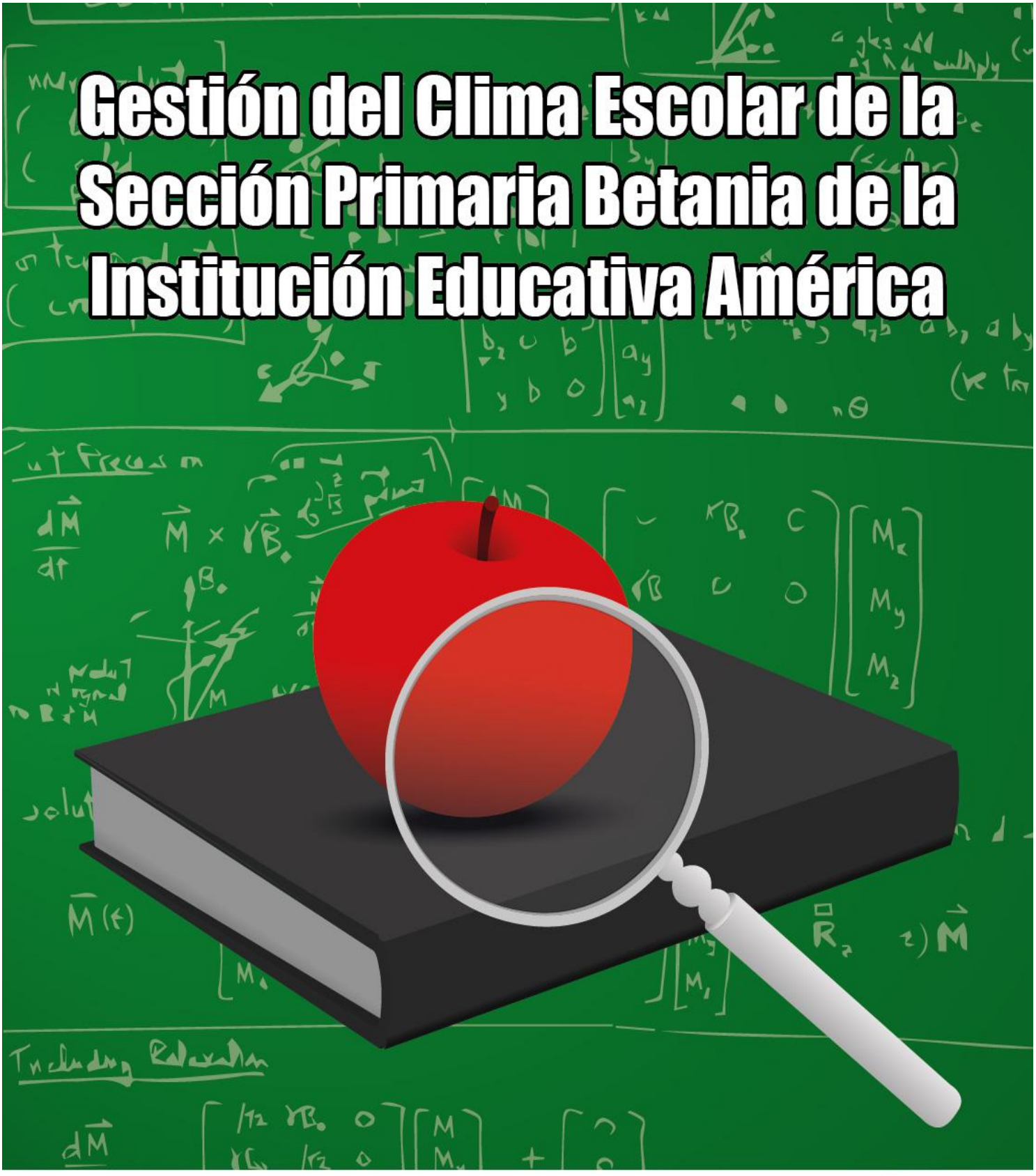
Gestión del Clima Escolar de la Sección Primaria Betania de la Institución Educativa América



Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación
Grupo de Investigación
Educación y Formación de Educadores

GESTIÓN DEL CLIMA ESCOLAR DE LA SECCIÓN PRIMARIA BETANIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AMÉRICA

Carlos Mario Gutiérrez Echavarría
Omar Alexander Marín Espinal
Florentino Pizarro Palacios

Especialización en Gerencia Educativa
Universidad Católica de Manizales

2013

Universidad Católica de Manizales
Grupo de Investigación “Educación y Formación de Educadores”
Institución Educativa América

Título: “Gestión Del Clima Escolar De La Sección Primaria Betania De La Institución Educativa De América”

Autores:
Carlos Mario Gutiérrez Echavarría
Omar Alexander Marín Espinal
Florentino Pizarro Palacios

Director del trabajo de grado:
Magister, Faber Andrés Alzate Ortiz

Este libro no puede ser reproducido total o parcialmente por ningún medio sin autorización escrita de los autores.

Medellín, Colombia
2013

DEDICATORIA

A los compañeros, con los cuales compartimos y nos apoyamos en la formación como gerentes educativos.

A todos los asesores, de la Universidad Católica de Manizales, que durante la Especialización en Gerencia Educativa, aportaron su conocimiento y disposición para que el presente trabajo se lograra terminar.

AGRADECIMIENTOS

A los directivos docentes de la Institución Educativa América a quienes invitamos a seguir reflexionando en torno al clima escolar.

El agradecimiento especial al director del trabajo de grado, Magister Faber Andrés Alzate Ortiz, por sus valiosas orientaciones y sugerencias.

NOTAS DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

“El trabajo desarrollado anima importantes reflexiones para la Gerencia Educativa contemporánea, si tenemos en cuenta que se pregunta por las estrategias para gestionar el clima escolar, como un asunto vital en los procesos de mejoramiento de las instituciones educativas. Valoro este aporte académico, por considerarlo un ejercicio que trasciende la mirada instrumental del directivo docente y estimula su empoderamiento, con el bienestar de la comunidad educativa en general”.

Deseándole éxitos, Magister FABER ANDRÉS ALZATE ORTIZ.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

NOTAS DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

PRESENTACIÓN 9

CAPÍTULO 1. ESCENARIO DE APERTURA 11

1.1 Justificación 12

1.2 Ámbito – Localización 15

1.3 Destinatarios 18

1.4 Problema de Conocimiento 19

CAPÍTULO 2. ESCENARIO DE FORMULACIÓN 22

2.1 Objetivos 23

2.1.1 Objetivo general 23

2.1.2 Objetivos específicos 23

2.2 Temporalización 24

2.3 Fundamentación 25

2.4 Metodología y actividades 58

2.5 Recursos Humanos 64

2.6 Recursos financieros 65

2.6.1 Presupuesto global por fuentes de financiación 65

2.6.2 Presupuesto global de la propuesta por periodo académico 66

2.6.3 Descripción de los gastos de personal (Recurrentes) 67

2.6.4 Descripción de equipos de uso propio (Recurrentes) 68

2.6.5 Materiales y suministros. (No recurrentes) 69

2.7 Evaluación y métodos 70

CAPÍTULO 3. ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGOROS 71

3.1 Resultados 72

3.1.1 Resultados del primer objetivo específico 72

3.1.2 Resultados del segundo objetivo específico 76
3.1.3 Resultados del tercer objetivo específico 81
3.2 Conclusiones 83
3.3 Anexos 87
3.3.1 Anexo 1. Cuestionario 87
3.3.2 Anexo 2. Guía de entrevista 88
3.3.3 Anexo 3. Guía de observación 89
3.3.4 Anexo 4. Autoevaluación y plan de mejoramiento institucional 90
3.4 Bibliografía 114

CONTENIDO DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 1. Fases del proyecto 58
Tabla 2. Recursos humanos 64
Tabla 3. Presupuesto global por fuentes de financiación 65
Tabla 4. Presupuesto global de la propuesta por periodo académico 66
Tabla 5. Descripción de los gastos de personal (Recurrentes) 67
Tabla 6. Descripción de equipos de uso propio (Recurrentes) 68
Tabla 7. Materiales y suministros (No recurrentes) 69
Gráfica 1. Modelo primigenio de eficacia para centros de primaria en España. 33
Gráfica 2.Esquema sobre clima y eficacia escolar. 80

PRESENTACIÓN

A pesar de la existencia de elementos teóricos, investigaciones y antecedentes que sustentan que el fomento y promoción de un clima escolar positivo en la escuela, permite mejorar la eficacia de ésta, ya que dicho factor incide favorablemente no sólo en el rendimiento académico de los estudiantes, sino también en otras variables educativas relacionadas con los procesos de enseñanza y aprendizaje, en la sección primaria Betania de la Institución Educativa América; la gestión de tal variable no es el foco de atención en las políticas y acciones de los directivos docentes. Más que estrategias claras, los directivos actúan de manera esporádica y desarticulada sobre algunos componentes del clima escolar, atendiendo al cumplimiento de lo establecido en el Manual de Convivencia, para atender los casos difíciles y la solución de conflictos que se presentan.

En el marco delmovimiento de las escuelas eficaces, el estudio pone en el centro de la Gerencia Educativa[1], la variable denominada clima escolar,como factor fundamental para lograr laeficacia de la escuela.

Con base en la revisión de estudios teóricos y empíricos de dicho movimiento, la orientación dada en la Guía N° 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008) sobre los componentes del clima escolar y el análisis del Plan de Mejoramiento Institucional 2009–2012, se seleccionan los factores, asociados al clima escolar, que caracterizan,además, a una escuela eficaz y con base en ellos se plantea una

[1]En el presente estudio, sin hacer una distinción sobre la relación que hay entre Gerencia Educativa con términos como administración o gestión educativa, se considera que la gerencia comprende “(…) la planificación, la organización, la dirección y evaluación de los procesos, recursos y talento humano de instituciones educativas, a fin de generar eficiencia, aprendizaje y conocimientos” (Poriet, 2010, p.157).

propuesta, para orientar a los directivos docenteshaciala intervención y mejora del clima escolar de la escuela Betania.

La propuesta, además de difundir conocimientos sobre el clima escolar, en el marco de la investigación de escuelas eficaces y sus posibilidades de transformación, a partir de la gestión de dicha variable, propone una serie de estrategias para que los directivos docentes lleven a cabo acciones de mejora en la institución educativa.

El presente estudio, se ha organizado a partir de los siguientes escenarios: de apertura, en el cual se justifica, localiza temporal y espacialmente la investigación, se explicitan los destinatarios y se plantea el problema de conocimiento, como elemento de referencia que la orienta.

El siguiente escenario, es el de formulación.En este se plantean los objetivos de la investigación, la metodología, los recursos y la evaluación de los mismos. Además, en la fundamentación se aborda la temática del clima escolar, dentro de la línea de investigación de las escuelas eficaces.

El último escenario, de ejecución y logros, contiene el análisis de los resultados obtenidos de cada objetivo, las conclusiones que se extraen con base en los resultados anteriores y finalmente, los anexos y la bibliografía.

CAPÍTULO 1
ESCENARIO DE APERTURA

1.1. Justificación

El Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), es una herramienta de gestión que se utiliza para emprender acciones de mejora continua en la institución. Tradicionalmente, se priorizan problemas, metas, estrategias y acciones tendientes a mejorar algunos componentes de las cuatro áreas de gestión: directiva, académica, administrativa y financiera y comunitaria; se asignan unos responsables y cada año se evalúan los resultados, se hace una autoevaluación institucional y se ajusta dicho plan, iniciando de nuevo otro ciclo; casi siempre, sin haberse alcanzado los resultados esperados. Esto porque los problemas priorizados se abordan de manera individual y sin una estrategia integral y sistémica. Es por esto que en esta investigación se aborda el factor clima escolar como elemento, globalizador e integrador de los demás factores considerados claves para hacer de Betania una escuela eficaz y eficiente[2].

El clima escolar es un componente esencial,de la Gerencia Educativa, que proporciona valiosa información sobre la institución educativa y establece un marco de estabilidad dentro de la escuela para el mantenimiento de unas condiciones mínimas con las cuales se desarrollan los procesos educativos al

[2] Según un estudio publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago) y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE, 2008):

> La eficacia y eficiencia son dos atributos básicos de la educación de calidad para todos que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en el terreno de la educación. Eficacia implica analizar en qué medida se logran o no garantizar, en términos de metas, los principios de equidad, relevancia y pertinencia de la educación, mientras que la Eficiencia se refiere a cómo la acción pública asigna a la educación los recursos necesarios y si los distribuye y utiliza de manera adecuada. (p. 14).

interior de la misma. A pesar de que diversos estudios, a nivel nacional e internacional, señalan la relación e influencia que tiene el clima escolar sobre diversas variables escolares como: el rendimientoacadémico, la disminución del índice de deserción, la motivación de los actores educativos, entre otras, en la Institución Educativa América, dicha variable no se concibe como factor determinante y primordial de la Gerencia Educativa. Por tal motivo, se introduce en la escuela el factor clima escolar, como elemento preponderante del funcionamiento interno y como eje fundamental sobre el cual deben girar las estrategias y acciones institucionales, para hacer de Betania, una escuela eficaz.

A través de los aportes teóricos y de investigaciones hechas dentro del movimiento de escuelas eficaces, el estudio señala que los factores que caracterizan a estas escuelas, son aquellos asociados al clima escolar; es sensato considerar esta variable como fundamental para la consecución de los objetivos y metas institucionales.

La presente investigación pone en el centro de la Gerencia Educativa la variable: clima escolar, resaltando el papel esencial que los directivos docentes de la Institución Educativa América, pueden jugar para influir en el mejoramiento de ésta en la sección primaria Betania. Además, ofrece luces respecto a cómo intervenir para mejorar dicha variable. De manera más concreta, identifica las percepciones que los directivos docentes poseen respecto a dicho clima. Igualmente, pretende, focalizar los factores a intervenir para mejorar el clima escolar y con él, la eficacia de la escuela. En definitiva, la información permite orientar la intervención de los directivos docentes, con la participación activa de los demás actores escolares, sobre el clima escolar paraincidir positivamenteen los procesos de enseñanza aprendizaje y por ende en la calidad del servicio educativo.

El desarrollo de esta investigación permitirá que los directivos docentes de la Institución Educativa América orienten sus acciones al logro de un clima escolar

adecuado como condición básica para alcanzar los objetivos y metas institucionales, ofreciendo conocimientos sobre la materia, visualizando las necesidades de cambio y dando claridad sobre los factores que se deben gestionar porque inciden favorablemente sobre dicha variable.

Este trabajo se justifica, además, porque sus resultados permitirán establecer en cada una de las sedes que conforman la Institución Educativa América un plan de mejoras que tendrá incidencia positiva en la integración institucional, las relaciones interpersonales, los niveles de convivencia, participación y pertenencia, influyendo en el rendimiento académico de los estudiantesy por ende, en la calidad del servicio educativo.

1.2 Ámbito – Localización.

La Institución Educativa América está conformada por la sede central, que lleva el mismo nombre, la Escuela el Corazón, la Escuela Veinte de Julio y la Escuela Betania. El estudio se realiza en la sección primaria Betania, ubicada en la comuna 13 de Medellín, en la carrera 110 A N°34 A – 62, teléfono 2531582.

En el marco de la integración institucional, se comparte el mismo Proyecto Educativo Institucional (PEI) en la sede principal y las tres secciones.

Diagnóstico o análisis institucional.

La institución Educativa América es un centro de educación formal el cual ofrece los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media académica, donde se forman niños, niñas y jóvenes para interactuar en el mundo de la vida; es de carácter mixto, público, se encuentra ubicado al occidente de la ciudad de Medellín.

La institución acoge una población estudiantil proveniente de los estratos comprendidos entre 1, 2, 3, en su mayoría son habitantes de los barrios y sectores: Belencito, Corazón, Cristóbal Colón, Veinte de Julio, la Independencia, Villa Laura, Betania, la Torre, San Javier y el Salado. Estas comunidades afrontan varios problemas sociales: en la mayoría de los hogares de los estudiantes, se tiene baja calidad de vida, como consecuencia del empobrecimiento, falta de oportunidades de trabajo, desplazamiento forzado, hacinamiento, desnutrición, familias disfuncionales, el dominio de zonas territoriales por grupos al margen de la ley, menguándose los valores de convivencia, el derecho a la vida como primera opción y poniendo en peligro el bienestar, la libertad y la seguridad personal y familiar. Dentro de la población el tipo de trabajo en el que se desempeñan las familias pertenece, casi en su mayoría, al sector informal como venteros

ambulantes, albañiles, oficios varios, entre otros; la alimentación de los estudiantes la compensa el programa de restaurante escolar y el complemento alimenticio, estos programas son de la alcaldía municipal, y la institución los acoge contando con un equipo de apoyo en cada una de las secciones.

La Institución Educativa América tiene su sede central en el barrio Santa Mónica en una zona completamente urbanizada, cuenta con una infraestructura amplia con espacios acogedores de adecuada ventilación y poca contaminación auditiva, allí se ofrecen los niveles de educación básica secundaria y media académica, 22 grupos en total, 870 estudiantes aproximadamente. La sección primaria Betania cuenta con aproximadamente 750 estudiantes, en los niveles de preescolar (tres grupos de transición) y básica primaria (cuatro grupos del grado primero, 4 grupos en el grado segundo, tres grupos en el grado tercero, tres grupos en el grado cuarto y tres grupos en el grado quinto). La edades de los estudiantes oscila entre los 5 y los 14 años, éstos provienen de estratos socioeconómicos 1 y 2. Hay afluencia de población desplazada no sólo de Antioquia y de otros departamentos del país sino también de otros barrios y sectores de la ciudad, que son víctimas del desplazamiento forzado. La población estudiantil se caracteriza por altos índices de vulnerabilidad social.

En cuanto a la planta física, de la sección primaria Betania, se cuenta con 10 aulas de clase, una sala de Medellín digital, la tienda escolar, sala de profesores, biblioteca, aula múltiple, dos espacios de oficina, el restaurante escolar, dos baterías sanitarias, dos patios pequeños y una cancha sin cubierta. La distribución de los espacios no es la mejor, ya que la sala de Medellín digital y tres salones quedan en un segundo piso y las escaleras que conducen a este son un factor de riesgo para los niños que por allí deben transitar, además, obstaculiza el espacio del patio central.Los espacios físicos y la dotación con que cuenta la institución no son suficientes para atender la cobertura educativa. Falta adecuación y mantenimiento de la planta física. Esto se ve reflejado, entre otros espacios, en los

descansos escolares, donde se presentan tumultos, accidentes y agresiones entre los estudiantes.

De acuerdo con el diagnóstico y autoevaluación institucional, las acciones de mejora se deben enfocar, no sólo en la sede principal sino también en las demás sedes, hacia los siguientes aspectos: los niveles de deserción, el bajo rendimiento académico, la repitencia, la convivencia escolar, los niveles de participación e involucramiento de los actores educativos en los procesos de enseñanza aprendizaje, especialmente de los padres de familia, la adecuación y mantenimiento de la planta física.

1.3. Destinatarios.

Esta propuesta está diseñada para beneficiar a 750 estudiantes y los padres o acudientes de éstos, 20 docentes de la sección primaria Betania, cuatro coordinadores y la rectora de la Institución Educativa América del municipio de Medellín, departamento de Antioquia, país Colombia.

1.4. Problema de conocimiento.

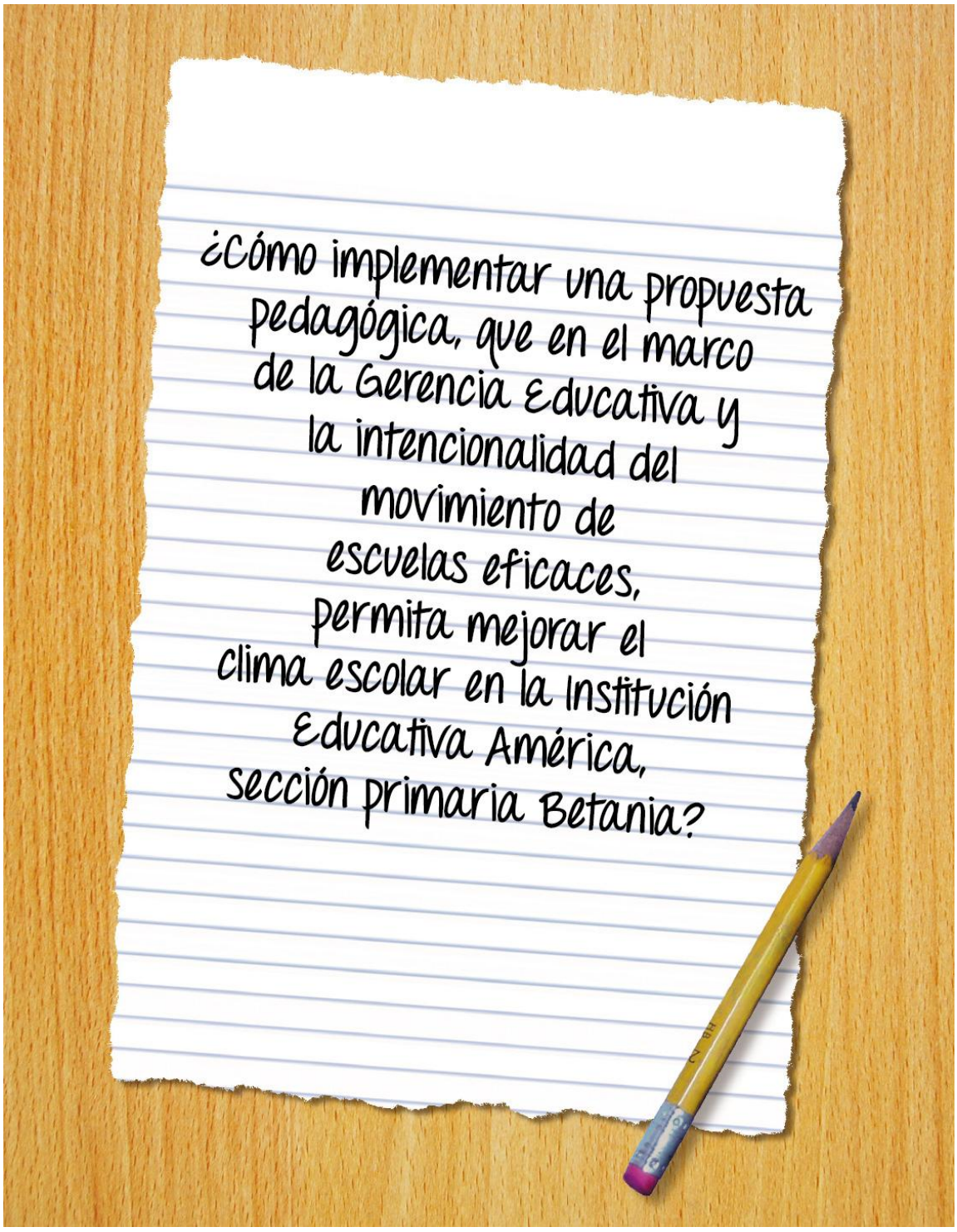
Los planes de mejoramiento institucional no han logrado hacer transformaciones significativas sobre los componentes de las áreas de gestión que se han propuesto; por lo que el alcance de los objetivos y metas institucionales se ha venido aplazando en el tiempo. Es preciso, por tanto, dar mayor prioridad al desarrollo de políticas que tengan como centro, el cambio de la escuela.En este sentido, los estudios que dan cuenta de los factores que caracterizan las escuelas eficaces, sugieren que la gestión del clima escolar es un eje fundamental de la Gerencia Educativa para alcanzar los objetivos propuestos a nivel institucional; sin embargo, la realidad muestra que los esfuerzos por mejorar la convivencia y el clima en la institución, sólo se vive de manera coyuntural e ineficiente. Por lo general, son acciones puntuales como respuesta a diferentes situaciones problemáticas, que no suelen llevar una fase de diagnóstico que permita abordar de forma sistemática y definitiva, las causas raíces que generan los problemas de convivencia planteados.

Aunque la Institución Educativa América ha conseguido durante cuatro años consecutivos un nivel alto en las pruebas ICFES SABER 11°, los resultados en las pruebas saber 3°, 5° y 9°, no alcanzan los resultados esperados; tampoco, los estudiantes del grado 5°, de ninguna de las secciones primarias de la institución pasan a la segunda fase de las Olimpiadas del Conocimiento que se realizan cada año en la Ciudad. También, continúan existiendo dificultades en variables educativas como cancelación de matrícula, deserción y repitencia. Al respecto, los indicadores académicos del año 2012 son muy dicientes: De una matrícula inicial de 2.784 estudiantes en el año 2012, se finalizó con un total de 2.313 activos, con un porcentaje del 9,6% de cancelación de matrícula y 7,4% de deserción.La principal variable que afecto estos indicadores está relacionada con problemáticas sociales como la percepción de inseguridad, desplazamiento forzado intra-urbano

y la trashumancia o población flotante. El porcentaje de estudiantes no promovidos fue de 10,5 %.

Otras variables educativas que requieren intervención para tratar de mejorarlas, según la autoevaluación institucional del año 2012, son: la participación activa de órganos colegiados como el consejo de padres y el consejo estudiantil, el manejo de casos difíciles y solución de conflictos, relacionados con la escasa operatividad del comité de convivencia, el ambiente físico, la motivación hacia el aprendizaje, conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico, entre otras.

Una vez se diagnostica la situación y se detectan los problemas, se debe tomar las acciones pertinentes que permitan poner en marcha los procesos y estrategias integrales que contribuyan a la superación de las dificultades. Por eso, la investigación responde y se orienta de acuerdo con la siguiente pregunta de conocimiento:


¿Cómo implementar una propuesta pedagógica, que en el marco de la Gerencia Educativa y la intencionalidad del movimiento de escuelas eficaces, permita mejorar el clima escolar en la Institución Educativa América, sección primaria Betania?

CAPÍTULO 2
ESCENARIO DE FORMULACIÓN

2.1 Objetivos.

2.1.1 Objetivo general.

Implementar una propuesta pedagógica, que en el marco de la Gerencia Educativa y la intencionalidad del movimiento de escuelas eficaces, permita mejorar el clima escolar en la Institución Educativa América, sección primaria Betania.

2.1.2 Objetivos específicos.

2.1.2.1 Identificar las percepciones que poseen los directivos docentes sobre el clima escolar en la institución.

2.1.2.2 Diseñar una propuesta pedagógica que en el marco de la Gerencia Educativa y la intencionalidad del movimiento de escuelas eficaces permita mejorar el clima escolar.

2.1.2.3 Socializar la propuesta pedagógica con los directivos docentes y maestros de la Institución Educativa América.

2.2. Temporalización.

El proyecto tiene como tiempo de duración ocho meses.Se inició a mediados de agosto del 2012 y concluyó en abril de 2013.

Fuente: Los Autores.

2.3. Fundamentación.

El estudio se aborda en el marco de la gerencia educativa y el movimiento de investigación de escuelas eficaces. En él se identifican factores considerados esenciales para mejorar el clima escolar y la eficacia de la sección primaria Betania de la Institución Educativa América. Primero, se hace un resumen de aquellos estudios teóricos o empíricos que más han contribuido en la investigación sobre los factores que inciden en la eficacia escolar; para este propósito, se sigue, básicamente, el trabajo coordinado por Javier Murillo en el 2007, titulado, "Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar". Segundo, se hace un levantamiento teórico y legal, sobre la variable clima escolar, identificando los principales antecedentes institucionales, nacionales e internacionales que sirven de apoyo a la investigación.

Los estudios sobre eficacia escolar consideran que fue a partir de la publicación del informe Coleman[3]en el año 1966, que se originó el movimiento de investigación de escuelas eficaces. Aunque son dos los objetivos básicos a los que estemovimientose ha enfocado, la presente investigación se orienta al segundo de ellos.

> 1. La estimación de la magnitud de los efectos escolares y el análisis de sus propiedades científicas, y/o 2. El estudio de los factores escolares, de aula y de

[3]"En su informe sobre la "Igualdad de Oportunidades en la Educación", Coleman analiza la situación de 4.000 escuelas, 60.000 profesores y 600.000 alumnos. Buscó allí determinar el aporte efectivo que hacen las escuelas al éxito académico de los alumnos (...) Sus conclusiones (…) mostraban que no eran las variables escolares las que explicaban las diferencias de resultados entre las escuelas sino el origen social y familiar de los alumnos. Aquéllas, en cambio, sólo explicaban un 10% de la varianza" (Alvariño, C., et al. 2000, p. 5).

> contexto que caracterizan una escuela eficaz, sea cual sea el enfoque metodológico utilizado para conseguirlo. (Murillo, 2008, p. 3).

Antes de reseñar los principales estudios que se han orientado en dar a conocer cuáles son los factores que caracterizan a las escuelas eficaces y abordar la propuesta del presente estudio, es necesario tener claro a que nos referimos cuando hablamos de escuela eficaz.

> En esta investigación una escuela eficaz es aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y la situación social, cultural y económica de sus familias. (Murillo, 2007, p. 83).

Esta definición, al considerar la formación integral de los estudiantes, va más allá de la simple posición de considerar que una escuela es eficaz por el solo hecho de que sus estudiantes alcancen altos niveles en el desempeño académico, en algunas áreas del conocimiento, casi siempre evaluadas a nivel nacional e internacional. La definición tiene en cuenta no sólo lo cognitivo, sino también el desarrollo personal y social de los educandos; al respecto, Murillo (2008) plantea:

> Es importante destacar que esta propuesta de definición tiene tres elementos básicos que le diferencian de primigenias concepciones. En primer lugar, la eficacia escolar se operativiza en términos de *valor añadido.* Es decir, entendemos por eficacia como el progreso de los alumnos teniendo en cuenta su rendimiento previo y su historial socioc**u**ltural: lo que la escuela le aporta al estudiante. En segundo término, consideramos la *equidad* como un elemento básico en el concepto de eficacia. En la definición anterior se indica explícitamente que si un alumno o grupo de alumnos no consigue un desarrollo superior al previsible esa escuela no es eficaz. Con ello, sin equidad no hay eficacia y por lo tanto, tal centro debe ser socialmente rechazable. Por último, se destaca que el objetivo irrenunciable de todo centro y todo sistema educativo es el *desarrollo integra*l de

> los estudiantes, es decir, es importante la lectura, la comprensión o el cálculo, pero también la felicidad de los alumnos, su auto-concepto, su actitud creativa y crítica. (p, 3)

Como ya se mencionó, uno de los objetivos de la investigación sobre eficacia escolar se ha centrado en conocer cuáles son los factores que inciden sobre el rendimiento académico de los estudiantes y otras variables educativas relacionadas. A continuación se hace una revisión de los estudios más importantes en esta materia. El primero es el de Edmonds (citado por Fernández, 2002), quien

> (…) realizó una amplia revisión de pequeños estudios de caso que habían pasado desapercibidos desde principios de los años setenta. Al esquematizar los hallazgos de cada uno, permitió configurar un nítido perfil de explicaciones que resultaban convergentes en cada uno de los casos para la eficacia de las escuelas eficaces en barrios pobres. Su propia explicación general adoptó la forma de una teoría "intermedia" que luego fue denominada como "de los cinco factores". Estos eran: a) el *liderazgo* pedagógico del director del centro; b) la obtención de consensos activos por parte de los actores de una escuela en torno a la *enseñanza* de competencias básicas; c) la construcción de fuertes redes de *cooperación* y co-responsabilidad profesional entre los profesores; d) la existencia de un *clima* ordenado con reglas precisas, conocidas y estables; e) una apertura significativa de la escuela hacia las demandas y *evaluaciones.*

En la década de los ochenta, encontramos, entre otros, el trabajo realizado por Purkey& Smith (citado por Murillo, 2007), estos autores para hacer una caracterización de una escuela eficaz,

> Organizan esta descripción en dos grandes grupos de variables: Por un lado, variables de organización/estructura y, por otro, variables de proceso
> 1. Variables de organización/estructura:

• Autonomía en la gestión: la dirección y los docentes necesitan una gran autonomía para determinar los medios que se requieren para afrontar el problema de incrementar el rendimiento académico.
• Liderazgo instructivo: es necesario un líder para iniciar y mantener un proceso de cambio; defienden que el director es el más adecuado para tener esa posición de líder.
• Estabilidad del profesorado.
• Organización o articulación del currículo hacia metas claras y concretas.
• Formación para todo el profesorado: los cambios reales requieren modificaciones en las actitudes y comportamientos de la gente; la formación debería ser para el conjunto del centro, más que para docentes individuales.
• Reconocimiento del éxito académico por parte del centro.
• Maximización del tiempo de aprendizaje.
• Apoyo por parte de las autoridades educativas del distrito.
2. Variables de proceso:
• Planificación compartida y relaciones de colegialidad.
• Sentido de comunidad.
• Metas claras y expectativas altas compartidas.
• Clima escolar ordenado: normas claras, razonables y consistentemente aplicadas.

En la década del noventa, se reseñó tres trabajos.El primero, de los autores Bryk, Lee &Holland (citado por Fernández, 2002). Con referencia al clima escolar, resaltan "(…) el fuerte impacto del clima u organización social de la escuela, entendido como consensos en la visión de escuela, en las relaciones de reciprocidad y cuidado y las actividades sociales creadoras de lo que con Durkheim podría llamarse "solidaridad mecánica"".

El segundo trabajo fue realizado por Sammons, Hillman&Mortimore (citado por Alvariño, C., et al. 2000); en el, se caracterizan las escuelas eficaces mediante los siguientes factores:

1. Liderazgo profesional (firme y propositivo, participativo y con competencia profesional).
2. Visión y metas compartidas (unidad de propósitos, colaboración, consistencia).
3. Ambiente favorable de aprendizaje (clima ordenado, ambiente de trabajo atractivo).
4. Concentración en la enseñanza y en el aprendizaje (buen uso del tiempo, énfasis académico, orientación al rendimiento).
5. Expectativas elevadas (altas expectativas, expectativas comunicadas, proporcionar retos intelectuales).
6. Refuerzo positivo (disciplina clara y compartida, retroalimentación).
7. Seguimiento del progreso (estudio de itinerarios, evaluación de la escuela).
8. Derechos y responsabilidades (autoestima, responsabilidad, control del trabajo).
9. Enseñanza intencional (organización eficiente intra y extra aula, claridad de objetivos, prácticas adoptadas).
10. Una organización para el aprendizaje (desarrollo de la profesionalización y del clima organizacional)
11. Cooperación familia-escuela (implicación de los padres).

El tercer estudio, considerado significativo, que hace revisión de factores asociados a las escuelas eficaces, fue desarrollado por Scheerens&Bosker (citado por Murillo, 2007), en el, los autores concentran una serie de elementos en 12 grupos. Al igual que en los estudios anteriores, el clima escolar es considerado un factor fundamental.

Clima escolar –concepto que ven como sinónimo de cultura escolar–, con dos perspectivas diferentes:

• Atmósfera escolar ordenada: su importancia, las reglas y normas, los castigos y recompensas, el absentismo y abandono, la satisfacción en este tema, entre otros.

• Clima en términos de orientación hacia la eficacia y las buenas relaciones internas: prioridades en la mejora de la eficacia del clima, percepciones sobre las condiciones generales que mejoran la eficacia, relaciones entre alumnos, entre alumnos y docentes, entre directivos y alumnos, entre docentes, el papel del

> directivo en las relaciones, compromiso de los alumnos, mobiliario y construcciones, entre otros aspectos.

En cuanto a Iberoamérica, se encuentra una investigación coordinada por Murillo (2007), en ella hay una lista de factores, los cuales son los elementos que, según el autor, constituyen la base del *Modelo Iberoamericano de Eficacia Escolar.* Éstos se asocian y clasifican de acuerdo con cuatro escenarios. Los factores asociados a la escuela, al aula, a los alumnos y al sistema educativo propio de cada país. Entre los factores asociados a la escuela y al aula, tenemos el clima escolar y el clima de aula, lo cual ha sido una constante en los estudios antes reseñados. Colombia, con un equipo de investigadores, hizo parte de esta investigación; más allá de ella, en la revisión de estudios hecha sobre eficacia escolar, no se encuentran antecedentes de investigaciones reseñadas como importantes sobre la materia.

Como se expresó anteriormente, en los estudios reseñados se encuentran algunos elementos comunes, entre otros, el clima escolar, como factor asociado a las escuelas eficaces. De hecho, en la investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar, coordinada por Murillo (2007), al medir el efecto de éste factor sobre el rendimiento académico de los estudiantes de primaria, en las áreas de lengua castellana y matemáticas, se obtiene que el clima escolar incide directamente sobre éste. Sobre la importancia del clima escolar, en el estudio se concluye:

> El primer factor que hay que reseñar en esta revisión es el clima. El clima escolar y de aula es el factor que más ayuda a definir ese “algo especial” que se siente y se respira al entrar en una escuela especialmente eficaz. Con ello, no resulta muy arriesgado afirmar que, según estas descripciones, el factor clave más importante que define y caracteriza una escuela eficaz, es la existencia de unas buenas relaciones entre los miembros de la comunidad escolar. Buenas relaciones que son causa y efecto de otros elementos, como el compromiso y el trabajo en equipo del profesorado, la implicación de las familias y los alumnos o la valoración del

> trabajo de la persona que ejerce las funciones de dirección escolar (Murillo, 2007, p. 231).

La conclusión anterior no es coincidencia. Desde sus inicios, los estudios sobre el clima escolar se han asociado con la eficacia de la escuela. También, se ha resaltado el papel protagónico de los directivos docentes, en la tarea de gestionar un clima propicio para el desarrollo de los procesos educativos. Se hace referencia al estudio de Halpin&Croft (citado por Lamoyi, 2007).

> (…) Este estudio tuvo como finalidad en principio abrir un área de investigación no explorada, conocer los efectos de la conducta del director sobre el *clima organizacional* de la escuela y probar el cuestionario diseñado para medirlo al cual denominaron *Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional* (…). Las aportaciones más importantes de este autor, desde mi punto de vista, son el considerar *la habilidad del director* como un factor que modifica al *clima* y que puede contribuir a que sea un clima *abierto* o *cerrado* y también el concebir al clima como un factor de *eficacia escolar*.

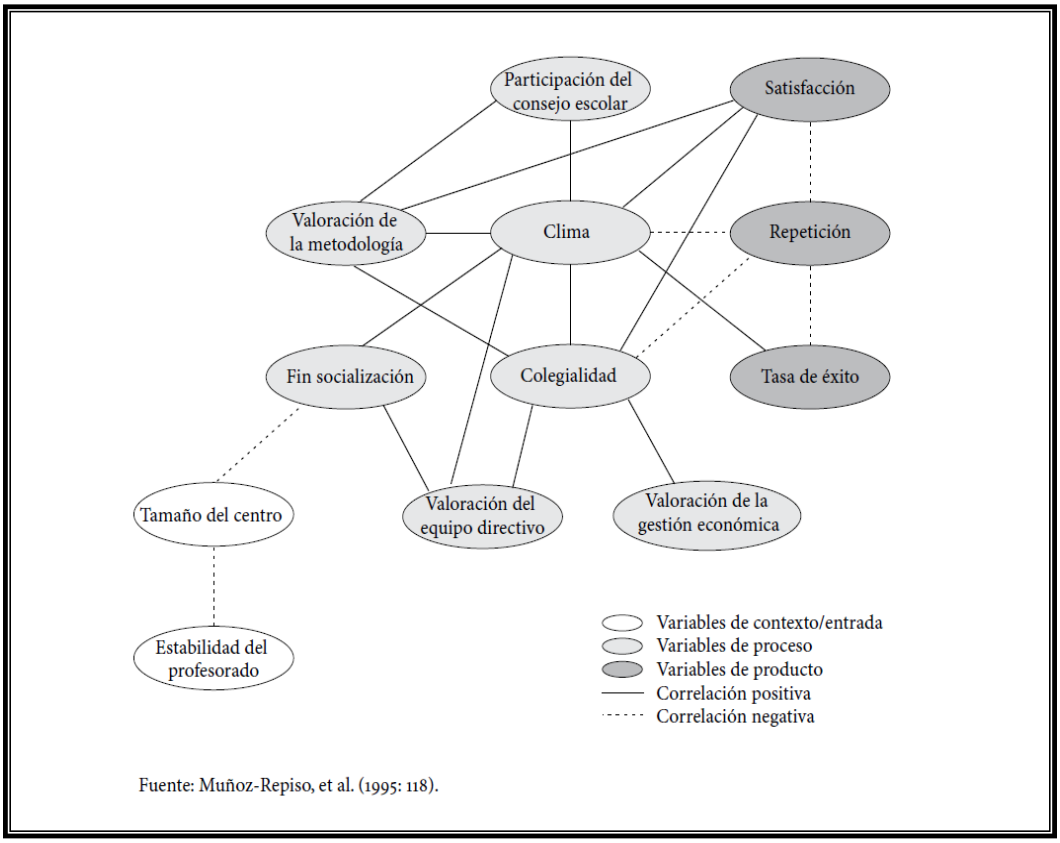
El clima escolar es un factor que incide directamente en la consecución de los objetivos y metas institucionales, porque es un elemento que potencia otros factores asociados como: la participación y pertenencia, el trabajo en equipo, la convivencia, las metas compartidas, la orientación al logro y altas expectativas, entre otros. De hecho, según Muñoz–Repiso & Murillo (citado en Murillo, 2007),

> En 1995, el Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE), del Ministerio de Educación de España, realizó un estudio donde se elaboró un modelo descriptivo de relaciones entre variables de centro, en especial las que mostraron relación con los procesos de gestión, y su incidencia en los resultados escolares.

A continuación se explica de manera escrita y gráfica, la organización, relación e interacción entre los elementos considerados en el modelo.

> En este modelo se observa que el clima del centro educativo es el factor determinante del resto de los factores.
>
> Representa el mejor predictor de las tres variables consideradas como producto –tasa de éxito (porcentaje de alumnos que obtienen la titulación), porcentaje de repetidores y satisfacción global– y condiciona –o es condicionado por– dos factores clave de proceso: la valoración del trabajo en equipo y la valoración de la metodología utilizada en el centro. También se encuentra que en los centros con mejores relaciones hay una mayor participación en las reuniones del consejo escolar. Otro elemento destacable es la interrelación de las tres variables de producto. La correlación entre el porcentaje de repetidores y la tasa de éxito es evidente, dado que ambas son medidas de rendimiento muy parecidas. Resulta igualmente interesante la relación entre la satisfacción general hacia el centro y el porcentaje de repetidores, ya que significa que la comunidad educativa está más satisfecha en los centros en los que repiten menos alumnos. Parece, pues, que la satisfacción hacia el centro se rige básicamente por los patrones de consecución de objetivos educativos. El grado de coincidencia de los miembros de la comunidad educativa en considerar el fin socializador como básico en la función educativa es el único factor que relaciona las variables de contexto/entrada y las de proceso.(Murillo, 2007, pp. 75-78)

Gráfica 1. Modelo primigenio de eficacia para centros de primaria en España.



Tomado de Murillo (2007, p. 77)

Como se puede concluir del modelo anterior, el clima escolar es un proceso esencial dentro de la Gerencia Educativa, cuya gestión incide significativamente en la eficacia de la escuela. Antes de hacer una revisión de estudios que confirman lo anterior, es necesario, definir dicha variable. En los numerosos estudios sobre el clima escolar, se encuentran diferentes definiciones; sin embargo, aquí se concibe como (…) el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos. (CERE, citado por Cornejo & Redondo, 2001).

Hay gran variedad de estudios hechos a nivel nacional e internacional, en los niveles de educación básica primaria, básica secundaria y media, que concluyen sobre el fuerte impacto que tiene el clima escolar sobre variables educativas como: el rendimiento académico, la motivación, la convivencia y en general, sobre la calidad educativa. De acuerdo con el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE), para evaluarlos aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe, realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación [LLECE] y que cuenta con el apoyo de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, se concluye que "el clima escolar es la variable que mayor influencia ejerce sobre el rendimiento de los estudiantes. Por tanto, la generación de un ambiente de respeto, acogedor y positivo es esencial para promover el aprendizaje entre los estudiantes". LLECE, (2008), (p. 178).

Las investigaciones hechas sobre el clima escolar no sólo se han centrado en indagar por el efecto de esta variable sobre el rendimiento académico, sino también con otros aspectos de la vida escolar. Según Alcalay, Milicic&Torreti, citado por Guzmán, (2010),

> El estudio del clima en el contexto escolar ha arrojado resultados que muestran como este constructo se asocia con importantes aspectos de la vida de estas instituciones. De este modo, se le ha relacionado con la capacidad de retención de las escuelas de sus estudiantes y docentes, favoreciendo lo que se ha llamado apego escolar.

Por su parte, Hernández & Sancho (2004), afirman que:

> Diferentes estudios han demostrado que los centros con pocos indicios de comportamiento violento, se distinguen de aquellos con altos índices de conflicto y agresión, en que tienen un clima escolar más positivo. En estos centros, el

> cuidado, la inclusión y el sentimiento de pertenecer a una comunidad son evidentes" (p. 37).

En este mismo sentido un estudio del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF] (2011) concluye: "Por consiguiente, el trabajo muestra la importancia de la gestión del clima educativo, el cual incide directamente en el aumento o disminución de las situaciones de conflictividad y violencia en las escuelas" (p. 173).

No solo, los estudios, se han centrado en la importancia que tiene el clima escolar sobre variables educativas sino también sobre los actores educativos, especialmente sobre los docentes.

> En cuanto a los docentes, la calidad del clima incide en la motivación por desarrollar su trabajo, el sentido de auto-eficacia, sentirse valorado y estimulado, el compromiso con la escuela y la atención dada a los propósitos de la institución" (Raczynski& Muñoz; Arón &Milicic, citado por: Guzmán, 2010).

En cuanto a la fundamentación legal sobre el clima escolar, en Colombia, de acuerdo con la Constitución Política, la Ley 115 de 1994, el Decreto 1860 de 1994, la Ley 1098 de 2006, la Ley 1620 de 2013,

> Se propende por una educación integral que respete y promueva los derechos humanos, sexuales y reproductivos, teniendo en cuenta principios democráticos, de convivencia, pluralismo, así como el ejercicio de la tolerancia y la valoración de la diversidad y la multiculturalidad que permitan la creación de ambientes favorables al aprendizaje y la convivencia pacífica.

El artículo 17, del Decreto número 1860 de 1994, contempla mecanismos de regulación y control en los establecimientos educativos, que incluyen la construcción de normas de conducta de alumnos y profesores para garantizar el mutuo respeto y la definición de claros procedimientos para formular las quejas o

reclamos al respecto. Establece además los procedimientos para resolver con oportunidad y objetividad los conflictos individuales o colectivos que se presenten entre miembros de la comunidad, los cuales se materializan en los manuales de convivencia escolar.

Según el artículo 15 de la Ley 1620, del 15 de marzo de 2013, por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar, dos de las responsabilidades del Ministerio de Educación Nacional, con referencia al clima escolar, son:

> Incorporar en los procesos de autoevaluación o en los procesos de certificación de calidad de los establecimientos educativos, las variables asociadas a clima escolar y a la implementación de proyectos pedagógicos para la mitigación de la violencia y acoso escolar y la educación para la sexualidad, como un criterio de evaluación. Coordinar con el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación la incorporación en las pruebas Saber los módulos para las evaluaciones de competencias ciudadanas. La aplicación irá acompañada de un instrumento que permita obtener información adicional acerca del clima y la convivencia escolar en los establecimientos educativos.

En el artículo 20 de la misma Ley, se establece como una responsabilidad de los docentes, la de participar en la evaluación del clima escolar de la institución educativa. Más adelante, en el artículo 30, se plantea que uno de los componentes de la Ruta de Atención Integral para la Convivencia Escolar, es el componente de promoción, el cual se centrará en el desarrollo de competencias y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos. Este componente determina la calidad del clima escolar.

De acuerdo con la revisión hecha de los estudios sobre eficacia escolar, uno de los objetivos de este movimiento, se ha centrado en hallar una serie de factores,

casi siempre no jerarquizados, que a partir de estudios de casos y generalizaciones empíricas se han tomado como necesarios para hacer que las escuelas sean eficaces, en el sentido de alcanzar altos rendimientos académicos aún en contextos de pobreza, desigualdad social o inclusión de grupos étnicos. Aunque aquí se presentan ocho factores que se detectaron para que la sección primaria Betania, de la Institución Educativa América, sea una escuela eficaz, debe quedar claro que esto no se dará por el sólo hecho de cumplir con la mayoría o la totalidad de ellos, sino más bien por la integración de éstos, cohesionados en términos del clima escolar, gestionados por los directivos docentes, conocidos y asumidos por todos los actores escolares, de una manera participativa y consensuada. Como lo expresa Murillo (2008):

> Nunca está de más volver a insistir en que la investigación sobre Eficacia Escolar es persistente en defender que una escuela eficaz no es la suma de elementos aislados. Las escuelas que han conseguido ser eficaces tienen una forma especial de ser, de pensar y de actuar, una cultura que necesariamente está conformada por un compromiso de los docentes y de la comunidad escolar en su conjunto, un buen clima escolar y de aula que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje, en definitiva, una cultura de eficacia. Sin embargo, para que se genere una carencia en eficacia es suficiente que uno de los elementos falle gravemente. Así, una escuela con serias deficiencias de infraestructura, con graves problemas de relación entre sus miembros, o con una absoluta ausencia de compromiso de los docentes, por poner algunos ejemplos, puede generar una crisis en todos los niveles en la escuela que produzca un colapso en su funcionamiento. (p. 5)

De acuerdo con lo anterior, se podría decir, que la gestión del clima escolar es el medio por el cual, desde la Gerencia Educativa, el directivo docente puede contribuir a la eficacia de la escuela. Con base en esta idea, se identifican a continuación una serie de factores asociados con una escuela eficaz; estos elementos se diferencian de las listas antes reseñadas en que se obtuvieron con

base a tres criterios básicos: el primero es que toman como insumo la revisión hecha de estudios sobre eficacia escolar y clima escolar. El segundo es que no es una lista de factores aislados sino que están estrechamente vinculados entre ellos; se organizan, relacionan y determinan con base en la asociación que tienen con la variable clima escolar, atendiendo a las particularidades de la Institución Educativa América. El tercero, es que confronta los criterios anteriores con la orientación dada por el Ministerio de Educación Nacional [MEN] (2008), en la Guía N° 34. Al respecto, el MENdice que el proceso clima escolar,

> (…) pretende generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución. Los componentes básicos son: pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, Manual de Convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles. (p. 28)

Antes de presentar la lista de factores de eficacia, es necesario hacer algunas precisiones. Los estudios antes reseñados sugieren que el clima escolar es el factor que mayor incidencia tiene sobre la eficacia de la escuela. Por tal motivo, la siguiente lista se elabora con base en los elementos asociados al clima escolar. Algunos de estos factores son identificados no solo en la investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar sino también, en otras investigaciones de orden internacional. Varios factores no registran una medición sobre sus efectos escolares; pero si están relacionados teóricamente con la variable clima escolar; por eso, son tenidos en cuenta en el presente trabajo. Las relaciones de causalidad entre estos factores no están determinadas; además, algunos pueden ser incluidos dentro de otros; de tal manera que se podría hablar de una lista de 15 elementos asociados, de manera empírica o teórica al clima escolar, con incidencia en la eficacia de la escuela. Los 15 elementos de eficacia se pueden sintetizar en ocho factores: Conocimiento y apropiación del direccionamiento

estratégico, Convivencia escolar (compuesto por los factores: política de inclusión, Comité de convivencia, Manual de Convivencia, Manejo de casos difíciles y solución de conflictos, relación pedagógica), Liderazgo, Motivación (compuesto por los elementos: altas expectativas y reconocimiento de logros), Comunicación eficaz, Trabajo en equipo, Pertenencia y participación (compuesto por los elementos: pertenencia y participación de docentes, pertenencia y participación de estudiantes, pertenencia y participación de padres de familia), Ambiente físico.

1. Conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico.

La importancia de este factor radica en que todos los miembros de la comunidad educativa deben tener un norte hacia el cual dirigirse; esto permite aunar esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas propuestas, evitando con ello la disgregación y que primen los intereses individuales, antes que los generales. Por supuesto que si no hay un norte, un sentido institucional orientado hacia la adquisición de los aprendizajes que los estudiantes requieren, donde todo se convierte en un pretexto para lograr la formación integral de los estudiantes y este es un propósito, una actividad de actores colectivos, el clima escolar tenderá a deteriorarse. Este factor se puede entender como la búsqueda de una visión compartida, la cual se establece en el horizonte institucional.

A partir del Decreto 688 de 2002, se aprobó, en el marco de la integración institucional, que al Liceo América se articulara con las escuelas Betania, Veinte de Julio y Corazón, conformando así la Institución Educativa América, éste reconocimiento lo otorgó la resolución 16296 del 27 de noviembre de 2002. La integración implicó la unificación de los Proyectos Educativos Institucionales y todo lo que ello conlleva, recursos, equipos de trabajo, criterios, formas de pensar y orientar la institución, etc. Tras esta ardua labor que en el momento lleva diez años, en la actualidad se cuenta con un proyecto común, construido a partir de un horizonte institucional que tiene en cuenta las características específicas de cada

sede, atendiendo a las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad educativa. En el Proyecto Educativo Institucional, se encontró que dicho horizonte está constituido por la misión, la visión, valores, objetivos y metas institucionales.

Misión

La Institución Educativa América, propende por la formación de estudiantes en el desarrollo de las competencias científicas, tecnológicas, culturales, éticas, deportivas y ambientales, para que se expresen e interactúen como hombres y mujeres pensantes y trascendentes que respeten la diferencia, las normas de convivencia y protejan la naturaleza, educando así para la vida personas nuevas, responsables y libres.

Desarrolla el espíritu ambiental de la comunidad educativa relacionando los sistemas natural, social y cultural, formando actitudes críticas, reflexivas y transformadoras de la realidad, con el fin de mejorar la calidad de vida.

Visión

En el año 2015 la Institución Educativa América se ubicará entre las diez primeras instituciones educativas oficiales de la ciudad en la formación integral de personas respetuosas por la diferencia, útiles a la sociedad y protectoras del medio ambiente que les rodea.

Será un centro promotor de desarrollo humano, donde se implemente la investigación como fuente de conocimiento, progreso individual y colectivo para vivir en armonía a través de la práctica de convivencia democrática en relación con el entorno social y la naturaleza.

Valores institucionales

- Responsabilidad: Capacidad de responder con eficiencia y calidad.
- Solidaridad: Servicio al otro.

- Respeto:Reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una relación.

Objetivos institucionales

Objetivo general

Responder en todas sus dimensiones, a las necesidades del cambio educativo de la comunidad y del país, para obtener una mejor educación y mejores condiciones de vida.

Objetivos específicos

- Perfeccionar y cualificar el ejercicio de la profesión docente.
- Promover una nueva organización escolar pluralista y participativa.
- Crear ambientes propicios para aprender significativamente.
- Transformar las relaciones y la convivencia escolar para conformar una verdadera comunidad educativa.
- Integrar todos los procesos institucionales, fortaleciendo la cultura del conocimiento, el diálogo y la concertación.
- Formar y consolidar una comunidad educativa con identidad, sentido de pertenencia y solidaridad.
- Dinamizar la planeación institucional a través de la gerencia del servicio, la participación y la evaluación permanente.
- Coordinar las acciones de la institución con los planes de desarrollo municipal, local y nacional.
- Propiciar la investigación continua sobre los fenómenos de la realidad y posibilitar la educación con calidad.
- Dinamizar procesos de cambio a través del trabajo en equipo para lograr al 100% en los planes de mejoramiento.

Metas

Metas Administrativas

- Realizar procesos administrativos, horizontales que permitan el consenso y la gestión cooperativa/ colaborativa.
- Evaluar y retroalimentar de manera permanente el Proyecto Educativo Institucional de la Institución.

Metas Financieras

- Ejecutar el presupuesto Institucional, bajo un control del flujo de inversión y de gastos, a través de indicadores de auditoría permanente, para lograr una estabilidad presupuestal.
- Incorporar el capital necesario para ejecutar el Proyecto.
- Promover y realizar estrategias de mercadeo articuladas a los objetivos pedagógicos y financieros

Metas Pedagógicas

- Formar escenarios microempresarios que faciliten a la promoción de hombres y mujeres competentes a nivel empresarial.
- Crear Ambientes de Aprendizaje óptimos para que la comunidad beneficiada asuma el liderazgo en la autogestión, auto administración y autofinanciación de sus proyectos empresariales.
- Aplicar metodologías Teórico – Prácticas para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Tener una planta de docentes cualificados e idóneos en el desempeño y conocimiento.
- Capacitar de manera constante a los educadores en las directrices emanadas por la secretaria de educación municipal y el Ministerio de Educación Nacional.

Metas de Dotación

- Ampliar la dotación en silletería, organización de iluminación adecuada en salones como corredores, reestructuración de tableros, remodelación de pinturas y estucar en salones y corredores.
- Dotar a los educadores de insumos para brindar un servicio de alta calidad.
- Tener en un lugar visible el Manual de Convivencia escolar.
- Entregar a cada educador la papelería necesaria para su desempeño docente.
- Financiar en un porcentaje los gastos de las áreas y gastos de representación de proyectos de aula e institucionales.

Con el propósito de que el horizonte institucional sea compartido y asumido por todos los miembros de la comunidad educativa, en el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), 2009 – 2012, se trazaron metas, se diseñaron estrategias y se realizaron actividades tendientes a la apropiación del direccionamiento, entre ellas, se plantearon como estrategia y actividades, el diseño e implementación de diversos canales de comunicación, que permitieran la divulgación del direccionamiento estratégico, para ello, se realizó direcciones de grupo, al iniciar cada año escolar, como actividad de inducción y re-inducción a los estudiantes, durante cada año, se expuso carteleras, se hizo reuniones con padres de familia, se hizo difusión mediante el blog institucional y se entregó plegables a docentes y familias. A pesar de lo anterior, aún falta mayor apropiación, participación e identidad de los actores escolares, especialmente, los padres de familia con la planeación estratégica y el horizonte institucional.

2. Convivencia escolar.

Aunque el clima escolar no se reduce a la convivencia, éste si es un factor determinante del primero y a la vez, aquel se ve reflejado en el segundo. Aquí se considera como un factor compuesto por los siguientes elementos: Política de

Inclusión, Comité de Convivencia, Manual de Convivencia, Manejo de casos difíciles y solución de conflictos y relación pedagógica.

- Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblaciones o diversidad cultural.

Una escuela eficaz e inclusiva atiende a las necesidades e intereses de la comunidad. La Institución Educativa admitey forma integralmente a toda la población sin discriminación de raza, cultura, género, ideología, credo, preferencia sexual, condición socioeconómica, o situaciones de vulnerabilidad.

Muchos estudiantes experimentan carencias y barreras físicas, psicosociales, actitudinales, económicas, culturales, etc.

> Todas estas condiciones exigen nuevas maneras de gestionar el servicio, las cuales deben conducir a disminuir las barreras para el aprendizaje y la participación, de manera que todos los estudiantes asistan a la escuela, permanezcan en el sistema educativo, aprendan a convivir con los demás y desarrollen las competencias básicas necesarias para seguir aprendiendo a lo largo de su vida. (MEN, 2008: 18).

En la autoevaluación institucional, realizada en noviembre del año 2012, por los docentes de la institución, se plantea que:“La estrategia de promoción de la inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural requiere que se adapten metodologías y espacios físicos, apoyar talentos y hacerlos valorar por todos los estamentos de lacomunidad educativa. Además, falta introducir los ajustes pertinentes para fortalecerla y hacer medición del índice de inclusión”.

- Comité de Convivencia.

Aunque el comité de Convivencia está conformado y tiene funciones establecidas en el Manual de Convivencia, en la Institución Educativa América, éste no se reúne ni mucho menos propone acciones preventivas para mejorar la convivencia escolar. Se espera que con la entrada en vigencia de la ley 1620, el 15 de marzo de 2013, "por la cual se crea el sistema nacional de convivencia escolar y formación para el ejercicio de los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar" , entra a operar el Comité Escolar de Convivencia, en su función básica de identificar, documentar, analizar y resolver los conflictos que se presenten entre docentes y estudiantes, directivos y estudiantes, entre estudiantes y entre docentes; pero sobre todo, liderar acciones que fomenten la convivencia escolar y prevengan los casos de violencia escolar.

.

- Manual de Convivencia.

Es un instrumento que orienta los principios, valores, estrategias y actuaciones que favorecen un clima escolar armónico entre los miembros de la comunidad educativa; al respecto, el artículo 17 del Decreto 1860 de 1994, establece que el Manual de Convivencia debe contener una definición de los derechos y deberes de los alumnos y de sus relaciones con los demás estamentos de la comunidad educativa.En particular, en los numerales 4 y 5, plantea que debe contener:

> Normas de conducta de alumnos y profesores que garanticen el mutuo respeto. Deben incluir la definición de claros procedimientos para formular las quejas o reclamos al respecto. Procedimientos para resolver con oportunidad y justicia los conflictos individuales o colectivos que se presenten entre miembros de la comunidad. Deben incluir instancias de diálogo y de conciliación".

El Manual de Convivencia debe ser construido con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa y revisado periódicamente para hacerle ajustes y mejoras; ésta es una tarea pendiente en la institución Educativa América.

- Manejo de casos difíciles y solución de conflictos.

Una escuela eficaz debe contar con estrategias, instrumentos e instancias claras para abordar y dar solución a las situaciones conflictivas y el manejo de casos difíciles. Al respecto, las instituciones cuentan con un Manual de Convivencia y el comité de convivencia que favorecen la solución dialogada de conflictos, abren espacios para la mediación y conciliación, respetan el debido proceso, fomentan la reflexión, el reconocimiento de las faltas y el respeto por el otro.

En la institución, más allá de contar con el Manual de Convivencia, que regula la solución de conflictos, no se cuenta con estrategias claras de prevención de situaciones de riesgo o difíciles relacionadas con el fomento de la sana convivencia. Los principales casos difíciles y conflictos que se dan, están relacionados con las agresiones verbales y físicas que se dan entre los estudiantes, el irrespeto entre los actores educativos, especialmente de los estudiantes hacia docentes, dificultades en la socialización, falta de cooperación para trabajar en equipo, incumplimiento por parte de algunos estudiantes sobre deberes como: porte del uniforme, puntualidad, asistencia, tareas escolares, entre otros.

- Relación pedagógica.

En una escuela eficaz,las prácticas pedagógicas se basan en la comunicación, pero no en aquella que es unidireccional entre un docente que transmite conocimientos y unos alumnos que son receptores pasivos de éstos y que sólo en ocasiones intervienen preguntando, sino en relaciones armoniosas y de respeto,

de tipo horizontal. A estas relaciones de empatía, credibilidad y respeto mutuo que se producen en la práctica pedagógica, se denominó clima de aula, factor que se considera incidente en la eficacia escolar.

La falta de empatía entre los estudiantes y docentes, hace que el clima de aula se deteriore, haciendo que la relación entre estos sea de tensión, no amigable. Esto causa desmotivación en los actores, falta de credibilidad de unos actores hacia los otros. Con esto el rendimiento académico también se ve afectado. Aunque no es generalizado, es evidente que esto viene sucediendo en la institución.

3. Liderazgo de los directivos docentes.

En la investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar, se concluye que el liderazgo ejercido desde la dirección escolar debe centrarse más en actividades pedagógicas que administrativas y en un estilo más participativo que burocrático.

> En casi todas las escuelas que, por haberse mostrado especialmente eficaces, se había subrayado el papel fundamental de la dirección. De esta forma, se vuelve a confirmar que las actitudes y comportamientos de la persona que asume las funciones de dirección se constituyen como un factor clave de eficacia escolar. Sin embargo, y en coherencia con otros estudios, el perfil concreto de esa persona y su estilo, varía de forma importante en cada una de esas escuelas analizadas. En todo caso, sí que aparecen algunos elementos comunes. En la escuela española, donde se destaca especialmente la labor del director en el éxito de la escuela, tres elementos parecen caracterizar su estilo: la implicación del director en la creación de un ambiente ordenado y de un clima escolar que facilita la enseñanza y el aprendizaje; su trabajo para fomentar la participación y el compromiso de la comunidad escolar, y, por último, el liderazgo pedagógico que ejerce" (Murillo, 2007, p. 233).

Los directivos docentes y, en particular, el rector como líder, tiene como función esencial la de ejercer el liderazgo hacia el logro de la visión institucional; para ello, debe facilitar y estimular la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, crear un ambiente de colaboración y confianza para promover el trabajo en equipo. Así, considerando las capacidades, los intereses, necesidades y expectativas de todos los miembros de la institución podrán orientar a todo el personal hacia la consecución de metas institucionales.

Los directivos docentes asumen varios roles y tareas algerenciar la institución educativa. Según Moreno (citado por Murillo& Becerra, 2009),

> Analizar las actividades de quienes lideran los centros ayuda a descubrir (…) el «estilo de organización» que el/la líder espera contribuir a crear. Y si esto fuera así, podemos pensar no sólo que los líderes de un centro poseen creencias propias sobre el tipo de organización que lideran, sino que tales creencias pueden constituir una influencia importante en el ambiente y clima que se desarrolla en el centro. (p. 382).

En el marco de la normatividad legal vigente, el directivo docente atiende a lo establecido en elartículo 10, de la Ley 715 de 2001, aquí encontramos funciones de Rectores o Directores, que de manera directa e indirecta se orientan a la gestión del clima escolar en la escuela.

> El rector o director de las instituciones educativas públicas, que serán designados por concurso, además de las funciones señaladas en otras normas, tendrá las siguientes:
>
> 10.1. Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.
>
> 10.2. Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.
>
> 10.3. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.

10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad y dirigir su ejecución.
10.5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.
10.6. Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.

10.7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.
10.8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.
10.9. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.
10.10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.
10.11. Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.
10.12. Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.
10.13. Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.
10.14. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.
10.15. Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.
10.16. Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.
10.17. Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.
10.18. Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo.

4. Motivación hacia el aprendizaje.

La motivación se asocia con dos elementos básicos: por un lado están las expectativas y grado de confianza que se tienen entre los integrantes de la comunidad educativa; por el otro están los estímulos y reconocimiento de logros; ambos elementos no sólo mejoran la autoestima de las personas y atmósfera de confianza en la escuela, sino que también son estrategias que favorecen el aspecto motivacional de los actores educativos. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la correlación existente entre los factores y elementos, no siendo establecida una relación de causalidad entre éstos; por ejemplo, consideremos la relación entre la motivación y la eficacia escolar. Por un lado se plantea que la motivación de los actores educativos será un factor que facilitará el logro de los objetivos planeados; pero por otro lado, será la consecución gradual de los objetivos propuestos lo que permitirá crear círculos virtuosos, donde se retroalimentan las expectativas de éxito de los miembros de la comunidad educativa, la motivación, el mejoramiento del clima escolar y el logro de las metas institucionales.

Teniendo en cuenta las habilidades e intereses de los estudiantes, los docentes deben orientar su trabajo y relaciones interpersonales frente a los estudiantes con una alta expectativa sobre el rendimiento de éstos.Lo anterior facilita las relaciones cordiales entre docentes y estudiantes, haciendo un clima de aula más favorable para los procesos de enseñanza aprendizaje. Por eso, en las clases se debe fomentar la necesidad de permanecer en el sistema educativo hasta la educación superior y se debe orientar a los padres de familia en el mismo sentido. Se reitera la importancia que tiene el hecho de que el docente tenga altas expectativas de logro en sus estudiantes, de la misma forma que el directivo la tiene de los docentes y el personal administrativo; pero sobre todo, las altas expectativas que cada actor educativo debe tener de sí mismo.

> Con todo ello se valida la importancia de las altas expectativas como factor asociado con la eficacia escolar; no solo expectativas de los docentes hacia los alumnos, sino de familias y alumnos hacia los docentes y directivos, y de la confianza de todos los implicados en el proceso educativo, desde la dirección o los docentes hasta los alumnos, en sus capacidades para hacer un buen trabajo (Murillo, 2007, p. 236).

5. Comunicación eficaz.

En la escuela se establecen canales de comunicación interna que aseguran que los miembros de la comunidad educativa estén informados y tengan claridad sobre sus responsabilidades. En la comunicación interna se tiene en cuenta la difusión del PEI, las necesidades y expectativas de los estudiantes, padres de familia o acudientes, las disposiciones legales y reglamentarias. La comunicación se realiza a través de diferentes medios como: circulares, resoluciones, acuerdos, comunicaciones, folletos, reuniones con estamentos de la comunidad educativa, buzón de sugerencias, blog institucional, correo electrónico, carteleras, tableros, boletines, etc.; siempre pensando que el medio es eficaz y el mensaje es útil, por lo tanto, debe haber recepción del mismo, teniendo en cuenta que la retroalimentación es la eficacia del proceso de comunicación.

Con respecto a la relación con el clima escolar, Álvarez &Zabalza(citado por Cherobim, 2004), plantea que el proceso comunicacional en toda institución,

> (…) atiende a dos dimensiones, la productiva y la socio-afectiva y las dos líneas de transmisión, la horizontal y la vertical (…)
> Los procesos comunicativos necesitan atender a dos dimensiones básicas para el mantenimiento de la vida de la institución. En primer lugar la productividad o realización de tareas: deben ser transmitidas informaciones que ayuden a las personas a realizar más efectivamente su trabajo. En segundo la psicosocial o de mantenimiento del clima socio afectivo: se necesita transmitir mensajes que

faciliten la integración de los miembros de la comunidad e incrementen el nivel de satisfacción con respecto a la vida y dinámica de la institución (…).

Las dos líneas de transmisión: la horizontal y la vertical juegan un papel importantísimo en la comunicación. La comunicación horizontal: entre miembros que poseen un status similar, es más frecuente que la vertical y cualitativamente, posee una fuerte incidencia en el establecimiento de redes relacionales espontáneas. La comunicación vertical: entre personas que mantienen status jerárquicos diferenciados. Puede darse a dos niveles: de superior a subordinado y viceversa. Las comunicaciones del primer tipo son más frecuentes y además son determinantes en la configuración del tipo de clima que se va a generar en su interior. Por eso, el papel que el director del centro debe asumir adquiere una gran importancia si quiere lograr la creación y mantenimiento de un sistema de comunicación efectivo en su centro escolar. Para responder a esta exigencia destaco el uso del diálogo como ya vimos anteriormente y "el flujo de información en flujo triple, es decir, para arriba, para favorecer la toma de decisiones, hacia abajo para favorecer la implementación de normas y un flujo horizontal para facilitar la coordinación de todas las partes" (Álvarez &Zabalza, 1989: 187). Esta dinámica favorecerá la implicación de todos los involucrados en la tarea educativa proporcionando un clima escolar adecuado a la profundidad de esa misma dinámica y volviéndola una escuela participativa y democrática.

6. Trabajo en equipo.

En los estudios antes reseñados sobre factores asociados a la eficacia escolar, es un factor común el trabajo en equipo. Este se asocia con el compromiso de los docentes y las metas compartidas. El trabajo en equipo y el compromiso docente facilitan también un clima escolar favorable; a su vez, las buenas relaciones que se dan, fruto de un clima escolar positivo, facilita que se dé el trabajo en equipo, aquí se presentan de nuevo correlación entre los factores. El trabajo en equipo no debe ser sólo exclusividad del cuerpo docente; en las aulas de clase, el trabajo cooperativo y colaborativo debe ser el imperante. Además, el equipo directivo debe promover el trabajo en equipo, para fomentar la participación, el

fortalecimiento de habilidades de los miembros del equipo y la toma de decisiones. La investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar, corrobora que el trabajo en equipo es un factor quefavorece la eficacia escolar:

> (…) Tres variables relacionadas con el trabajo en equipo del profesorado han mostrado una aportación estadísticamente significativa en alguno de los dos modelos multinivel ajustados: frecuencia de las reuniones de profesorado, frecuencia con que se abordan temas pedagógicos en las reuniones del profesorado y frecuencia de reuniones específicas de planificación de las clases (….). (Murillo, 2007, p.152).

En la institución falta mayor cohesión y cooperación para llevar a cabo tareas específicas que contribuyan al mejoramiento institucional. Se considera que los directivos docentes deben orientar, desde la Gerencia Educativa, un estilo de gestión hacia el trabajo en equipo. El diseño curricular de las áreas de conocimiento y la transversalización de los proyectos pedagógicos a éstas, así lo exigen.

7. Pertenencia y participación.

En este factor se consideran como elementos asociados la pertenencia y participación, en la vida escolar, a los miembros de los estamentos: docentes, estudiantes y padres de familia.

Sobre este factor hay dos aspectos claves, los cuales también inciden sobre los componentes del clima escolar. El primer reto de la escuela eficaz consiste en establecer lazos de identidad y relaciones de corresponsabilidad para la buena marcha institucional. El segundo hace referencia al aspecto de participación. La escuela debe definir y aplicar de manera sistémica y constante estrategias para involucrar a los docentes, estudiantes y padres de familia en la planeación

institucional, la evaluación de necesidades, el establecimiento de los planes de mejoramiento; y en las decisiones que afectan los procesos de enseñanza aprendizaje. Para estos fines, se pretende vincular más en la dinámica institucional a todos sus miembros, para lograr una responsabilidad compartida en la formación integral de los educandos y en el alcance de la visión. De esta manera, con una visión compartida, se crean sentimientos de identidad y compromiso con la institución y se trabaja de manera mancomunada para el logro de los objetivos trazados.

- Pertenencia y participación de los docentes.

Es la visión y metas institucionales compartidas, lo que crea identidad, compromiso y pertenencia institucional, haciendo que cada quien aporte de manera consciente su granito de arena para el desarrollo personal e institucional.

> "Un segundo factor detectado en el estudio en profundidad de las escuelas especialmente eficaces –causa y efecto del anterior– [el clima escolar] es la implicación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los docentes con el centro. De esta forma, se observa un interesante salto cualitativo entre los profesores de estas escuelas y los de otras: los docentes de las escuelas analizadas las sienten como suyas y, por tanto, se sienten implicados con ella y comprometidos en su mejora cotidiana" (Murillo, 2007, p. 232).

Algunos docentes no desarrollan sentido de pertenencia con la institución. Se quejan de la poca participación que los directivos docentes les brindan en la toma de decisiones; ya que esta solo llega a un nivel de consulta esporádica sobre ciertas situaciones. Se diría que el bajo nivel de participación percibido por los docentes, en los asuntos de la vida escolar, es una de las causas del resquebrajamiento del clima escolar. Por eso, los directivos docentes deben

enfocarse a permitir y estimular la participación de los docentes en la toma de decisiones, favoreciendo que éstos desarrollen sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

- Pertenencia y participación de los estudiantes.

Los estudiantes, por lo general, se identifican y crean sentidos de afinidad con la escuela, básicamente, a través de tres elementos: los símbolos institucionales: escudo, bandera, himno, uniforme, entre otros; los componentes del horizonte institucional: misión, visión, valores, principios, filosofía, etc. y por el reconocimiento que tiene en el medio, ya sea por su clima escolar positivo, los logros académicos, deportivos o artísticos alcanzados. En las escuelas eficaces, la participación de los estudiantes va más allá de la participación de órganos colegiados como el Consejo Directivo o el Consejo de Estudiantes o en los cargos de elección democrática como la representación de grupo, la personería y contraloría escolar. Los estudiantes deben ser partícipes y responsables del proceso de aprendizaje y deben tener participación en la toma de decisiones de aquellos factores que directa o indirectamente les afecta su vida escolar.

Entre más sentido de pertenencia hacia la institución tengan los estudiantes y se sientan que son tenidos en cuenta y valorados, mayor será su compromiso y respeto hacia la escuela y los miembros que la conforman. Lo anterior favorece un mejor clima escolar; ya que los alumnos se van a sentir implicados en la vida escolar, responsables de lo que suceda en la escuela.

- Pertenencia y participación de las familias.

Los padres de familia tienen espacio de participación dentro del Consejo Directivo, Consejo de Padres, Comité de Convivencia, entre otros; sin embargo, se requiere

de una participación más activa por parte de éstos en la vida institucional y, particularmente, en el proceso de aprendizaje de sus hijos o apoderados. La escuela eficaz busca establecer con los padres de familia o acudientes relaciones más dinámicas y de corresponsabilidad en la formación integral de los estudiantes.Para muchos docentes, es escasa la ayuda complementaria que los padres brindan en la realización de las tareas escolares a los estudiantes. El Padre de Familia debe complementar la labor educativa. Éstos responden poco a los llamados de la Escuela, lo cual se evidencia en la falta de asistencia a reuniones.

Para construir sentido de pertenencia de éstos con la institución, es necesario establecer relaciones de cooperación entre la institución y las familias. Para ello, es necesario que los padres se sientan reconocidos, valorados; ya que en ocasiones se escuchan quejas y reclamos porque no son atendidos, o porque siempre que son citados a la institución, es para escuchar las quejas de los docentes por el “mal comportamiento” de sus hijos o apoderados.

De igual forma es evidente la necesidad de una comunicación más efectiva entre la institución y las familias, una de las estrategias claras que permite el éxito de esta actividad es la realización de reuniones por grupos, o de manera individual, facilitando la pertinencia en los temas concernientes a sus hijos.

8. Ambiente físico (instalaciones y recursos).

Una escuela eficaz cuenta con espacios limpios, organizados y dignos para llevar a cabo los procesos de enseñanza aprendizaje. Es decir,

> Cuenta con espacios físicos y dotaciones – salones, laboratorios, bibliotecas, aulas múltiples, canchas, zonas verdes, cafetería, áreas específicas para la dirección y la administración del plantel, mobiliario y equipos adecuados y en buen estado, los

> cuales facilitan la accesibilidad a los procesos de enseñanza, aprendizaje y participación (MEN, 2008: 22).

El ambiente normal de la escuela debe ser la limpieza, el orden, la señalización y la armonía en general. Cada año dentro de la evaluación institucional y el PMI se realiza una evaluación del uso, comodidad y aprovechamiento de los espacios en horas curriculares y extracurriculares. Los espacios existentes, deben ser dotados adecuadamente, estar decorados y señalizarlos, propiciando buenos ambientes para el aprendizaje y la convivencia de la diversidad de sus miembros.Es claro que se debe privilegiar la calidad en la prestación del servicio educativo y no el hacinamiento de estudiantes atendidos con baja calidad. Las oportunidades de reestructuración y adecuación deben hacer parte de un plan de mantenimiento a mediano y largo plazo.

2.4. Metodología y actividades.

El proyecto consta de cuatro fases, la primera, de inicio o preparatoria y las otras tres, marcadas por los objetivos establecidos.

Tabla 1. Fases del proyecto.

PRIMERA FASE	SEGUNDA FASE	TERCERA FASE	CUARTA FASE
Propuesta de investigación y elección del ámbito y localización donde se desarrolló. Tiempo: Un mes	Identificación de las percepciones que los directivos docentes poseen sobre el clima escolar de la institución. Tiempo: 3 meses	Diseño de una propuesta pedagógica que en el marco de la Gerencia Educativa y la intencionalidad del movimiento de escuelas eficaces permita mejorar el clima escolar. Tiempo: 3 meses.	Socialización de la propuesta pedagógica con los directivos docentes y maestros de la Institución Educativa América. Tiempo: dos meses.

Fuente: Los Autores.

Para realizar el trabajo se seleccionó la sección primaria Betania, una de las tres escuelas que junto con la sede central conforman la Institución Educativa América. La selección se hizo de manera intencional porque es el lugar de trabajo de uno de los integrantes del equipo de investigación, quien al llegar allí como directivo docente, percibió que el clima escolar no era el más propicio para liderar los

procesos educativos. Además, es la escuela que más estudiantes y docentes tiene, 850 y 20 respectivamente.

El estilo de investigación que más se adapta al presente estudio es de corte cualitativo, el cual se puede caracterizar porque:

- El foco de la investigación tiene carácter exploratorio y descriptivo.
- El diseño es emergente, se elabora sobre la información recogida.
- El muestreo es intencional, se apoya en criterios internos, no pretende generalizar resultados.
- La recogida de datos se realiza en lugares o situaciones naturales, no controladas.
- Enfatiza el papel del investigador como instrumento principal de la investigación.
- Los métodos de recogida de la información son de naturaleza interactiva.
- El análisis de datos es inductivo: categorías y patrones emergentes se construyen sobre la base de la información obtenida.
- El informe de investigación sigue el modelo del estudio de casos (Maykut&Morehuse, citado porCherobim, 2004)

Se utiliza el estudio de casos como método de investigación, pues consiste en una descripción y análisis detallado para la comprensión profunda de la realidad particular del clima escolar de la Escuela Betania, sección de la Institución Educativa América, que permite orientar y tomar acciones pertinentes, por parte de los directivos docentes, para intervenir positivamente en la realidad particular, en este caso, sobre el clima escolar de dicha escuela.

Primera fase: preparación de la investigación y selección del escenario para el estudio de casos.

Se realizó una etapa preparatoria que consistió en la escogencia de la institución en la cual se realizará el proyecto y la población objetivo, a la cual este se dirige. Dentro de la Institución Educativa América (conformada por la sede central y las secciones primarias Betania, Veinte de Julio y Corazón), la sede Betania fue escogida, de manera intencional, por su relevancia a nivel de clima escolar y porque uno de los miembros del equipo técnico de investigación trabaja en dicha institución y al llegar allí como directivo docente, percibió que el clima escolar no era el más propicio para liderar los procesos educativos. También, es la escuela que más estudiantes y docentes tiene, 850 y 20 respectivamente. Además de la básica primaria, atiende el nivel de preescolar, grado obligatorio de transición, en total cuenta con 20 grupos: 17 de primaria y tres de preescolar.

Otro aspecto para la consideración de la escuela Betania es porque en comparación con las otras escuelas, es ésta la que aporta mayor población de alumnos a la sede central, es decir, los niños y niñas de esta sección a futuro serán los integrantes y líderes de la sede principal, donde se ofrecen los niveles de educación básica secundaria y media.

Para la identificación del problema se analizó el comportamiento e interrelaciones entre los estudiantes, docentes y padres de familia de la sección primaria Betania. Para ello se hizo una revisión deladocumentación institucional, básicamente, la autoevaluación institucional del año 2011, el plan de mejoramiento institucional 2009 - 2012, la ficha observador del estudiante, los boletines escolares, las actas de la Comisión de evaluación y promoción y del Consejo Académico; el diario de campo que llevan los docentes; la atención de quejas y reclamos y la experiencia vivida, como coordinador de la escuela Betania, por un miembro del equipo investigador. Se hizo revisión y análisis teórico de esta variable, asociada con el movimiento de escuelas eficaces y el equipo de investigación concluyó que esta es la variable principal que los directivos docentes deben intervenir para lograr la

visión institucional y mejorar las condiciones para la prestación del servicio educativo en la escuela Betania.

En la segunda fase del proyecto se identificó las percepciones que tienen los directivos docentes de la Institución Educativa América sobre el clima escolar de la sección primaria Betania; se reflexionó sobre la importancia que éstos le dan a dicha variable dentro de la Gerencia Educativa y los factores básicos sobre los cuales actúan para mejorarlo. Para ello, se realizó un cuestionario a los cinco directivos docentes de la institución (Ver anexo 1); ya que, como se mencionó anteriormente, en el marco de la integración escolar, todas las sedes se orientan bajo el mismo Proyecto Educativo Institucional, hay una sola rectora, quien es la ordenadora del gasto de la institución y cuatro coordinadores, tres de los cuales han sido coordinadores de la sección primaria Betania; además, las políticas institucionales, trazadas por el equipo directivo, en cabeza de la rectora, son diseñadas y socializadas para ser implementadas en todas las sedes que conforman la institución.

La percepción del clima escolar de la sección primaria Betania, de acuerdo con los directivos docentes de la I. E. América, ha sido caracterizada, básicamente, a partir de factores como: la valoración general del clima escolar percibido, las interrelaciones entre los miembros de la comunidad educativa, el clima de confianza percibido entre los actores educativos, la existencia y eficacia de canales y medios de comunicación y la opinión que se tiene acerca de las formas de resolución de conflictos utilizadas en la escuela, los niveles de participación y pertenencia de los actores escolares. Estos aspectos sirvieron de guía para realizar las entrevistas a algunos directivos (tres coordinadores) y así, complementar la información obtenida de los cuestionarios y las observaciones hechas(Ver anexo 2).

Por último, para ayudar a comprender y ampliar la información obtenida de los cuestionarios y las entrevistas, se elaboró una guía para la observación que un miembro del equipo hizo durante el tiempo que duró la investigación. A través de diez preguntas abiertas, se pretendía que el investigador – observador, centrara su atención en determinados elementos relacionados con el clima escolar y la manera como los factores asociados a dicho clima son gestionados por los directivos docentes (Ver anexo 3).

En la tercera fase, se diseñó la propuesta pedagógica, a partir de la revisión de los estudios que se enmarcan dentro delmovimiento de investigación de escuelas eficaces, en particular los relacionados con el objetivo de identificar los factores de eficacia; también se tuvo en cuenta la autoevaluación institucional que se hace anualmente, el Plan de Mejoramiento Institucional 2009 – 2012 (Ver anexo 4) y la percepción que sobre el clima escolar poseen los directivos docentes de la Institución Educativa América. En dicha propuesta se proponen estrategias y acciones tendientes a fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje, mediante la intervención, por parte de los directivos docentes, sobre factores asociados al clima escolar. Para ello, se tuvieron en cuenta los componentes de los procesos de cada área de gestión, según la Guía N° 34 del MEN (2008). Se listaron todos aquellos factores que tenían una asociación directa, empírica o teórica, con la variable clima escolar, según la revisión hecha de estudios relacionados con la eficacia y clima escolar. Para la propuesta se tuvo en cuenta, además, que los factores a intervenir fueran en la actualidad prioritarios para la sección primaria Betania y que efectivamente, los directivos docentes de la Institución Educativa América tuvieran incidencia real sobre éstos; es decir, que fueran modificables desde la Gerencia Educativa.

En la cuarta fase se socializó la propuesta ante los miembros del Comité de Calidad, quien es el encargado de establecer, documentar, implementar y evaluar los procesos de mejora emprendidos en la institución. El comité lo integran los

directivos docentes, quienes lideran cada una de las cuatro áreas de gestión: directiva, académica, administrativa y financiera y comunitaria; además de un profesor de apoyo para cada una de dichas áreas.El comité opera, a nivel de participación, de tal forma que una vez se hace una propuesta, o se requiere implementarla, se convoca a un comité ampliado que implica además a cada jefe de área, pues, de acuerdo con los proyectos pedagógicos que son diseñados e implementados desde las áreas obligatorias y fundamentales, se asimilaron las áreas de conocimiento con alguna área de gestión, dando así una participación ampliada del comité de Calidad a cada uno de los docentes de la institución. Luego, las propuestas son consultadas, algunas, socializadas e implementadas con la participación de los demás estamentos de la comunidad educativa.

En general, con respecto a las distintas fases que conllevó la realización del presente estudio, cabe señalar que luego de la definición de los objetivos de la investigación, así como del enfoque metodológico a utilizar, se llevó a cabo simultáneamente las actividades de revisión documental y bibliográfica de antecedentes acerca de la temática abordada, así como también el diseño del cuestionario y guía de entrevista a los directivos docentes. Una vez llevado a cabo la elaboración y aplicación de los instrumentos señalados, se procedió a la sistematización y análisis de datos, triangulando la información con la observación directa hecha durante el periodo que duró el proyecto y la información recogida de los documentos institucionales.Con base en el análisis anterior y los resultados extraídos, se formularon estrategias, que desde la Gerencia Educativa, los directivos docentes pueden aplicar para mejorar el clima escolar de la sección primaria Betania. La propuesta fue socializada, con el fin de ser implementada en la institución.

Tabla 2.

2.5. Recursos humanos.

Nombres y apellidos	Estudios	Experiencia laboral	Funciones y responsabilidades
Carlos Mario Gutiérrez Echavarría	Economista de la Universidad de Antioquia Diplomado en pedagogías contemporáneas Fundamentación y actualización pedagógica para profesionales universitarios Auditor de calidad en la norma ISO 9001:2008 para el sector educativo	Docente de matemáticas (8 años) Coordinador (3 años)	Dirección, coordinación y ejecución del proyecto
Omar Alexander Marín Espinal	Licenciado en educación física recreación y deportes Licenciado en educación básica con énfasis en lengua castellana Diplomado en matemáticas	Docente de educación física recreación y deportes Docente de educación básica primaria	Dirección, coordinación y ejecución del proyecto
Florentino Pizarro Palacios	Normalista Superior Licenciado en Básica Primaria de la Univ. Pontificia Javeriana y Especialista en Educación Física	Docente en el Municipio de Itagüí, atendiendo el grado segundo de la básica primaria	Dirección, coordinación y ejecución del proyecto

Fuente: Los Autores.

2.6. Recursos financieros.

Tabla 3.

2.6.1. Presupuesto global por fuentes de financiación

RUBROS	**FUENTES**		**TOTAL**
	Gestión del clima escolar de la sección primaria Betania de la Institución Educativa América		
	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL	695.000		2.085.000
EQUIPOS	23.000		69.000
MATERIALES		63.000	189.000
TOTAL			2.343.000

Fuente: Los Autores.

Tabla 4.

2.6.2. Presupuesto global de la propuesta por periodo académico

RUBROS	Periodo 1		Periodo 2		Periodo 3	
	Gestión del clima escolar de la sección primaria Betania de la Institución Educativa América		Gestión del clima escolar de la sección primaria Betania de la Institución Educativa América		Gestión del clima escolar de la sección primaria Betania de la Institución Educativa América	
	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes
PERSONAL	672.000		672.000		672.000	
EQUIPOS	23.000		23.000		23.000	
MATERIALES		63.000		63.000		63.000
TOTAL	695.000	63.000	695.000	63.000	695.000	63.000

Fuente: Los Autores.

Tabla 5.

2.6.3. Descripción de los gastos de personal (Recurrentes)

Nombre del Investigador	**Formación Académica**	**Rol en el proyecto**	**Tipo de vinculación con el proyecto**	**Dedicación Horas/ semana**	**RECURSOS** Gestión del clima escolar de la sección primaria Betania de la Institución Educativa América	**TOTAL**
Carlos Mario Gutiérrez	economista	Dirección coordinación y ejecución del proyecto	directa	3	10.000	30.000
Omar Alexander Marín	Licenciado en educación física Licenciado en educación básica con énfasis en lengua castellana	Dirección coordinación y ejecución del proyecto	directa	3	9000	27.000
Florentino Pizarro Palacios	Licenciado en Básica Primaria y Especialista en Educación Física	Dirección, coordinación y ejecución del proyecto	directa	3	9000	27.000

Fuente: Los Autores.

Tabla 6.

2.6.4. Descripción de equipos de uso propio (Recurrentes)

EQUIPO	JUSTIFICACIÓN	RECURSOS	TOTAL
		Gestión del clima escolar de la sección primaria Betania de la Institución Educativa América.	
computador	Elaboración del proyecto y elaboración de material de apoyo para la ejecución del proyecto	1.000	3.000
impresora	Impresión de documentos de consulta y de material de apoyo	50	20.000
Total			23.000

Fuente: Los Autores.

Tabla 7.

2.6.5. Materiales y suministros (No recurrentes)

CANTIDAD	MATERIAL	JUSTIFICACIÓN	VALOR UNIDAD	RECURSOS	TOTAL
				Gestión del clima escolar de la sección primaria Betania de la Institución Educativa América	
1	Resma de papel	Impresión de documentos	13.000		13.000
1	Tóner de tinta	Impresión de documentos	6.000		6.000
8	marcadores	Carteleras de apoyo	5.000		40.000
20	Papel colombiano	Carteles de apoyo	200		4.000

Fuente: Los Autores.

2.7. Evaluación y métodos

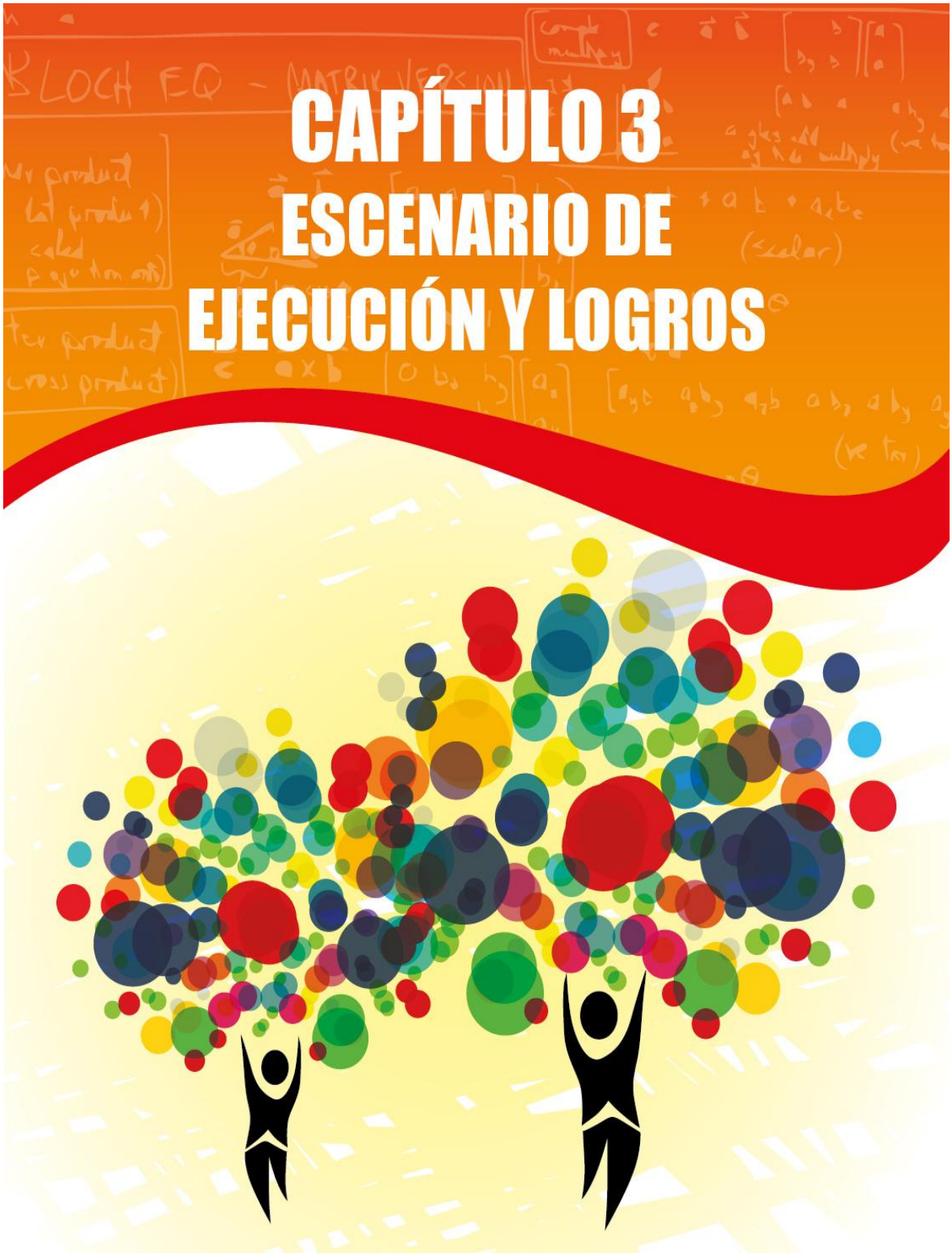
La evaluación de la primera fase responde a lo planeado; ya que el documento elaborado contiene clara y explícitamente el tema o propuesta a investigar, la elección del lugar y la población objetivo, el problema de conocimiento y los objetivos.

En la segunda fase del proyecto se identifican las percepciones que tienen los directivos sobre el clima escolar de la escuela Betania. La evaluación de esta fase responde a la sistematización y análisis de los cuestionarios, entrevistas y observaciones realizadas.

La evaluación de la tercera fase se hace con base en el documento que contiene la propuesta pedagógica, que desde la Gerencia Educativa y en el marco del movimiento, las escuelas eficaces, permite mejorar el clima escolar en la sección primaria Betania, a partir de la intervención sobre los factores asociados a este.

La cuarta fase se evalúa por medio del plan de mejoramiento institucional ajustado, a partir de la socialización de la propuesta presentada al Comité de Calidad que incluye como factor esencial de mejoramiento, la intervención sobre el clima escolar, de la escuela Betania, por parte de los directivos docentes.

CAPÍTULO 3
ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS



3.1. Resultados.

Esta sección contiene el análisis de los resultados obtenidos con relación a los tres objetivos específicos planteados en la investigación.

3.1.1 Resultados del primer objetivo específico.

En cuanto a las funciones o tareas que demandan la mayor parte del tiempo de la jornada laboral de los directivos docentes, se encontró que la diferencia se da en términos del énfasis dado a lo administrativo, académico y disciplinario. De los cinco directivos docentes, compuestos por la rectora y cuatro coordinadores, la rectora presta mayor atención a aspectos administrativos como son la gestión de recursos: financieros y humanos, a la planeación y la atención al personal de la institución, autoridades educativas y reuniones con personas que tienen que ver directa o indirectamente con la institución. Tres coordinadores atienden la mayor parte del tiempo situaciones conflictivas entre docentes y estudiantes, pues se presentan quejas constantes por parte de los profesores de la indisciplina, falta de interés y compromiso académico de los estudiantes, esto implica además la atención de los padres de familia para la solución de este tipo de situaciones. El día a día les exige además estar pendientes del cumplimiento de las funciones de los docentes. Sólo un coordinador ocupa la mayor parte del tiempo en actividades propias de la gestión académica.

En general, los directivos docentes se sienten satisfechos con la realización de las actividades que les demandan mayor dedicación durante el día; sin embargo, tres de los cinco directivos quisieran llevar a cabo acciones tendientes a la planeación, diseño y ejecución del currículo, en aras de mejorar la formación integral de los estudiantes y no a atender coyunturalmente las variables que afectan el clima escolar. El coordinador de la sección primaria Betania, plantea que se quiere construir un clima escolar participativo, transformador y democrático

pero que las acciones y actitudes de algunos actores educativos lo obligan a tomar decisiones, casi siempre, sin tenerlos en cuenta.

Los directivos docentes consideran que un clima escolar positivo se caracteriza por las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y por un ambiente que motiva a los actores a realizar sus labores educativas. Dos coordinadores agregan que en un clima escolar positivo, se viven los valores institucionales: respeto, responsabilidad y solidaridad. Además, se dice que un buen clima escolar influye positivamente sobre todas las variables educativas, especialmente hablan de la convivencia, el desempeño académico y el trabajo en equipo.

Aunque no se implementan estrategias y actividades estructurales que propicien el mejoramiento del clima escolar, los directivos docentes llevan a cabo acciones, tendientes a mantener o por lo menos, a no empeorar el clima escolar, entre ellas señalan: mantener relaciones cordiales con los docentes, atendiendo sus inquietudes y quejas, promover el trabajo en equipo, intervenir directamente en el manejo disciplinario de los estudiantes, dialogar con padres de familia o acudientes, profesores y estudiantes, etc. Los directivos señalan que en la institución están contempladas instancias destinadas a contribuir y mejorar el clima escolar al interior de la escuela, básicamente mencionan el Manual de Convivencia y el Comité de Convivencia.

En cuanto al grado de confianza que se tiene entre los miembros de la comunidad educativa, los directivos esperan mayor compromiso por parte de los docentes, estudiantes y padres de familia, para poder depositar mayor confianza en éstos. La falta de compromiso y de confianza en los actores escolares, es un elemento que obstaculiza el trabajo en equipo y no genera altas expectativas. En este orden de ideas, tampoco hay confianza por parte de los docentes frente a la labor de los padres de familia en cuanto al acompañamiento que éstos hacen del

proceso de aprendizaje de sus hijos; de igual forma, los directivos perciben que existen pocas expectativas de los profesores frente a un gran número de alumnos.

Con respecto al manejo de casos difíciles y la solución de conflictos en la escuela, los directivos consideran que por lo general, los conflictos que se dan en la escuela, más marcados, son: las agresiones físicas o verbales entre alumnos, falta de respeto de los alumnos contra los docentes en las aulas de clase y viceversa. Aunque, de manera esporádica, también se presentan casos de situaciones conflictivas entre alumnos y docentes, entre docentes y padres de familia, entre docentes y directivos, diferencias entre directivos y padres de familia.

En cuanto a la forma como se resuelven los conflictos en la escuela, se puede decir que existen espacios para el diálogo, aunque, en su mayoría, se intentan resolver de acuerdo con la aplicación del Manual de Convivencia, en términos sancionatorios. Algunos casos difíciles y conflictos quedan sin solucionar, lo que hace que éstos se agraven y causen mayor desgaste emocional y psicológico entre los actores educativos; además, tres de cinco directivos coinciden en afirmar que faltan medidas de prevención al respecto.

De la percepción que tienen los directivos docentes sobre el clima escolar de la escuela Betania, se concluye que la principal tensión que se presenta es por las acciones y actitudes de algunos docentes que incumplen con algunas de las responsabilidades, tienen poco dominio de grupo, se aíslan del trabajo en equipo, no evidencian innovación o creatividad en sus prácticas pedagógicas ni manifiestan altas expectativas frente al logro de los estudiantes ni de la misma institución. La anterior consideración va seguida de la falta de relaciones de corresponsabilidad de los padres de familia o acudientes en el proceso educativo de los hijos y a las situaciones de indisciplina que generan los estudiantes; además, existe la percepción de que el entorno que rodea la escuela es otro motivo que podría deteriorar el clima escolar; al respecto, consideran que dicho

entorno es un factor de riesgo que afecta la convivencia al interior de la escuela, en tanto se evidencia la existencia de situaciones de violencia social y condiciones de vulnerabilidad de los estudiantes.

Las distintas relaciones que se dan entre los miembros de la comunidad educativa, son un indicativo de lo armonioso o no que puede ser el clima escolar dentro de la escuela. Al respecto, los directivos perciben que tanto las relaciones que se dan entre docentes y directivos docentes y entre estudiantes y docentes es satisfactoria, contadas algunas excepciones. Mientras que la relación que se da entre alumnos y directivos; entre éstos, los docentes y los padres de familia es distante pero no conflictiva, de la misma manera se caracteriza la relación entre algunos docentes. En efecto, las relaciones observadas entre los diferentes actores escolares, no registran conflictos significativos; no así, en cuanto a la relación que se da entre algunos estudiantes.

Con respecto a la participación de los actores educativos en la toma de decisiones que afectan su labor, de acuerdo con el rol de cada uno de ellos, en general, se considera que esta no es significativa; en la mayoría de casos, sólo llega a un nivel consultivo y eso, básicamente, referido a los docentes. Tampoco se observa que se implique el trabajo en equipo, como algo natural para realizar con éxito las diferentes funciones y tareas. En la entrevista se le preguntó a los dos directivos que durante el último año han sido coordinadores de la escuela, sobre la causa de esto y si la escuela si facilitaba la participación de los diferentes actores; a lo que los dos respondieron que a la escuela, en cabeza del equipo directivo, le falta crear estrategias que faciliten la participación de los miembros de la comunidad educativa.

En cuanto a la percepción que se tiene sobre la existencia y eficacia de los canales de comunicación que operan en la escuela, para la mayoría de los directivos docentes existen canales y medios de comunicación, como: cronograma

anual de actividades, correo electrónico, reuniones generales informativas, carteleras, etc., aunque, el coordinador actual de la escuela considera que falta mayor asertividad y fluidez que permitan una buena comunicación entre los distintos actores de la comunidad educativa.

En términos generales, la información obtenida, da cuenta de una percepción favorable respecto al clima escolar, en la medida en que los conflictos no son tan graves que puedan llegar a impedir el normal desarrollo de las actividades escolares; no obstante, se reconoce que existen situaciones conflictivas que consideran particulares referidas a algunos docentes y conflictos entre estudiantes. Otro factor a considerar, identificado a partir de la observación directa, es el deterioro del ambiente físico, caracterizado por la falta de adecuación, mantenimiento y embellecimiento de la planta física. Por otro lado, aunque no se aplican estrategias integrales, sistemáticas y preventivas, tendientes a mejorar el clima escolar, los directivos consideran que la gestión de esta variable es importante porque favorece la sana convivencia, el trabajo en equipo, se trabaja con agrado, disminuyen los conflictos y se propicia un ambiente de camaradería.

3.1.2. Resultados del segundo objetivo específico.

De acuerdo con el artículo 84 de la ley 115 de 1994,

> En todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación será realizada por el Consejo Directivo de la institución, siguiendo criterios y objetivos preestablecidos (…).

Además, el numeral 6, del artículo 15, del Decreto 1860 de 1994, expresa:

> El Plan Operativo. El rector presentará al Consejo Directivo, dentro de los tres meses siguientes a la adopción del proyecto educativo institucional, el plan operativo correspondiente que contenga entre otros. Las metas, estrategias, recursos y cronograma de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. Periódicamente y por lo menos cada año, el plan operativo será revisado y constituirá un punto de referencia para la evaluación institucional. Deberá incluir los mecanismos necesarios para realizar ajustes al plan de estudios.

Por su parte, la guía N° 34 del MEN (2008), va más allá del plan operativo y propone como herramienta de gestión el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), mediante el cual se formulan objetivos, metas, estrategias y acciones a corto y mediano plazo con el fin de darle viabilidad y concreción al Proyecto Educativo Institucional.

En la práctica, en la Institución Educativa América, cada año se hace una autoevaluación institucional, con base en la guía N° 34 del MEN (2008); para ello, los docentes se dividen en cuatro grupos, uno por cada área de gestión (directiva, académica, administrativa y financiera y comunitaria) para valorar cada componente y procesos que conforma cada área. Los resultados se analizan en el seno del Comité de Calidad, quien socializa los resultados a los miembros de la comunidad educativa y propone, con base en dichos resultados, ajustes al PMI. Por lo general, cada año, se propone desde cada área de gestión uno o dos componentes, los peor evaluados, para ser priorizados como problemas a atacar. Para ello, se proponen metas, un indicador para su medición, estrategias, acciones y responsables de liderar el proceso. Muchas veces, la evaluación de los componentes y procesos, es tan subjetiva, que no obedecen a la realidad vivida; se priorizan problemas de manera desarticulada, así que no se cuenta con políticas o estrategias integrales en el PMI; los responsables, son los líderes de cada área de gestión que, aunque en ocasiones cuentan con el apoyo de un docente, no involucra a otros actores educativos ni obedece a un trabajo planificado en equipo; el seguimiento hecho, aunque no es sistemático, muestra

que, por lo general, los resultados esperados no se alcanzan y así, las metas son pospuestas en el tiempo y con ellas, cada vez se ve más distante la visión institucional, pues, algunos resultados positivos logrados en un año, se desvanecen para el siguiente, por la falta de estabilidad y perdurabilidad en el tiempo de los logros alcanzados.

La propuesta que arroja la presente investigación pretende subsanar las falencias antes mencionadas. En ésta se identifican los factores que se deben mejorar para obtener un clima escolar apto para llevar a cabo eficazmente los procesos de enseñanza aprendizaje en la sección primaria Betania de la Institución Educativa América. Para ello, se tomó como referencia teórica la lista de factores seleccionados en la fundamentación, para la cual se tuvo en cuenta las tres condiciones antes mencionadas en la fundamentación, ahora para la elaboración de la propuesta se tuvo en cuenta una cuarta condición, relacionada básicamente con la práctica y es que de dichos factores, se tomarán sólo aquellos en los que la sección primaria Betania tiene mayor carencia y, sobre todo, que deben primar los factores asociados que pueden ser modificables por los directivos docentes; por supuesto, con la participación de los miembros de los demás estamentos de la comunidad educativa.

La propuesta identifica los factores a intervenir desde la Gerencia Educativa, la relación entre éstos, las variables sobre las que inciden, en el marco de la investigación de escuelas eficaces, los responsables y la estrategia de gestión. Los factores son: visión compartida, trabajo en equipo, participación y pertenencia, ambiente físico, motivación, comunicación eficaz, convivencia escolar y liderazgo. Estos factores se asocian directamente con la variable clima escolar, de manera teórica y algunos factores reciben confirmación empírica de su relación directa más con la eficacia escolar que con el clima escolar, según la revisión hecha de estudios en la presente investigación. Sin embargo, no se determinan las relaciones recíprocas entre ellos, se parte del supuesto de que efectivamente

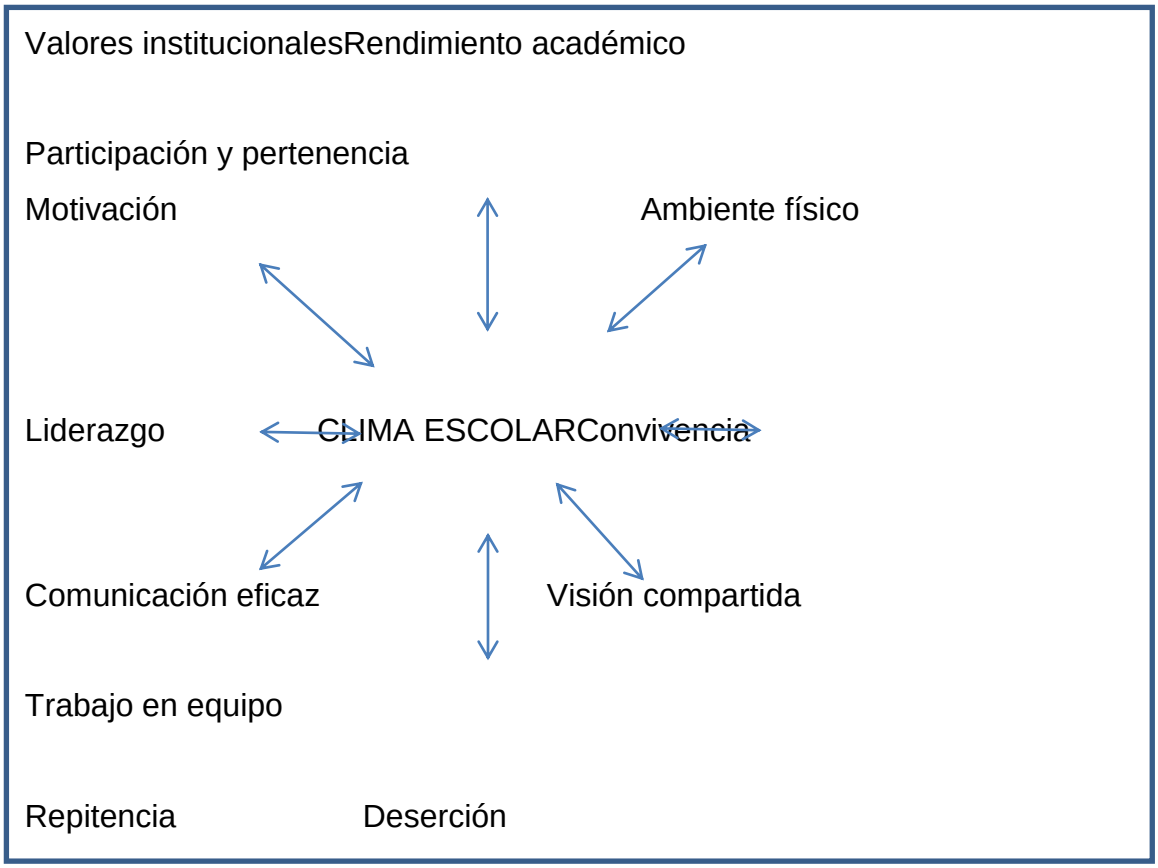
influirán en la eficacia de la escuela, pero queda la duda si se implican mutuamente, es decir, son causas o consecuencias, son independientes o unos están incluidos en otros; tampoco están jerarquizados de acuerdo con el efecto o peso que tienen sobre las variables a influir: clima escolar y eficacia escolar. A pesar de la anterior limitante, la propuesta provee un marco general que permite trazar líneas de acción para la aplicación de estrategias, la elaboración de un plan de mejoramiento que permita alcanzar la visión institucional y la toma de decisiones, en cuanto a políticas trazadas por parte de los directivos docentes.

La propuesta pedagógica se representa en el “Esquema sobre Clima y Eficacia Escolar”. En este se presentan ocho factores asociados al clima escolar, los cuales se implican, lo que se señala con un flecha de doble vía, en torno al clima escolar; todos los factores se planifican, organizan, dirigen y se evalúan desde la Gerencia Educativa, que tiene como elemento clave el liderazgo, mediante el cual, se gestionan los factores, de tal modo que se orienten a la consecución de una visióncompartida, formalizada en el direccionamiento estratégico y horizonte institucional. La convivencia escolar, se visualiza, en elementos como: las relaciones armoniosas y de respeto entre los actores educativos, especialmente en la relación pedagógica entre docentes y estudiantes, que implica la mejora del clima de aula, la solución dialogada de conflictos, la prevención y atención de casos difíciles, con base en el Manual de Convivencia y el Comité de Convivencia, la eficacia e inclusión escolar, manifestada en la política de inclusión y medida a través del índice de inclusión, según la Guía N° 34 del MEN (2008) . Los otros factores que se deben gestionar, de manera integral, para mejorar el clima escolar son: el trabajo en equipo, la motivación de los actores educativos, el nivel de pertenencia y participación de éstos, el ambiente físico y la comunicación eficaz.

La gestión sistémica de los factores antes mencionados no sólo permitirá mejorar el clima escolar sino, la eficacia de la escuela, visualizada en la apropiación de los valores institucionales por parte de los miembros de la

comunidad educativa y la mejora en indicadores relacionadas con el rendimiento académico de los estudiantes y otras variables escolares como: repitencia y deserción. Dichas variables están escritas en cada uno de los vértices del cuadrado.

Gráfica 2. Esquema sobre clima y eficacia escolar.



Fuente: Los Autores.

3.1.3. Resultados del tercer objetivo específico.

Con respecto al tercer objetivo específico: socializar la propuesta pedagógica con los directivos docentes y maestros de la Institución Educativa América, se tienen como resultados significativos los siguientes:

Para impulsar la implementación de la propuesta, se decidió abordarla institucionalmente, desde el instrumento de gestión clave que por excelencia, tienen las escuelas para establecer acciones de mejora, éste es el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI). Dicho plan, generalmente, se establece a mediano plazo, con un horizonte de tres años. En la Institución Educativa América se tenía un PMI 2009 – 2012; el cual se ha venido ajustando año tras año, de acuerdo con la autoevaluación institucional. Este año, se tiene establecido, elaborar un PMI, con un lapso de tiempo. 2013 – 2015; se han hecho evaluaciones sobre el PMI que se tenía, con el fin de extraer los aspectos más relevantes que permitan direccionarlo, orientado al logro de la visión institucional, que se tiene previsto se alcance en el 2015. De ahí la importancia de articular la propuesta con el PMI.

La socialización de la propuesta se hizo en el seno del Comité de Calidad, órgano encargado de orientar, establecer, documentar, difundir, hacer seguimiento y evaluar el PMI. El comité está conformado por los directivos docentes, quienes lideran cada una de las áreas de gestión (directiva, académica, administrativa y financiera y comunitaria), apoyados por uno o dos docentes. Este es el comité base; pero en ocasiones, cuando la situación lo amerita, se da participación a los jefes de área, por lo que se considera un comité ampliado.

Se explicó la propuesta al Comité de Calidad, resaltando la importancia de un clima escolar positivo, con relaciones interpersonales cordiales, basado en el reconocimiento y valoración de cada miembro de la comunidad educativa

yorientado a mejorar los niveles de compromiso y participación de los mismos, para prestar de manera eficaz el servicio educativo. La propuesta tuvo eco dentro del Comité de Calidad; de hecho, dado que en la visión institucional se propende porque en la institución se viva en armonía a través de la práctica de la convivencia democrática, se propone que se de relevancia al factor convivencia, que agrupa a cinco elementos: Manejo de casos difíciles y solución de conflictos, Manual de Convivencia, Comité de Convivencia, Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblaciones o diversidad cultural y relación pedagógica. Según él, los elementos se deben articular y abordar desde el Comité de Convivencia, más desde la prevención y de manera estructural, tomando acciones correctivas sobre las causas raíces que afectan la convivencia y no de forma coyuntural e improvisada.

La propuesta fue aprobada, en cuanto al factor convivencia escolar y los elementos relacionados.También, se consideró que el diseño de un Plan de Mejoramiento Institucional debe formularse con estrategias y acciones articuladas, que incidan claramente sobre el factor o variable considerada de trascendencia para la mejora institucional. Por eso, el clima escolar fue priorizado como una de las variables a gestionar en el Plan de Mejoramiento Institucional 2013 – 2015.

3.2. Conclusiones.

En relación con el primer objetivo planteado referente a la percepción y valoración del clima escolar de la sección primaria Betania por parte de los directivos docentes de la I. E. América, cabe señalar que los principales hallazgos dan cuenta de una valoración más bien positiva del ambiente que se vive al interior de esta. Aun así, al hacer referencia al clima escolar los directivos manifiestan que en la escuela se presentan situaciones no deseadas, como conflictos entre estudiantes, falta de respeto de algunos de éstos hacia los docentes, las acciones y actitudes de algunos docentes que incumplen con algunas de las responsabilidades, tienen poco dominio de grupo, se aíslan del trabajo en equipo, no evidencian innovación o creatividad en sus prácticas pedagógicas ni manifiestan altas expectativas frente al logro de los estudiantes ni de la misma institución. La anterior consideración va seguida de la falta de relaciones de corresponsabilidad de los padres de familia o acudientes en el proceso educativo de los hijos. Sin embargo, consideran que las situaciones antes señaladas no son propias de todos los miembros de los estamentos de la comunidad educativa, ni el común denominador en la escuela.

Los directivos docentes llevan a cabo acciones tendientes a mantener o por lo menos, a no empeorar el clima escolar, entre ellas señalan: mantener relaciones cordiales con los docentes, atendiendo sus inquietudes y quejas, promover el trabajo en equipo, intervenir directamente en el manejo disciplinario de los estudiantes, aplicando lo estipulado en el Manual de Convivencia, dialogar con padres de familia o acudientes, profesores y estudiantes, entre otros.Sin embargo, en cuanto a las medidas adoptadas por ellos, se concluye que éstas son acciones que dependen exclusivamente del quehacer cotidiano de cada directivo en particular; son medidas más de carácter reactivo que preventivo; son correcciones más que acciones correctivas; son coyunturales más que estructurales; lo que ha

impedido la generación de estrategias que permitan el mejoramiento del clima escolar y con él, la transformación de la sección primaria Betania.

Con respecto al segundo objetivo planteado, se elaboró una propuesta pedagógica, la cual implica, por parte de los directivos docentes, el reconocimiento de que el clima escolar es un factor esencial para propiciar el desarrollo integral de los estudiantes, la sana convivencia entre todos los integrantes de la institución y que condiciona a la vez los distintos procesos educativos. En el marco de la Gerencia Educativa y la intencionalidad del movimiento de escuelas eficaces, se halló que los factores: visión compartida, convivencia, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, pertenencia y participación, comunicación eficaz y ambiente físico, deben ser gestionados de manera sistémica, ya que están asociados positivamente con el clima escolar e inciden en la eficacia escolar, evidenciada ésta en la apropiación de los valores institucionales por parte de los miembros de la comunidad educativa, alto rendimiento académico por parte de los estudiantes, disminución de los índices de repitencia y deserción escolar. De este modo, la propuesta pedagógica es, en sí misma una propuesta de cambio, cuyo valor radica en su capacidad de brindar un conocimiento, no sólo a los directivos docentes, sino también a los demás estamentos de la comunidad educativa, para que al ser apropiado y compartido por los miembros de ésta, sea útil al momento de abordar procesos de mejoramiento del clima escolar, que redunden en un mayor nivel de eficacia en la escuela Betania.

Con respecto al tercer objetivo, se concluye que la mejor estrategia para impulsar la propuesta es insertándola dentro del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), pasando así, de un estado teórico, identificación de factores asociados al clima y la eficacia escolar, a la práctica, formulación e implementación de la propuesta dentro de dicho plan. La socialización se realizó ante el Comité de Calidad, órgano encargado de la formulación, establecimiento, documentación, difusión, seguimiento y evaluación del PMI, logrando que se tome

en cuenta, tres líneas de la propuesta. La primera es que se considera al clima escolar como el mejor predictor de la eficacia escolar, constituyéndose en un lineamiento macro que desde la Gerencia Educativa orienta las acciones de los directivos docentes de la Institución Educativa América. La segunda, es la inclusión del factor convivencia escolar, con sus elementos constitutivos: Manejo de casos difíciles y solución de conflictos, política de inclusión, relaciones pedagógicas, Manual de Convivencia y Comité de Convivencia, dentro del PMI. La tercera, es la manera de formular el PMI, de forma integral y sistémica, orientando las estrategias y acciones hacia el factor o variable que más incide para el logro de la visión institucional.

Finalmente, los resultados de la investigación dan luces acerca de posibles recomendaciones en cuanto al modo en que se puede gestionar el clima escolar por parte de los directivos docentes. Se propone establecer a nivel de la escuela políticas concretas que orienten las prácticas y recursos hacia el afianzamiento de las estrategias para mejorar el clima escolar en términos de eficacia; para lograr en ellas el carácter preventivo y no reactivo. Para ello, se debe abordar la variable clima escolar desde una perspectiva que considere los diversos factores que inciden sobre ella, como: visión compartida, liderazgo, convivencia escolar, motivación, comunicación eficaz, trabajo en equipo, ambiente físico, participación y pertenencia; para la eficacia de las estrategias se requiere plantear acciones concretas de integración, participación y compromiso de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, las cuales trazan líneas de continuidad, ampliación y mejora de la misma, cabe señalar que dicho estudio se debería ampliar, con respecto al primer objetivo, teniendo en cuenta la percepción que del clima escolar tienen los demás estamentos de la comunidad educativa y sobre todo, sobre la percepción que tienen de la gestión que sobre el clima escolar llevan a cabo los directivos docentes. Con respecto al segundo objetivo, queda

por validar empíricamente, los efectos de cada factor considerado en relación con el clima escolar y la eficacia escolar; además de establecer la correlación entre éstos y de ser posible, establecer jerarquía entre los factores que más aportan o inciden sobre la variable en consideración.

3.3. Anexos.

3.3.1. Anexo 1. Cuestionario.

1. ¿Cuáles son las funciones y tareas específicas que mayor tiempo demandan de su jornada laboral?
2. ¿Qué grado de satisfacción manifiesta frente a la función de atender aquellas tareas que le demandan mayor tiempo de su jornada escolar?
3. ¿Cómo describe o caracteriza usted un clima escolar positivo?
4. ¿Cómo fomenta y promueve un clima escolar favorable en la sección primaria Betania?
5. ¿Un buen clima escolar influye positivamente sobre qué variables escolares?
6. ¿Cuál es su percepción sobre el grado de confianza y expectativas que depositan unos actores escolares sobre los otros?
7. ¿Qué tipos de conflicto se presentan con mayor frecuencia en la escuela y cómo se resuelven generalmente?
8. ¿En su opinión, que motivos podrían hacer que el clima escolar se deteriore?
9. ¿Cómo son las relaciones interpersonales que se dan entre los miembros de la comunidad educativa?
10. ¿Por qué es importante un clima escolar positivo, agradable y de sana convivencia en la escuela?
11. ¿Qué percepción tiene sobre el grado de participación y pertenencia que tienen los miembros de la comunidad educativa?
12. ¿Cuál es su percepción sobre la eficacia de los canales y la forma de comunicación que se da en la escuela?

3. 3. 2. Anexo 2. Guía de entrevista.

La presente guía pretende orientar y dirigir la entrevista a los directivos docentes, como ampliación a las respuestas dadas al cuestionario.

1. ¿Con qué aspectos asocia un clima escolar positivo y por qué considera importante la gestión de dicha variable en la institución educativa?
2. ¿Cuál es la percepción general que tiene sobre las relaciones que se dan entre los estudiantes y docentes, directivos docentes y estudiantes, docentes y directivos docentes, padres de familia y docentes, directivos docentes y padres de familia y al interior de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa?
3. ¿Considera que en la escuela se fomentan espacios de participación para todos los miembros de la comunidad educativa y qué importancia le da a dicha participación?
4. ¿Cuál es la percepción general que tiene sobre las expectativas que se tienen entre los estudiantes y docentes, directivos docentes y estudiantes, docentes y directivos docentes, padres de familia y docentes, directivos docentes y padres de familia y al interior de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa?
5. ¿Cuáles son los principales conflictos que se presentan en la escuela y cree usted que éstos se resuelven eficazmente?
6. ¿Cree usted que la comunicación que se da en la escuela es asertiva y de qué manera contribuye a mejorar el clima escolar?

3. 3. 3. Anexo 3. Guía de observación.

La presente guía, constituida por diez preguntas abiertas, pretende servir de bitácora al investigador para que lleve un registro organizado de las diferentes acciones y situaciones que se presentan en la escuela en torno al clima escolar; más que un reporte cronológico, en esta se plasman las conclusiones generales, de lo observado, que dan respuesta a las preguntas que sirven de orientación para el trabajo y poder tener así, un claro seguimiento de la labor realizada.

1. ¿Qué capacidad tiene la infraestructura física de la escuela para brindar cobertura y calidad educativa a sus estudiantes y en qué estado se mantiene y conserva?
2. ¿Cómo son las relaciones que se dan entre los actores escolares?
3. ¿Cuáles situaciones de “bullying o matoneo” se presentan en la escuela?
4. ¿De qué forma se resuelven los conflictos presentados en la escuela?
5. ¿Cómo apoyan e influyen en los procesos de enseñanza aprendizaje los directivos docentes?
6. ¿Con qué frecuencia y para qué fin los directivos y docentes entran en contacto con los padres de familia?
7. ¿Qué tipo de estímulos o reconocimientos se hacen a los estudiantes por su buen desempeño académico o a los docentes por sus buenas prácticas pedagógicas?
8. ¿Qué nivel de participación tienen los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre políticas y acciones a emprender en la escuela?
9. ¿Cómo se da la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa?
10. ¿Cómo se desarrollan los proyectos y demás actividades curriculares y extracurriculares en la escuela, en términos de participación y responsabilidad?

3. 3. 4. Anexo 4. Autoevaluación y Plan de Mejoramiento Institucional.

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL 2012

DESDE LA GUÍA N° 34. MEN

La autoevaluación es un proceso de verificación, diagnostico, exploración, análisis, acción y realimentación que se realiza con el fin de identificar debilidades, oportunidades fortalezas yamenazas, buscando el mejoramiento continuo que garantice altos niveles de calidad en la presentación del servicio.

MEDELLIN - 2012

Tabla de códigos.

Sede central	
Betania	
Corazón	
Veinte de Julio	

AREA: GESTIÓN DIRECTIVA

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada			x	xxx	Blog institucional Cuaderno comunicador Trabajo con estudiantes, padres de familia Plegable SIEE, proyecto de vida, conducta de entrada
	Metas institucionales			xx	xx	Actas, Manual de Convivencia Cronograma actividades, calidad
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento		x	xx	x	Manual de Convivencia Plegables, comunicación virtual, carteleras
	Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural		xx	x	x	Actos culturales Proyecto de inclusión
	TOTAL		3	6	7	
Gestión estratégica	Liderazgo			xx	xx	Felicitaciones del núcleo y secretaria Cronograma de actividades anual

	Articulación de planes, proyectos y acciones		x	x	xx	Transversalización de las áreas Plan de estudios, proyectos
	Estrategia pedagógica			x	xxx	Modelo Pedagógico Plan de estudios y proyectos
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones			x	xxx	Información oportuna Proyecto pre.icfes, simulacro pruebas saber
	Seguimiento y evaluación		x	x	xx	Continua Plan de estudios, modelo pedagógico, SIEE
	TOTAL		**2**	**6**	**12**	
Gobierno escolar	Consejo directivo				xxxx	Actas, Actas de reuniones
	Consejo académico			xx	xx	Actas, Actas de reuniones
	Comisión de promoción y evaluación		x	x	xx	Actas, informes, Actas de reuniones
	Comité de convivencia	x	xx		x	Manual de Convivencia, formatos del comité de convivencia
	Consejo estudiantil		x	xx	x	Reuniones Actas de reuniones, elecciones

	Personero estudiantil			xx	xx	Reuniones Actas de reuniones, día de la democracia
	Asamblea de padres de familia	x	x		x	Reuniones Actas de reuniones
	Consejo de padres de familia	x	x	x	x	Reuniones, actas Actas de reuniones
	TOTAL	**3**	**6**	**8**	**14**	
Cultura institucional	Mecanismos de comunicación			x	xxx	Correo, blog y circulares Circulares, comunicaciones virtual
	Trabajo en equipo			x	xxx	Reuniones por grupo, proyecto y actividades, ajustes planes de estudio
	Reconocimiento de logros		x	x	xx	Diplomas Cuadro de honor, día de los mejores
	Identificación y divulgación de buenas prácticas		x	x	xx	Cronogramas, reuniones, correos Calidad, consejo académico y directivo, modelo pedagógico, Manual de Convivencia
	TOTAL		**2**	**4**	**10**	
Clima escolar	Pertenencia y participación			xx	xx	**Proyecto de**

						calidad
	Ambiente físico		x	x	xx	Dotación y tecnología .planta física
	Inducción a los nuevos estudiantes		x	x	xx	Conducta de entrada
	Motivación hacia el aprendizaje		x	xx	x	Estímulos verbales y menciones Cuadro de honor, reconocimiento en publico
	Manual de Convivencia			x	xxx	Manual físico Manual de Convivencia, conducta de entrada
	Actividades extracurriculares		x	xx	x	INDER – Comfenalco pre-icfes, INDER, catequesis.
	Bienestar del alumnado			xx	xx	Refrigerio, protección escolar y descansos restaurante escolar
	Manejo de conflictos		x	x	xx	Diálogos, llamadas orales y escritas comité de convivencia, charlas

						extracurriculares
	Manejo de casos de conflictos		x	xx	x	Manejo de casos difíciles, Manual de Convivencia. Comité de convivencia, UAI
	TOTAL		**6**	**14**	**16**	
Relaciones con el entorno	Padres de familia			xxx	x	Reuniones, comunicador Reuniones
	Autoridades educativas			x	xxx	Circulares, correos Circulares, reuniones
	Otras instituciones			xxx	x	Escuela del maestro, surgir INDER, Surgir, numerario
	Sector productivo		xxx		x	Representantes
	TOTAL		3	7	6	
	TOTALPROCESO	**3**	**22**	**45**	**65**	

AREA: GESTIÓN ACADÉMICA						
PROCESO	**COMPONENTE**	**VALORACIÓN**				**EVIDENCIAS**
		1	**2**	**3**	**4**	
Diseño pedagógico curricular	Plan de estudios			x	xxx	F2 y F3 Actas de reuniones de recontextualizacion P.E.I, en medio físico y virtual

	Enfoque metodológico		xx	x	x	PEI Planeación, diario de procesos Competencia en medio físico
	Recursos para el aprendizaje	x		xx	x	Dotación de aula Cartillas, cuadernos, pruebas saber, pruebas periodo Material audiovisual, libros, dotación ministerio
	Jornada escolar		x	Xx	x	Coordinación Asistencia, diario de procesos Horarios establecidos y dados a conocer
	Evaluación		x	X	xx	Resultados Circulares Boletín de calificaciones Consejo académico actas.
	TOTAL	**1**	**4**	**7**	**8**	
Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales			X	xxx	Proyectos académicos Dialogo con los educadores que les pierden los estudiantes, planes de apoyo P.E.I, plan de estudios, SIEE, MODELO PEDAGOGICO
	Estrategias para las tareas escolares		x		xxx	Políticas institucionales Cuadernos de los estudiantes Acuerdos desde el consejo académico, actas
	Uso articulado de los		x	x	x	Cuaderno de los

	recursos para el aprendizaje					estudiantes, firma de actas de comportamiento Manejo de las TICS, Textos ministerio, YOMI vida
	Uso de los tiempos para el aprendizaje			x	xxx	La asistencia, actas, agendas y cronogramas Cronogramas de actividades.
	TOTAL		**2**	**3**	**10**	
Gestión de aula	Relación pedagógica			X	xxx	Administración Acuerdos y compromisos escritos Carpetas de observador, planes de apoyo,.
	Planeación de clases		x	xx	x	Boletines, diario de procesos diario de procesos, planeación
	Estilo pedagógico		x		xxx	Consejo académico. CEP Proyectos, investigaciones Planeación flexible
	Evaluación en el aula				xxxx	C. académico Reunión Padres de Familia Planes de apoyo, reuniones de comisión, actas de comisiones Carpetas de reuniones, planes de apoyo
	TOTAL		**2**	**3**	**11**	
Seguimiento académico	Seguimiento a los resultados académicos			X	xxx	Política institucional Planes de apoyo, cuaderno comunicador Actas de las comisiones de evaluación y promoción y del consejo académico

	Uso pedagógico de las evaluaciones externas			X	xxx	S.G.C Pruebas de periodo, simulacros de pruebas Capacitaciones Divulgación escrita de resultados
	Seguimiento a la asistencia		x		xxx	Control Revisión de planillas, control de la asistencia Formatos por grupo
	Actividades de recuperación			X	xxx	Planes de apoyo Formatos por grupo y libros empastados
	Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje		xx	x	x	Aula de apoyo, Asistencia psicológica, hoja de vida Seguimiento desde el aula de apoyo
	Seguimiento a los egresados			x	xxx	Base de datos Blog institucional
	TOTAL		**3**	**5**	**16**	
	TOTAL PROCESO	**1**	**11**	**18**	**45**	

AREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIA
		1	2	3	4	
Apoyo a la gestión académica	Proceso de matricula			xx	xx	Cronograma. Comunicación Consolidado académico
	Archivo académico			xx	xx	Papelería diligenciada Archivo sede central
	Boletín de calificaciones			xx	xx	Los entregados a los estudiantes Actas y firmas de padres de familia
	TOTAL			**6**	**6**	
Administración de la planta física y de los recursos	Mantenimiento de la planta física		x	x	xx	Bajantes malos, goteras, humedad, techos, mallas Buen estado
	Programas para la educación y embellecimiento de la planta física		x	xx	x	Carteleras, gra,a, pintura, aplicación de las 5S Adecuación para a accesibilidad de los niños con discapacidad física
	Seguimiento al uso de los espacios			xxxx		falta de adecuación para la cancha de futbol
	Adquisición de los recursos para el aprendizaje			xx	xx	Apertura de la biblioteca
	Suministros y dotación		x	xx	x	La sede cuanta con los suministros
	Mantenimiento de equipos y recursos para	x		xxx		Los equipos y recursos están en

	el aprendizaje					buen estado
	Seguridad y protección			xxxx		Mapa de riesgo, señalización Acompañamiento en las zonas de riesgos.
	TOTAL	**1**	**3**	**18**	**6**	
Administración de servicios complementarios	Servicios de transporte, restaurante escolar, cafetería y salud.			xxx	x	Restaurantes escolar, aula de apoyo, INDER
	Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales			xxx	x	Acompañamiento de la educadora del aula de apoyo
	TOTAL			**6**	**2**	
Talento humano	Perfiles		x	xxx		Buen desempeño de los educadores
	Inducción		x	xx		Empalme del educador entrante
	Formación y capacitación		x	x	xx	Capacitación constante
	Asignación académica			xx	xx	Actas de asignación de jornada
	Pertenencia del personal vinculado			xxx	x	Disposición de los educadores
	Evaluación de desempeño			xx	xx	Diario de procesos
	Estímulos		x	xx	x	Reuniones de integración
	Apoyo a la investigación	x	x	x	x	Talleres del parque explora
	Convivencia y manejo de conflictos			xxx	x	Manual de Convivencia
	Bienestar del talento humano	x	x	xx		Encuentro de docentes y directivos
	TOTAL	**2**	**6**	**21**	**10**	

Apoyo financiero y contable	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)			xxx	x	Recurso o presupuesto de cada sede
	contabilidad			x	xxx	Conocimientos de compras y gastos
	Ingresos y gastos			x	xxx	Informes constantes de gastos
	Control fiscal			x	xxx	Visitas o informes del contador
	TOTAL			**6**	**10**	
	TOTALPROCESO	**3**	**9**	**57**	**34**	

AREA: GESTIÓN A LA COMUNIDAD						
PROCESO	**COMPONENTE**	**VALORACIÓN**				**EVIDENCIAS**
		1	**2**	**3**	**4**	
Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad	x	x	xx		No existen diagnósticos por personas idóneas, ni intervenciones institucionales Matricula en línea Actas reuniones, modelo pedagógico
	Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos	x	xx	x		Hay una docente que lidera y ejecuta un proyecto especifico Cuadros con diagnóstico de grupo Actas reuniones, modelo pedagógico
	Necesidades y expectativas de los estudiantes		xx	x	x	Hay momentos planeados donde se determinan las necesidades de los

						estudiantes
	Proyecto de vida	x	xx	x		En varias áreas se trabajó con esta metodología Cuaderno cartillas, yomi vida. Comunicador, YOMI Conducta de entrada
	TOTAL	**3**	**7**	**5**	**1**	
Proyección a la comunidad	Escuela familiar	X	x	x	x	Reuniones de padres de familia Actas y listados de asistencia Actas escuela de padres Módulo de escuela de padres.
	Oferta de servicio a la comunidad	xx	x	x		Capacitación Medellín digital Cuaderno comunicador Primeras comuniones, adultos
	Uso de la planta física y de los medios	xxx		x		Poco se utilizan y no están a disposición de la comunidad Inder, Latino, clase de informática Convenio latino, acción comunal
	Servicio social estudiantil	x	xx		x	El programa de alfabetización Planillas del servicio social Proyecto SSE
	TOTAL	**7**	**4**	**3**	**2**	
Participación y convivencia	Participación de los estudiantes		X	x	xx	Gobiernos escolar, inclusión en los actos culturales

						Proyecto del gobierno escolar Gobierno escolar
	Asamblea y consejo de padres de familia		xx	xx		Permanente participación de los padres en diferentes estamentos Actas de reuniones Actas de conformación, participación en consejo directivo, C.E.P
	Participación de las familias	x	x	xx		Reuniones intermedias con la participación de los padres de familia
	TOTAL	**1**	**4**	**5**	**2**	
Prevención de riesgos	Prevención de riesgos físicos	xx	x	x		Las trabajan las áreas especificas
	Prevención de riesgos psicosociales	xxx	x			Sólo se mencionan los posibles riesgos
	Programas de seguridad	xxx		x		Se realizan simulacros. Hay señalización, rutas de evacuación
	TOTAL	**8**	**2**	**2**		
	TOTAL PROCESO	**19**	**17**	**15**	**5**	

SEGUIMIENTO, METAS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2009 - 2012

GESTIÓN DIRECTIVA

META 1: al finalizar el año 2012 el 90% de la comunidad educativa conocerá y se apropiara del direccionamiento estratégico.

FÓRMULA INDICADOR 1: # de personas de la comunidad educativa que se apropian del direccionamiento estratégico/# total de personas de la comunidad. *100.

RESULTADO DE SEGUIMIENTO: 68/71= 95.7% de los grupos de estudiantes de la Institución Educativa América ha trabajado el direccionamiento estratégico.
1307/1628=82% de los componentes del direccionamiento estratégico se han trabajado con estudiantes.
81/81= 100% de los docentes conocen los componentes del direccionamiento estratégico.
1536 / 2397= 64.3% de padres de familia conocen los componentes del direccionamiento estratégico.
PROMEDIO: 85.5%.

HERRAMIENTA O INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN UTILIZADO: Cuadro de seguimiento a conducta de entrada y dirección de grupo, tabulación de información, registro fotográfico, actas, formato de asistencia y plegable.

ESTRATEGIA 1: diseño e implementación de diversos canales de comunicación, que permitan la divulgación del direccionamiento estratégico.

ACTIVIDADES REALIZADAS: trabajo en el aula con cartilla, conducta de entrada y dirección de grupo, carteleras en salones y en espacios comunes en cada sede, implementación del BLOG INSTITUCIONAL, reunión de padres de familia, entrega de plegable a docentes y familias.

ACTIVIDADES PENDIENTES: actualizar plegable con información del direccionamiento estratégico.

AVANCE:porcentaje (# de Actividades realizadas/ # total de Actividades planeadas*100).
2/3X100=66%. Se han realizado el 66% de actividades programadas.
El 87% de estudiantes conocen el direccionamiento estratégico.
El 93% de docentes y directivos docentes conocen el direccionamiento.
No se ha medido el porcentaje de acudientes que conocen el direccionamiento.

CUÁNDO: segundo semestre de 2012.

LOGROS: Se ha generado un ambiente de cultura de la calidad, en donde se evidencia mayor sentido de pertenencia en estudiantes.

META 2: Finalizando el 2012 disminuirá en un 20% las dificultades a nivel de convivencia en la institución.

FÓRMULA INDICADOR 2: # dificultades comportamentales presentadas en el 2011/ # de dificultades comportamentales presentadas en el 2012.

RESULTADO DE SEGUIMIENTO: 138 dificultades comportamentales presentadas en el 2011. 79 dificultades comportamentales presentadas en el 2012. HASTA LA FECHA. HAN DISMINUIDO EL 57% CON RESPECTO AL AÑO 2012.

HERRAMIENTA O INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN UTILIZADO: Actas de reunión del comité de convivencia institucional, proyecto de sana convivencia elaborado, registro fotográfico, fichas seguimiento comportamental de estudiantes, escuela de padres, informe anual del coordinador de cada sede.

ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA 1: elaboración de proyecto de convivencia escolar con plan de actividades, seguimiento a éstas.

EATRATEGIA 2: capacitación a padres de familia.

ACTIVIDADES REALIZADAS: Proyecto realizado, se han realizado dos escuelas de padres, capacitación a docentes, vacuna contra la no agresión, descansos con diferentes posibilidades lúdicas.

ACTIVIDADES PENDIENTES: salida recreativa, vacuna en dos sedes, Informe anual de coordinadores.

AVANCE:5/8= 62%. Se han realizado el 62% de las acciones programadas.

CUÁNDO: segundo semestre de 2012.

LOGROS: se unificaron criterios y actividades para realizar en todas las sedes, se divulgo el proyecto.

DIFICULTADES: Poco compromiso de algunos padres de familia, falta de compromiso de algunos docentes con el proyecto.

GESTIÓN ACADÉMICA

META 1: a noviembre de 2012 se cuenta con mecanismos claros de seguimiento y control sobre el DISEÑO PEDAGÓGICO en la Institución, que permiten en los estudiantes el desarrollo de competencias.

FÓRMULA INDICADOR:

1. # de áreas desarrolladas en el diseño curricular por competencias / # total de áreas * 100
2. Nº estudiantes no promovidos /total estudiantes) X100.
3. Nº estudiantes que alcanzan los logros de todas las áreas al finalizar el año escolar/ Total estudiantes) X100
4. Resultados PRUEBAS SABER ICFES 2012
5. Resultados OLIMPIADAS DEL CONOCIMIENTO 2012

RESULTADO DE SEGUIMIENTO: 11/11= 100% de las áreas están desarrolladas por diseño curricular por competencias.

HERRAMIENTA O INSTRUMENTO VERIFICACIÓN UTILIZADO: Informe de comisión de promoción y evaluación, actas de consejo académico, resultados de pruebas externas, áreas por diseño curricular por competencias,diario de campo de docentes Modelo pedagógico finalizado, asistencia a pre-ICFES.

ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA 1: desarrollar todas las áreas en el diseño curricular por competencias.

ESTRATEGIA 2: Implementar modelo pedagógico.

ESTRATEGIA 3. Implementar formato de diario de campo donde se evidencie el desarrollo de la planeación de los docentes.

ESTRATEGIA 4: Realizar evaluaciones cada periodo tipo ICFES.
Estrategia 5: realizar pre-ICFES en la institución.

ACTIVIDADES REALIZADAS: Áreas reestructuradas, pre-ICFES los días sábados, evaluaciones de periodo tipo ICFES.

ACTIVIDADES PENDIENTES: Aprobar formato de diario de campo, donde se evidencia el cumplimiento de planes de áreas e implementación del modelo.

AVANCE:2/5 Se ha realizado el 40% de las actividades programadas.

QUIÉN: Líder de la gestión, consejo académico.

CUÁNDO: Segundo semestre 2012.

LOGROS: Se socializó avances. Hay una cultura de cambio sobre la forma de abordar el proceso de enseñanza aprendizaje.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

META 1: finalizando el 2012 se optimizaran el 100% de los recursos financieros de la institución con el fin de atender las necesidades requeridas para la adecuada prestación del servicio educativo.

FÓRMULA INDICADOR: N° Rubros ejecutados/ N° Rubros planeados x 100.

RESULTADO DE SEGUIMIENTO: 12/13= 92% De 13 rublos que hay en el presupuesto se ha invertido en 12.
$74.756.859/ $174.054.000= 43%. De $174.054.000 de ingresos totales, se ha ejecutado $74.756.859.

HERRAMIENTA O INSTRUMENTO VERIFICACIÓN UTILIZADO: facturas, órdenes de pago, proyecto que sustenten gastos.

ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA 1: Presentar necesidades de cada sede, y de los proyectos.
ESTRATEGIA 2: Seguir el proceso contra actual vigente según directrices de secretaria de educación.

ACTIVIDADES REALIZADAS: proyección 2012, presupuesto 2012, ejecución de presupuesto según necesidades hasta la fecha (julio 31) como: compras de equipos, papelería, implementos de aseo, reparación y mantenimiento de plantas físicas, servicios profesionales, pagos servicios públicos, dotación pedagógica, primas y seguros.

ACTIVIDADES PENDIENTES: Actividades programadas para el segundo semestre como: día del estudiante, día del niño, celebración de la navidad, además de los gastos requeridos para el buen desarrollo de la institución.

AVANCE:Se ha ejecutado el 43% de presupuesto. Se han realizados todas las inversiones planeadas hasta la fecha (julio 31).

QUIÉN: Líder de gestión administrativa, rectora, jefe de compras.

CUÁNDO: Segundo semestre 2012.

LOGROS: Se ha ejecutado el presupuesto, atendiendo a las necesidades presentadas por cada sede y por los proyectos.En total las compras y servicios realizados se han cumplido con las normatividad vigente de secretaria de educación.

DIFICULTADES: Algunos proveedores y contratistas con que se contaban no pudieron continuar, porque no cumplían con todos los requisitos.

GESTIÓN DE PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD

META 1: finalizando el año 2012 el 70% de los padres de familia o acudientes participarán de manera activa en las actividades institucionales.

FÓRMULA INDICADOR: Número de padres de familia o acudientes comprometidos en las actividades institucionales sobre número total de padres de familia o acudientes.

RESULTADO DE SEGUIMIENTO:

PROMEDIO DE ASISTENCIA DE PADRES DE FAMILIA A ESCUELA DE PADRES 77.5 %.
5/30 = 16% padres de familia que asisten a capacitación en las tic’s.

HERRAMIENTA O INSTRUMENTO VERIFICACIÓN UTILIZADO: Listado de Asistencia de los padres de familia a las reuniones.

ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA 1: Talleres lúdicos en las escuelas de padres.

ESTRATEGIA 2: Capacitación a docentes para realizar talleres capacitación gratuita a padres de familia en tic´s.

ACTIVIDADES REALIZADAS: Dos capacitaciones a docentes, dos escuelas de padres, capacitación en tic´s.

ACTIVIDADES PENDIENTES: Dos escuelas de padres, dos capacitaciones a docentes, realizar en todas las sedes capacitaciones en las tic´s.

AVANCE:5/10 x 100. Se han realizado el 50% de las actividades programadas.

QUIÉN: Equipo líder.

CUÁNDO: Segundo semestre 2012.

LOGROS: Se han realizado dos escuelas de padres, los docentes se han mostrado motivados para realizar talleres en escuela de padres.

DIFICULTADES: Inasistencia de algunos padres de familia, no se ha definido estrategia para implementar con padres que no asistan.

META 2: a noviembre de 2012 el 80% de los ex alumnos de los últimos 4 años estarán vinculados con la institución.

FÓRMULA INDICADOR: Número de estudiantes vinculados al quehacer institucional / número total de egresados de los años 2008-2009-2010.

RESULTADO DE SEGUIMIENTO: 243/363= 66% ex alumnos vinculados con la institución a JULIO DEL 2012 (ex alumnos de años 2007 a 2011)-

HERRAMIENTA O INSTRUMENTO VERIFICACIÓN UTILIZADO: Miembros del grupo de Facebook, base de datos, asistencia a reuniones.

ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA 1: Revisar y actualizar permanentemente el grupo en Facebook.

ESTRATEGIA 2: Realizar encuentro anual de egresados y actualizar base de datos.

ACTIVIDADES REALIZADAS: cronograma de actividades 2012, Grupo en el Facebook actualizado, base de datos actualizada.

ACTIVIDADES PENDIENTES: Encuentro anual.

AVANCE:4/5 x 100. Se han realizado el 80% de las actividades planeadas.

QUIÉN: equipo líder.
CUÁNDO: cinco de octubre de 2012.

LOGROS: aún no se establece el porcentaje de los exalumnos que están vinculados con la institución.

DIFICULTADES: no se tiene información de la totalidad de exalumnos.

3.4. Bibliografía.

Alvariño, C.; Arzola, S.; Brunner, J. J.; Recart, M., & Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Recuperado el 12 de diciembre de 2012, en: http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001/File/Gestion%20escolar_Estado Arte_literatura.pdf

Cancino, Mario y Cornejo, Rodrigo. (2001). La percepción del clima escolar en jóvenes estudiantes de liceos municipales y particulares subvencionados de Santiago. Un estudio descriptivo y de factores asociados. Tesis para optar al título de psicólogo, Universidad de Chile.

Cherobim, Mirtes. (2004). La escuela, un espacio para aprender a ser feliz. Ecología de las relaciones para la construcción del clima escolar. Trabajo de grado para optar al título de doctora, Facultad de Pedagogía, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

Cornejo, Rodrigo & Redondo, Jesús M. (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar: una discusión desde la investigación actual. Revista Estudios pedagógicos. –Online, 33 (2), pp. 155-175.

Fernández, T. (2002). De las "escuelas eficaces" a las reformas de "segunda generación". Revista Estudios Sociológicos, 22(65), pp. 377-408.

Guzmán, María. (2010). Clima escolar en el marco de la gestión directiva de escuelas municipales de la Región Metropolitana.

Hernández, F. & Sancho Gil, J. (2004). El clima escolar en los centros de secundaria: más allá de los tópicos. España:CIDE.

Lamoyi, Clara. (2007). La organización Social de Escuela: Clima Organizacional en Escuelas Secundarias Técnicas y Generales del Estado de Tabasco. Tesis para obtener el grado de Doctor Interinstitucional en Administración, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Laboratorio Latinoamericano de evaluación de la Calidad de la Educación – LLECE. (2006). Estudio internacional sobre los factores asociados al logro educativo en Latinoamérica. En F.J. Murillo (Coord.), Estudios sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. pp. 199-222. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Laboratorio Latinoamericano de evaluación de la Calidad de la Educación – LLECE. (2008). Eficacia Escolar y Factores Asociados en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: UNESCO.

Ministerio de Educación Nacional, Colombia. (2008). Guía N° 34. Bogotá.

Muñoz R., M. y Hernández, M. L. (2006). La Mejora de la Eficacia Escolar: investigación europea sobre la capacidad de las escuelas para el cambio. En F.J. Murillo (Coord.), Estudios sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. pp. 315-344. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Murillo, F.J. (2008). Mejora y eficacia en los centros educativos. En A. Villa (Coord.), Innovación y cambio en las organizaciones educativas. pp. 241-257. Bilbao: Universidad de Deusto.

Murillo, F.J. (2008). Mejora y eficacia en los centros educativos. En A. Villa.

(Coord.) (2007). Investigación Iberoamericana sobre Eficacia

Escolar. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Murillo, F.J. (2008). Mejora y eficacia en los centros educativos. En A. Villa. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4). Recuperado el 24 de enero de 2013, de: http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.htm

Murillo E., P. & Becerra P., S. (2009).Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de centros educativos. Revista de Educación, 5(6) pp. 375-399.

Poriet R., Y. (2010). Perspectiva tecnológica en la gerencia educativa. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3(6) pp.155-168.

Recuperada el 25 de noviembre de 2012, en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016722007

UNICEF. (2011). Clima, Conflictos y Violencia en la Escuela. Argentina: UNICEF.

UNICEF. (2004).¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivasen sectores de pobreza. Santiago de Chile: UNICEF.