfica</p>			
Ficha N°	5	Fecha de elaboración	Mayo 22 de 2015

<b>CAMPO DE CONOCIMIENTO</b>	Educación		
<b>CATEGORÍA CONCEPTUAL</b>	Gestión escolar		
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Acosta, W. Gestión escolar y producción de subjetividad en Colombia 1990-2005. <i>Universidad de la Salle</i> (56), 175-229. Recuperado de file:///C:/Users/Gustavo/Downloads/508-1027-1-SM%20(1).pd		
<b>CITAS CLAVES</b>		<b>PALABRAS CLAVES</b>	
<p>(...) Es necesario realizar procesos de desnaturalización tanto de la escuela, como de la gestión, para que pueda aparecer así lo que estas tienen de poder y gobierno”(p 178)(1)</p> <p>“Es por esto que una forma muy potente de entender los modos en que la escuela produce sujetos es comprender la manera en que esta ejerce su gobierno sobre los que se encuentran en su interior: las promesas que les ofrece y las formas de saber que utiliza, las prácticas a las que los somete y las relaciones que hace establecer entre ellos.”(p 185)(2)</p> <p>(...)” Una gestión integral facilita, aun en un escenario de recursos escasos, la obtención de resultados positivos en los estudiantes, en el personal administrativo y de servicios de la institución, en los padres de familia, y en el entorno inmediato de la escuela” (Secretaría de Educación Distrital, 1997: 22)”. (p 188)(3)</p> <p>“(…) los discursos sobre la necesidad de implementar la gestión escolar estuvieron acompañados por llamados a considerar los cambios que estaban operando en la sociedad. Estos cambios se enmarcan en la emergencia de un nuevo paradigma social, en el cual la</p>		<p>Gestión, escuela, recursos, sociedad, liderazgo, flexibilidad, innovación, gestión integral.</p>	

<p>incertidumbre y la inestabilidad permanente son las constantes.”(P 186)(4)</p> <p>“Aunque pueden advertirse algunos otros, la calidad, la eficiencia, la flexibilidad, la innovación, el liderazgo, el consenso y la participación parecen ser los enunciados principales a partir de los cuales se construyen los discursos sobre la gestión escolar.” (p 205)(5)</p>	
<b>OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR</b>	
<p>(1) Esta cita me lleva a concluir que la palabra “Gestión” viene de campos muy ajenos a la educación. Es inicialmente una herramienta de la administración, pero que ha sido insertada en la educación como un componente para medir la calidad de los procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas.</p> <p>(2) Es claro que la gestión es una forma de poder y de gobierno, pero como bien lo dice la cita, es necesario saber qué tipo de ser humano se quiere formar, a partir de que necesidades o prioridades públicas y estatales. Sabemos que por ejemplo en Colombia imperan modelos de formación que son convenientes para mantener el capitalismo y las políticas neoliberales.</p> <p>(3) En mi opinión, la gestión es una práctica intrínseca al contexto escolar y todo lo que concierne a él. Va más allá del simple manejo de los recursos físicos y económicos de las instituciones educativas y connota además la comunidad y todos sus entes.</p> <p>(4) Como lo menciona el autor, el papel de la gestión escolar cobra relevancia a partir de las exigencias de una sociedad en constante movimiento. Es decir, la forma unidireccional y burocrática en la cual se tomaban las decisiones sobre las prácticas educativas, fue evolucionando y mostrando la necesidad de descentralizar el poder y darle paso a una relación dialógica y de pertinencia.</p> <p>(5) En la gestión escolar se proponen algunas características fundamentales que hacen parte del trabajo institucional y cobran fuerza en las instancias de participación, hasta llegar al consenso en la toma de decisiones desde la planeación a la evaluación de la gestión.</p>	

**Tabla 7. Fichas bibliográficas 6.**

<p><b>Especialización en Gerencia Educativa</b></p> <p>Nombre de la monografía: “De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso colombiano.”</p> <p>Elaborada por:</p> <p>Mónica del Pilar Isaza Zapata</p> <p>Isabel Cristina Ruiz Ramírez</p>
---



Ficha Bibliográfica			
Ficha N°	6	Fecha de elaboración	Mayo 29 de 2015
CAMPO DE CONOCIMIENTO	Educación		
CATEGORÍA CONCEPTUAL	Gestión escolar		
BIBLIOGRAFÍA	Ministerio de Educación y Cultura. 04 -2012 Red AGE Seminario. Uruguay Red de apoyo a la gestión educativa “La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa” Recuperado. <a href="http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/Libro_RedAGE11_Min_Uruguay.pdf">http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/Libro_RedAGE11_Min_Uruguay.pdf</a>		
CITAS CLAVES		PALABRAS CLAVES	
<p>“La escuela como la organización que aprende (...) requiere de procesos institucionales de segundo orden, o sea de reflexión sobre la acción. “Para conseguirlo, la existencia de mecanismos de autoevaluación institucional y de un claro compromiso político con el cambio resultan requisitos ineludibles. La organización que aprende se sitúa en un nivel que pocas instituciones alcanzan ya que instaurar, aplicar y utilizar mecanismos generalizados de evaluación en la perspectiva del cambio exige actitudes personales y procesos de seguimiento y evaluación que chocan con la tradición y forma de hacer en las organizaciones.” (Gairín y otros, 2009: 623) (p 23) (1)</p> <p>“La gestión de la institución escolar termina en última instancia en la gestión de un sistema, porque para un proceso de mejora de la calidad de la educación no alcanza con que un grupo de instituciones obtenga buenos resultados. Si se desea un sistema educativo con equidad, es el conjunto de las instituciones educativas las que deben ofrecer buena enseñanza y para esto la investigación sobre gestión deja cada vez más claro que se necesitan ayudas externas a la escuela” (p 24) (2)</p> <p>“Mejorar la calidad de un sistema educativo es una tarea conjunta de todos los actores, no solo de quienes están adentro de los centros escolares. Esto está llevando a revisar muchas de las conclusiones sobre el tema de la autonomía institucional (...) ya</p>		<p>Gestión, escuela, autonomía, metas.</p>	

existe mucha investigación que dice que la autonomía institucional no es traspasar la responsabilidad a la institución educativa para que haga lo que le parece y consiga los recursos para hacerlo. No hay procesos de cambio generalizado sin un centro político responsable de darle dirección y de generar la normativa que habilite a ello, pero también de proporcionar los recursos indispensables para la acción”. (p 25) (3)

“En una gestión eficiente se pueden reconocer tres elementos: 1. no hay buena gestión si no hay un objetivo claro, sea este un objetivo de aprendizaje, un objetivo institucional o un objetivo de mejora del sistema; 2. no hay buena gestión si no hay una presión para mejorar, que no necesita ser una presión negativa sino que puede ser fomentar los intereses, dar posibilidades, etc.; y 3. no hay buena gestión si no hay recursos para hacer lo que se requiere, es decir que quien conduce el proceso de gestión es quien tiene que proporcionar los recursos para que las acciones se lleguen a producir”. (p 26) (4)

“En su tesis doctoral He-chuan Su encuentra que, a partir de estos tres grandes elementos, hay diez factores que la bibliografía plantea que ayudan a que el conjunto del sistema educativo pase por este proceso de mejora eficaz de las escuelas. Tomando el primero de ellos, la fijación de fines, encuentra que es necesario que haya objetivos nacionales en términos de logros de los alumnos y en términos de mejoramiento de las escuelas, lo que quiere decir que hay que explicitar no solo los grandes objetivos sino también cuál es el compromiso, la meta. (p 28) (5)

#### **OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR**

- (1) Los procesos de autoevaluación en las instituciones educativas les permiten hacer una reflexión sobre la práctica, reconociendo las fortalezas y oportunidades de mejoramiento, que conducen a la elaboración del plan de mejoramiento y plan operativo. En el caso colombiano estas directrices se proporcionan desde la ministerial Guía N° 34 de 2008, allí orientan la ruta del mejoramiento continuo.
- (2) Uno de los insumos para la gestión del sistema educativo en su conjunto, tiene que ver con los resultados de las autoevaluaciones de las instituciones educativas, de

este modo se pueden nutrir los planes educativos municipales, departamentales y nacionales, al consolidar los resultados y proporcionar estrategias, medios y recursos que den respuesta a las necesidades sentidas e identificadas, de allí la importancia del acompañamiento, orientación, y asesoría que hagan las entidades territoriales.

- (3) El trabajo conjunto de los entes territoriales con las instituciones educativas, es un punto clave para lograr el mejoramiento en la educación, lo que implica necesariamente proporcionar los recursos que pueden ser desde la adecuación de la infraestructura, dotación de material y tecnología moderna, nombramiento de docentes idóneos, programas de actualización y políticas de estímulos al talento humano, entre otros.
- (4) Los fines de la educación colombiana señalan el camino y proponen las metas que se deben plasmar en la elaboración de los planes de orden departamental, municipal e institucional, las cuales se deben articular en coherencia con el perfil de hombre que sueña el país, para hacer frente a los desafíos de la sociedad.
- (5) La definición de los estándares y competencias para los diferentes niveles de la educación que emanan desde el Ministerio de Educación Nacional, enmarcan la ruta para que las instituciones educativas elaboren los planes de estudio en coherencia con los mismos y de acuerdo al modelo pedagógico asumido por la comunidad educativa, lo que se materializa en los proyectos educativos institucionales. En este sentido son caminos posibles a seguir, los cuales se contextualizan de acuerdo a las características del entorno social donde se ubica la institución.

**Tabla 8. Fichas bibliográficas 7**

<p><b>Especialización en Gerencia Educativa</b>  Nombre de la monografía: “De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso colombiano.”  Elaborada por:  Mónica del Pilar Isaza Zapata  Isabel Cristina Ruiz Ramírez</p> <p>Ficha Bibliográfica</p>			
Ficha N°	7	Fecha de elaboración	Julio 11 de 2015
CAMPO DE CONOCIMIENTO	Educación		
CATEGORÍA CONCEPTUAL	Gestión educativa		
BIBLIOGRAFÍA	Aguerrondo I. (2013, 29 de abril). El rol de la supervisión educativa en la gestión de las políticas públicas. <i>Educar</i> , 49 (1),		

**CITAS CLAVES**

**PALABRAS CLAVES**

“A partir de los procesos de descentralización han adquirido importancia los distintos niveles de gobierno (central, regional, local), de tal modo que tanto la dirección de la reforma como su implementación y legitimidad requieren de una acción sincronizada y concurrente. Fullan conceptualiza este tema como «la reforma trinivel», refiriéndose a los procesos que ocurren en la institución escolar y en la comunidad; en el distrito o nivel intermedio, y a nivel central, y postula que el nivel intermedio es decisivo ya que tiene el cometido de vincular tanto hacia abajo —las escuelas)— como hacia arriba —la conducción del sistema— (Fullan, 2009; 2010). (p 18) (1)

(...)” Para lograr una reforma a gran escala se necesita establecer y coordinar esfuerzos de construcción de capacidades y mecanismos de monitoreo (rendición de cuentas) en tres niveles —las escuelas, el distrito y el estado central—. El nivel de la unidad escolar es crítico, y se define por cinco dimensiones: conocimientos, capacidades y disposiciones de los profesores; existencia de una comunidad profesional; programa coherente que abarque alumnos y docentes; existencia de recursos técnicos; y liderazgo pedagógico del director. Pero «para la reforma del sistema de educación este liderazgo debe mostrarse en todos los niveles —líderes docentes, directivos, administradores del distrito, y responsables del gobierno central, lo que incluye principalmente al presidente, primer ministro, gobernadores, ministros, superintendentes, directores generales, subsecretarios y todos los que reportan directamente a ellos» (Fullan, 2009: 110)” (p 19) (2)

“La necesidad de la función de asistencia técnica a las escuelas desarrollada desde el organismo central se relaciona con la responsabilidad por una educación de calidad que requiere de insumos varios y complejos, tales como asistencia para el mejoramiento del currículo, capacitación, orientación, etc. De manera complementaria a la asistencia existe por otro lado la función de control de las unidades educativas para que estas funcionen de acuerdo con las directivas y estándares establecidos. La función de control tiene que

Descentralización, autonomía, políticas educativas.

ver con la responsabilidad del Estado central de asumir la dirección política de los procesos, pero también con la responsabilidad de rendir cuentas (*accountability*) de todo el Estado, tanto del gobierno central como de las instancias menores de gobierno”. (p 22) (3)

“Filmus (1998) señala la existencia de cuatro lógicas subyacentes en las políticas de descentralización en América Latina, ya que en algunas ha prevalecido la lógica *economicista*, atada al ajuste fiscal; en otras una lógica *tecnocrática*, cuyo objetivo es el control de los procesos; y en un tercer caso ha predominado una lógica *democrático-participativa*, tendiente a aumentar las cuotas de poder local; y finalmente es posible reconocer también una lógica *pedagógica*, que concibe estos procesos como un instrumento para la mejora de la calidad”.(p 22) (4)

#### **OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR**

- (6) El proceso de la descentralización educativa en Colombia, desde la instancia superior que es el Ministerio de educación Nacional, le otorga facultades especiales a las entidades territoriales certificadas en educación, las cuales pueden ser de orden departamental o municipal, además de delegar las funciones de supervisión y vigilancia en el cumplimiento de las normas establecidas en la constitución y las leyes.
- (7) Las reformas educativas han planteado cambios desde el ente central, las cuales se aplican en las instituciones educativas, pero se puede pensar en grandes cambios a pequeña escala, en la medida que se consoliden las experiencias significativas desde las prácticas pedagógicas que puedan ser replicadas a nivel macro y conduzcan a nuevas propuestas nacionales.
- (8) El anhelo de la educación de calidad, debe ir acompañado de la cualificación de los docentes, asignación de recursos y apoyo permanente en las instituciones que permita potenciar el talento humano que integra la comunidad educativa.
- (9) Todos los elementos y características de la gestión eficiente se deben conjugar al unísono para el logro de una educación de calidad para todos y el logro de las competencias académicas, ciudadanas y laborales de los estudiantes, que son la razón de ser en todas las reformas.

**Tabla 9. Fichas bibliográficas 8.**

#### **Especialización en Gerencia Educativa**

Nombre de la monografía: “De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso colombiano.”

Elaborada por:

Mónica del Pilar Isaza Zapata

Isabel Cristina Ruiz Ramírez

Ficha Bibliográfica

Ficha N°	8	Fecha de elaboración	Julio 12 de 2015
----------	---	----------------------	------------------

CAMPO DE CONOCIMIENTO	Educación
CATEGORÍA CONCEPTUAL	Gestión escolar
BIBLIOGRAFÍA	Tapicero, E.( 2006, Octubre) <i>Gestión escolar inteligente: una opción neosistémica para una micropolítica escolar alternativa</i> . Congreso Internacional de Educación. RUDECOLOMBIA. Universidad de la Amazonia Paipa – Boyacá. Recuperado de <a href="http://www.elitv.org/documentos/ponencias/Ponencia%202.pdf">http://www.elitv.org/documentos/ponencias/Ponencia%202.pdf</a>
<b>CITAS CLAVES</b>	<b>PALABRAS CLAVES</b>
<p>“(…)la gestión escolar adolece de probabilidades autonómicas para contribuir a redireccionar el entorno escolar, referente que ha vuelto impensable la interrelación entre autonomía escolar y autonomía educativa regional”.(p 2) (1)</p> <p>“La autorreferencialidad posibilita la <i>autorregulación institucional</i> y para tal fin requiere, tanto de temporalidad que medie las acciones y los procesos para diferenciarlos en su pasado y su futuro, como de <i>comunicación reflectiva</i> para producir la creatividad en la gestión académico-administrativa”.(p 3) (2)</p> <p>“Se entiende por <i>autorregulación institucional</i> la capacidad de autogestión institucional para el mejoramiento de la calidad de la educación a partir de la reconfiguración de los procesos organizacionales académico-administrativos y el apoyo por parte del Estado para que los centros e instituciones educativas aprendan a regularse, en su conjunto, con apoyo de la investigación” (p 3) (3)</p> <p>“Tal reto de descentralización educativa es estimulado por las reformas educativas “de abajo para arriba”, las cuales requieren, no sólo priorizar la calidad de la educación de manera coherente, sino también, fortalecer las líneas de</p>	<p>Gestión escolar, comunicación, autogestión, descentralización, reconfiguración</p> <p>UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA</p>

<p>investigación en las instituciones formadoras de maestros a través del acompañamiento de las escuelas con proyectos de mediano y largo plazo en función de atender los complejos problemas educativos del entorno local y regional” (p 4) (4)</p>	
<b>OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR</b>	
<p>(1) Pensamos al respecto que aún no están dadas las condiciones para que las instituciones educativas y todos aquellos que la conforman obren de manera autónoma, pues falta que las reflexiones que se hacen por la práctica diaria de los docentes en el aula, se estructuren como una determinación política por la cual se rijan los principios y ordenes que contemplan los procesos curriculares, didácticos y evaluativos.</p> <p>(2 )En nuestra opinión el desarrollo institucional debería estar sustentado a partir de un diagnóstico serio y profundo de las condiciones intrínsecas de la institución y de esta manera redireccionar las acciones con la participación del gobierno escolar.</p> <p>(3) Es necesario entonces, a nuestro modo de ver e interpretar la realidad educativa, reconfigurar las políticas de desarrollo institucional en cuanto a la planeación y a las decisiones que se tomen en torno a las transformaciones que se requieren en función de mejorar en calidad.</p> <p>(4) Al respecto pensamos que las reformas educativas debería hacerse teniendo en cuenta el estudio y la reflexión que se hace al interior de las instituciones; y estas a su vez, articularse con los requerimientos de las pruebas de Estado y las políticas de desarrollo emergentes a nivel nacional y global.</p>	

**Tabla 10. Fichas bibliográficas 9.**

<p><b>Especialización en Gerencia Educativa</b>  Nombre de la monografía: “De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso colombiano.”  Elaborada por:  Mónica del Pilar Isaza Zapata  Isabel Cristina Ruiz Ramírez</p> <p>Ficha Bibliográfica</p>			
Ficha N°	9	Fecha de elaboración	Julio 18 de 2015
CAMPO DE CONOCIMIENTO	Educación		
CATEGORÍA	Gestión educativa		

<b>CONCEPTUAL</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<p>Vanegas, P. (2011 28 de junio) Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación. <i>Gestión de la Educación</i>. 1 (1) 1-27. Recuperado de <a href="http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8611">http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8611</a></p>
<b>CITAS CLAVES</b>	<b>PALABRAS CLAVES</b>
<p>“Así, gestión es un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o contexto. En otras palabras, el concepto de gestión lleva implícito el concepto de aprendizaje, generación de valores, visión compartida, interacciones, representaciones mentales. Se establece, entonces, una relación estrecha entre educación y gestión”. (p 5) (1)</p> <p>“El concepto de gestión se aleja de una visión restringida, propia de la orientación burocrático-administrativa, para adquirir un significado más global, comprensivo de la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos y de los resultados, elementos que, en interacción recíproca, se dan cita en toda organización” (p 5) (2)</p> <p>“¿Dónde, si no en el ámbito educativo, se encuentra el escenario más favorable para brindar oportunidades que permitan pensar, crear, ser innovadores, dar aportes significativos, ser mejores personas y desarrollar todo el talento humano en cada contexto en que nos desenvolvemos?” (p 6) (3)</p> <p>“La gestión escolar conjuga la teoría con la práctica. Todo lo que se hace en un centro educativo obedece a la formación y forma de ser de todos sus miembros, representados por un director o directora que, dada su autoridad formal, ejerce influencia en el quehacer del centro educativo”. (p 9) (4)</p>	<p>gestión escolar, proceso de aprendizaje, ámbito educativo, calidad en la educación</p>
<b>OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR</b>	
<p>(1) Pensamos que una buena gestión escolar debe crear condiciones favorables para que todos y cada uno de los miembros de su comunidad aprenda a ser persona, ser solidario, ser conciliador, ser compañero, aprenda a vivir con los demás, aprenda a</p>	



- conocer, a aprender y a emprender.
- (2) Creemos que es la mejor manera de buscar la calidad cuando se delega en cada docente, cada estudiante, cada gestor educativo la responsabilidad de construir sus propios modelos pedagógicos, de metodología y evaluación, y además cuando se ve representado en las decisiones que se toman.
  - (3) A nuestro modo de ver las instituciones educativas cuentan con un personal calificado y con capacidades y talentos que deben ser respetados y estimulados para que obtengan no solo un crecimiento personal y profesional, sino que además con ellos enriquezcan los procesos que se dan al interior del contexto educativo.
  - (4) Como lo afirma la Unesco (2004), La gestión educativa es un saber capaz de unir la teoría, los principios éticos y administrativos en función del mejoramiento de las prácticas educativas, del aprovechamiento de las posibilidades y de la innovación permanente.

**Tabla 11. Fichas bibliográficas 10.**

Especialización en Gerencia Educativa Nombre de la monografía: “De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso colombiano.” Elaborada por: Mónica del Pilar Isaza Zapata Isabel Cristina Ruiz Ramírez			
Ficha Bibliográfica			
Ficha N°	10	Fecha de elaboración	Agosto 15 2015
CAMPO DE CONOCIMIENTO	Educación		
CATEGORÍA CONCEPTUAL	Gestión educativa		
BIBLIOGRAFÍA	Casassus, J. (2006). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Recuperado de <a href="http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf">http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf</a>		
CITAS CLAVES			PALABRAS CLAVES

<p>(...) “Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrativo, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema.”(1 ) p.6</p> <p>(...) “el objeto de la gestión educativa, deja de ser el sistema en su conjunto. En el objeto de la gestión se determina en unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema) las que se caracterizan por tener la competencia de determinar objetivos propios, y a los cuales se pueden asignar recursos”. (2)p.10</p> <p>“Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad”. (3) .p.10</p> <p>“ la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos”.(4) p.11</p> <p>“Por lo tanto se puede decir que la tradición de la gestión de la educación, se inicia con los procesos de descentralización, en la cual la actividad de gestión transita de la gestión del sistema en su conjunto, a la gestión de un sistema que está compuesto por distintas entidades con distintos niveles de competencia de gestión. Esto quiere decir hacia un sistema compuesto por distintos sub sistemas de gestión. La cual por cierto termina en la escuela.” (5) p.17</p>	<p>Gestión , modelo s de gestión, Calidad , product ividad, creativi dad</p>
---	--

**OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR**

- (1) los modelos de gestión se instauran de forma general dentro de la estructura social imperante. Pero es la realidad del contexto lo que le da bases y significado, pues, es la gestión la que debe adaptarse a las condiciones reales.
- (2) Con respecto a esta forma de ver la función de la gestión educativa consideramos que es necesario focalizarla en los distintos aspectos que conlleva el acto educativo; así los recursos son destinados de manera equitativa y las necesidades de cada contexto son atendidas.
- (3) Más allá de las evaluaciones y los planes de mejoramiento que se realizan con el fin de medir la calidad en los procesos; es importante mostrar resultados a los directamente beneficiarios de la gestión.
- (4) Creemos que es más viable ejercer una gestión por procesos que permita visualizar los alcances, logros y superar las dificultades en cada momento y espacio de la organización.

(5) Al respecto podemos concluir que es en la escuela donde confluyen todos esos propósitos y todas esas acciones en pro del mejoramiento y la cualificación de la educación.

**Tabla 12. Fichas bibliográficas 11.**

<b>Especialización en Gerencia Educativa</b>			
Nombre de la monografía: “De la gestión escolar a la gestión educativa: una conceptualización para el caso colombiano.”			
Elaborada por:			
Mónica del Pilar Isaza Zapata			
Isabel Cristina Ruiz Ramírez			
Ficha Bibliográfica			
Ficha N°	11	Fecha de elaboración	Septiembre 21 2015

<b>CAMPO DE CONOCIMIENTO</b>	Educación
<b>CATEGORÍA CONCEPTUAL</b>	Gestión educativa
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Garcés, J.& Jaramillo, I. (2011). De la autonomía a la evaluación de calidad: gestión educativa, reformas legislativas e investigación y apertura de los maestros y las maestras en Colombia Recuperado de <a href="https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeypp/.../9100">https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeypp/.../9100</a>
<b>CITAS CLAVES</b>	<b>PALABRAS CLAVES</b>
(...)” la autonomía puede entenderse como un “procedimiento social y formativo que enseña a los individuos a salir del egocentrismo y a aprender a trabajar de manera colaborativa“ (1998: 5) (1)p.178	Gestión educativa, Autonomía, calidad.
“Esta gestión debe partir del análisis, del pensar colectivo, de nuevas formas de organización institucional, y requiere de apertura al cambio, de gran compromiso y de liderazgo. Ello implica una transformación de la idea de gestión educativa, antes concebida en términos de manejo de personal y cumplimiento de objetivos.”(2)p.178	
“La autonomía que, desde la Ley General de Educación, se pensó como institucional; sin embargo, sólo podía desarrollarse a partir de la autonomía intelectual de maestros/as y directivos/as. Una autonomía que se va diluyendo en las reformas al sistema educativo centradas en estándares de calidad” .(3) p. 179	
“La enseñanza es un oficio que precisa de la reflexión autónoma y la elaboración de pensamiento propio, por lo que los maestros y las maestras deben constituirse como intelectuales, pero no como individuos que hacen de su oficio una actividad solitaria, sino reconocerse como sujetos en interacción dentro de esta práctica social, en la que es ineludible e	

indispensable el trabajo en equipo, cooperativo, colegiado y autogestionario.”(3) p.185

### **OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR**

- (1) Pensamos que es la autonomía en la gestión, la que permite la participación abierta de todos y cada uno de los miembros de la comunidad en una organización.
- (2) Desde nuestro punto de vista, la gestión educativa se convierte en una posibilidad de ejercer un liderazgo participativo.
- (3) Esta cita nos lleva a pensar que la llamada autonomía en educación, no deja de ser un sofisma cuando es desde un sistema centralizado que se definen los propósitos.
- (4) Considerando la importancia del rol del maestro en el contexto educativo, de formación y liderazgo; se hace necesario que éste se empodere y se convierta en gestor de nuevas posibilidades del saber.