



# UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

## Facultad de Educación

**DEL DIRECTIVO DOCENTE AL DIRECTIVO GERENTE: EFECTOS DE LAS  
NORMAS EDUCATIVAS SOBRE LAS FUNCIONES DE LOS DIRECTIVOS  
DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS REORGANIZADAS DEL  
ORIENTE DE ANTIOQUIA 1994 - 2016**

**Hna. Aura Inés Llano Ochoa  
Edgar Leonardo Llano Zapata**

UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
MEDELLIN

2017

1 8 0 3



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**Facultad de Educación**

**DEL DIRECTIVO DOCENTE AL DIRECTIVO GERENTE: EFECTOS DE LAS  
NORMAS EDUCATIVAS SOBRE LAS FUNCIONES DE LOS DIRECTIVOS  
DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS REORGANIZADAS DEL  
ORIENTE DE ANTIOQUIA 1994 - 2016**

**Hna. Aura Inés Llano Ochoa  
Edgar Leonardo Llano Zapata**

**PhD. D. Bernardo Restrepo Gómez Asesor**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MEDELLÍN  
2017**

1 8 0 3



### **Agradecimientos**

A Dios por habernos puesto luz en la mirada para ver con ojos ilustrados lo que otros no alcanzan a observar.

Al ilustre profesor y asesor del proyecto de investigación, Dr. Bernardo Restrepo Gómez por haber compartido con nosotros su abismo de sabiduría.

Al profesor Rodrigo Jaramillo Roldán, por generar en nosotros inquietud y ganas de transformar nuestra propia práctica pedagógica.

A la Profesora Sulma Rodríguez Gómez por su deseo de lograr en nosotros mejores profesionales.

Al profesor German Vélez por su humildad para transmitir y provocar en nosotros deseo de crear conocimiento.

A Francisco Javier Llano Ochoa por su generoso apoyo representado en la dedicación incondicional de tiempo para compartir su rica y amplia experiencia.

A la Congregación de Hermanas Franciscanas Misioneras de María Auxiliadora por el constante interés para cualificar el servicio misionero de las hermanas en el campo educativo.

A mi madre por el amor y apoyo que me brindó en todos los momentos que estuvo presente en la tierra.

A nuestro amigo Wilson Antonio Vargas Ramírez por su apoyo incondicional.



**TABLA DE CONTENIDO**

TABLA DE CONTENIDO.....	II
Lista de tablas.....	V
Lista de ilustraciones.....	VI
Lista de fotografías.....	VII
Lista de anexos.....	VIII
LISTA DE SIGLAS Y ACRÓSTICOS.....	IX
1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 Contextualización del escenario.....	13
1.2 Aproximación al problema.....	20
1.3 Justificación.....	29
1.4 Pregunta de investigación.....	32
1.5 Objetivos.....	32
1.5.1 Objetivo general.....	32
1.5.2 Objetivos específicos.....	33
2. Marco teórico.....	34
2.1 Estado del arte.....	34
2.1.1 Administración, gestión evaluación y calidad.....	43
2.1.2 Evaluación en el proceso educativo.....	52
2.1.3 Educación de calidad.....	63
2.1.4 La pedagogía en la función del directivo docente contemporáneo.....	66
3. Diseño metodológico.....	71
3.1 Enfoque investigativo.....	71
3.2 Participantes y contexto de la investigación.....	72
3.3 Muestreo y criterios de selección de la muestra.....	72
3.4 Técnicas de recolección de información.....	74
3.4.1 Entrevista.....	74
3.4.2 Escala Likert.....	75
3.5 Rol y experiencia de los investigadores.....	75



## Facultad de Educación

3.6 Procedimiento de análisis e interpretación de la información .....	76
3.7 Consideraciones éticas .....	77
3.8 Consentimiento informado .....	78
3.9 Trabajo de Campo .....	78
3.9.1 Selección de instrumentos para la recolección de la información .....	79
3.9.2 Análisis de contenido. ....	79
3.9.3 Protocolo de entrevista.....	79
3.9.4 Escala tipo Likert. ....	80
3.10 Diseño de instrumentos para la recolección de la información .....	80
3.11 Refinación y validación de instrumentos para la recolección de la información.....	81
3.12 Aplicación de instrumentos para la recolección de datos .....	81
3.12.1. Protocolos de entrevista. ....	81
3.12.2. Escala tipo Likert. ....	83
4. Análisis e interpretación de resultados.....	84
4.1 Categorías emergentes .....	84
4.1.1 Transformaciones positivas a partir del proceso de reorganización educativa.....	85
4.1.2 Crecimiento institucional. ....	86
4.1.3 El directivo docente de cara a sus funciones administrativas y pedagógicas, un ejercicio que supera la doble jornada laboral.....	86
4.1.4 Acompañamiento por parte del rector a los procesos pedagógicos de las Instituciones Educativas reorganizadas. ....	87
4.1.5 Tendencia de la ocupación del tiempo de los rectores entre lo administrativo y lo pedagógico.....	90
4.1.6 Funciones administrativas: un ejercicio que mengua la atención a docentes y padres de familia.....	91
4.2 Reorganización educativa y racionalización de recursos, un binomio entre tensiones y dilemas.....	93
4.2.1 Reorganización educativa a partir de la conceptualización del directivo docente.....	93
4.2.2 Efectos de la reorganización educativa sobre el acompañamiento pedagógico. ....	95
4.2.3 Reorganización educativa, un proceso que desborda la capacidad administrativa en la gestión escolar. ....	97
4.3 Transformaciones del perfil del rector: del directivo docente al directivo gerente .....	101
4.3.1 La gerencia como elemento constitutivo del nuevo perfil del directivo docente. ...	101
4.3.2 Tensiones entre el saber ser pedagógico y el saber hacer gerencial.....	103





## Facultad de Educación

4.3.3 Administración educativa y la nueva cultura organizacional.....	105
4.3.4 Diversos matices de la educación de calidad.....	106
4.4 Aplicación de pruebas externas .....	107
4.5 Evaluación del desempeño de los docentes de sedes rurales anexas.....	109
4.6 Apropiación de modelos educativos.....	109
4.7 Fortalecimiento de procesos administrativos.....	112
4.8 Factores asociados al mejoramiento de la calidad educativa.....	113
4.9 Análisis cualitativo de la escala Likert sobre las funciones de los directivos docentes con las metas de calidad de las instituciones educativas reorganizadas .....	115
4.9.1 Categoría directiva.....	116
4.9.2 Categoría administrativa.....	118
4.9.3 Categoría pedagógica.....	123
4.9.4 Categoría comunitaria.....	126
4.10 Triangulación de la información.....	128
4.11 Discusión .....	130
5. Conclusiones y recomendaciones.....	140
5.1 Conclusiones .....	140
5.2 Recomendaciones.....	142
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	144
ANEXOS .....	149
Anexo 1. Protocolo de entrevista 1.....	149
<b>Anexo 2. Protocolo de entrevista 2 .....</b>	<b>153</b>
<b>Anexo 3. Protocolo de entrevista 3 .....</b>	<b>156</b>
<b>Anexo 4. Encuesta para docentes.....</b>	<b>160</b>
Anexo 5. Escala tipo Likert .....	164
Anexo 6. Formato Consentimiento Informado.....	168



**Lista de tablas**

Tabla 1. Reducción de establecimientos educativos Antioquia, 2014 -2015.....	34
Tabla 2. Áreas de gestión educativa.....	35
Tabla 3. Funciones asignadas al Rector.....	37
Tabla 4. Caracterización del cargo del directivo docente.....	78
Tabla 5. Categorías y unidades de análisis.....	81

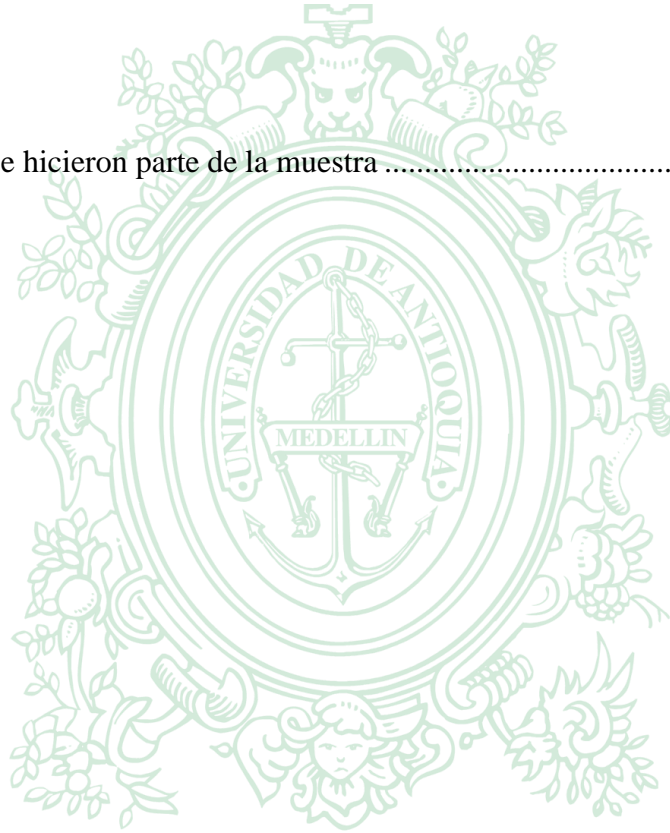
**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3



**Lista de ilustraciones**

Mapa: Municipios que hicieron parte de la muestra .....73



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

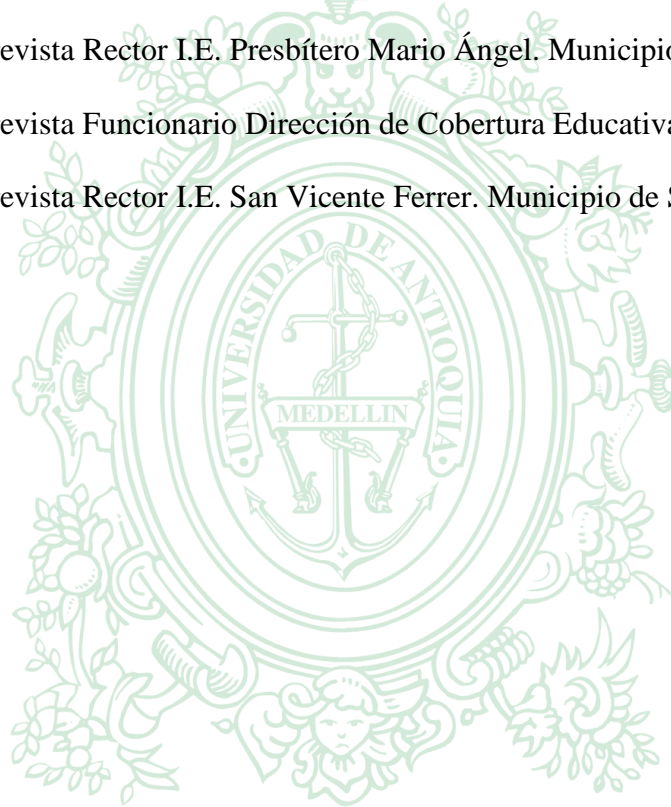
1 8 0 3





**Lista de fotografías**

Fotografía 1	Entrevista Rector I.E. Santa Teresa. Municipio de Argelia .....85
Fotografía 2	Entrevista Rector I.E. Presbítero Mario Ángel. Municipio de Argelia .....92
Fotografía 3	Entrevista Funcionario Dirección de Cobertura Educativa SEDUCA .....99
Fotografía 4	Entrevista Rector I.E. San Vicente Ferrer. Municipio de San Vicente .....105



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3



**Lista de anexos**

Anexo 1	Protocolo de entrevista 1
Anexo 2	Protocolo de entrevista 2
Anexo 3	Protocolo de entrevista 3
Anexo 4	Encuesta para docentes
Anexo 4	Escala tipo Likert
Anexo 6	Formato consentimiento informado

**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3



**Lista de siglas y acrósticos**

CE: Centro Educativo IE: Institución Educativa

PEI: Proyecto Educativo Institucionales

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

DUE: Directorio Único de Establecimientos Educativos

MEN: Ministerio de Educación Nacional de Colombia SEDUCA: Secretaría de Educación

Departamental de Antioquia



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3



### **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta investigación pretende auscultar las transformaciones y el impacto de las políticas de reorganización educativa y su incidencia en el cumplimiento de las funciones de los directivos docentes de las instituciones educativas reorganizadas en la región del oriente de Antioquia.

Para entender las concordancias con el objeto de estudio, se utiliza el método de estudio de caso colectivo; con un enfoque hermenéutico interpretativo se logra determinar que los factores que inciden en el cumplimiento de las funciones del directivo docente, están asociados a las transformaciones educativas que son producto de las políticas de ajuste estructural sobre educación impuestas al Estado por organismos internacionales; incorporando la presión estatal para que a corto plazo logre una significativa reducción del gasto público, de lo cual se deriva la actual reorganización educativa.

Los directivos docentes encuentran en la reorganización educativa, una evidente racionalización de recursos, un mecanismo de control y un conglomerado de funciones administrativas que les impide realizar de manera adecuada su práctica pedagógica fundamentada en la concepción de una educación de calidad.

Ante el clamor generalizado de los directivos docentes y sentido por los actores del proceso educativo, surge la necesidad de atender el derecho a la educación con políticas coherentes con los principios de formación y desde una mirada humanista.

**Palabras clave:** Reorganización educativa, Directivos docentes, funciones.



## **INTRODUCCIÓN**

*“Sería en verdad una actitud ingenua esperar que las clases dominantes desarrollasen una forma de educación que permitiese a las clases dominadas percibir las injusticias sociales en forma crítica” Paulo Freire*

En consecuencia, con los distintos modelos educativos adoptados en Colombia en las últimas décadas, adicional a la implementación de políticas educativas como respuesta a los requerimientos de organismos de orden internacional; el cargo de directivo docente ha estado íntimamente relacionado con el proceso de gestión escolar permeado por la gerencia de recursos, transformando de manera gradual y progresiva su función inicial, con un papel determinante en la consecución de los objetivos propuestos para alcanzar la formación humana de los estudiantes, el cultivo y la adquisición de valores y principios universales que también se encuentran consignados en la Constitución Política de Colombia de 1991.

En el centro de la reflexión sobre las transformaciones del directivo docente se encuentra el cúmulo de funciones que le han sido asignadas por norma y su consecuente repercusión en la atención prevalente a asuntos administrativos en detrimento del acompañamiento pedagógico y curricular.

El inicio del siglo XXI ha marcado la historia de la educación colombiana, se ha visto sometida a diversos cambios dentro de un contexto de singular complejidad en el que el directivo docente, ha desempeñado un papel determinante, no como espectador pasivo, sino como actor involucrado para el que es imperativo configurar su perfil profesional con el desarrollo de competencias administrativas.





Es por ello, que el presente estudio adquiere relevancia en cuanto a que permite poner de manifiesto la metamorfosis del cargo del directivo docente a partir de su conceptualización y su práctica y plantea la necesidad de hacer una reflexión crítica que permita generar procesos de análisis sobre el impacto y las incidencias generadas a partir de la implementación de la reorganización educativa en Antioquia.

Consecuentemente, esta investigación permite que los directivos docentes se cuestionen y reflexionen de manera crítica sobre sus funciones y la incidencia que estas tienen en el acompañamiento a los procesos pedagógicos de las instituciones reorganizadas de la subregión de oriente antioqueño.

**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3



### 1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

*“Lo oscuro acabamos viéndolo; lo completamente claro lleva más tiempo”.*  
Edward R. Murrow

#### 1.1 Contextualización del escenario

El sistema educativo colombiano en las últimas dos décadas, ha transitado por dos grandes momentos que han generado importantes transformaciones en la gestión escolar, con enfoques empresariales, donde las políticas se orientan en función de la competitividad, la eficiencia y productividad. “Los argumentos que la justifican se basan fundamentalmente en la mejora de la calidad de la enseñanza. Una mayor autonomía escolar para escuelas y municipios supone acercar la toma de decisiones a los ciudadanos, asimismo, la autonomía genera responsabilidad y por lo tanto obliga a escuelas y municipios a responder por los resultados de sus decisiones ante la comunidad”. (Bonafant, 2002, p.11). Los propósitos de esta racionalidad política son de convertir la educación en un servicio cada vez más concentrado en el cumplimiento del mandato constitucional y las políticas educativas de Estado en la trascendencia de las implicaciones que generan dichos cambios.

El primer momento se caracteriza por la promulgación de la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), que en el artículo 128 establece los requisitos del cargo de directivo docente del sector educativo en las entidades territoriales, e indica claramente que estos cargos “serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa” (Ley General de Educación, artículo 128).

Esta misma Ley, asigna funciones generales para los directivos docentes con fundamento



## Facultad de Educación

en los principios de la Constitución Política del 1991, que define el objeto y los fines de la educación en función del pleno desarrollo del ser humano. Dicha normatividad introduce los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), cuyas acciones están orientadas por propósitos y objetivos comunes en la construcción colectiva y participativa en procura del mejoramiento de la educación y del desarrollo pertinente de la formación integral de cada educando. Se resalta en este marco de actuación el explicitación de principios y de acuerdos que servirán para orientar coherentemente las decisiones y las prácticas que las personas y los grupos que se desarrollan en la Institución Educativa.

Por otra parte, el artículo 25 del decreto reglamentario 1860 de 1994, establece funciones específicas al rector. De las cuales conviene mencionar para nuestro análisis las siguientes: “Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional, aplicar las decisiones del gobierno escolar e identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para alcanzarlas a favor del mejoramiento del PEI y “promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento” (Decreto 1860, artículo 25, de 1994).

Lo que interesa destacar aquí, es la finalidad que tiene la norma de implicar la práctica pedagógica como parte fundamental del saber del educador y el reconocimiento de los fines de la educación que las instituciones educativas deben priorizar, como ofrecer una formación que incentive y facilite la participación de los actores educativos en las decisiones que les atañe en la situación cultural política, administrativa y económica en concordancia con el contexto en el que se ubica la Instituciones Educativas.

El segundo momento se remite a la promulgación de la Ley 715 denominada Sistema General de Participaciones de los Departamentos, Distritos y Municipios, que dicta normas



## Facultad de Educación

orgánicas en materia de recursos y competencias para la prestación de servicios de salud y educación. Esta Ley añade otras funciones a los rectores o directores, además de las señaladas en normas anteriores. Estas nuevas funciones se centran principalmente en asuntos relacionados con la gestión administrativa de las I.E. desconociendo la pedagogía y la ética (Ley 715 de diciembre 21 de 2001, Artículo 10).

Esta norma se enmarca en la lógica de la teoría organizacional, al introducir nuevos planteamientos en cuanto a la concepción, organización y funcionamiento de la educación en Colombia. Esta tendencia encontró en la ley 115 un terreno propicio para modificar la estructura de funciones directivas y asignación funciones gerenciales y tareas de tipo financiero, con lo cual se cambia el sentido de los proyectos educativos institucionales; de esta manera, se concibe la gestión escolar como una medida de control, ya no de forma natural a la escuela.

Ampliando el horizonte legal en términos de asignación de funciones, el gobierno nacional legisla mediante el decreto 1278, incrementando en 14 numerales las funciones, facultades y responsabilidades, así las cosas, a las múltiples funciones que ya han sido asignadas a los rectores se les suma esta vez funciones relacionados con el proceso de evaluación docente tanto en el ingreso al sistema educativo, como con la etapa de periodo de prueba y la permanencia al mismo según la gestión con la denominada evaluación de desempeño; se adiciona además, conceder o negar los permisos a los docentes y demás personal a su cargo.

Estas nuevas disposiciones legales, ordenan que “los directivos docentes son quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas, siendo, además responsables del funcionamiento de la organización escolar.” Se establece también que “el rector y el director rural tienen la



## Facultad de Educación

responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo.” (Decreto 1278, artículo 6, de 2002). Quedan explícitas en este contenido, las obligaciones respecto a la administración de las IE, con especial énfasis en la gerencia y la gestión educativa, dejando de lado los aspectos fundamentales del acto pedagógico.

Al examinar la gestión educativa a luz de la ley 715 se advierte un marcado énfasis en los componentes económicos y en especial en la optimización de los recursos, bien sea humano, de infraestructura, o bien, de materiales y económicos. “La reorganización del servicio educativo parte desde una propuesta económica de volver más eficiente el sistema educativo en términos financieros, es así como los cambios introducidos desde esta reforma buscan en gran medida subsanar la carga monetaria que conlleva la educación” (Osorio, 2011, p. 51).

Debemos considerar también, aspectos de la norma relacionados con la conformación de la planta de docentes, la reorganización de las instituciones educativas y la estipulación del tiempo de dedicación de docentes y directivos, así como asuntos atinentes a la jornada escolar. El decreto 3020 del año 2002 organiza las plantas docentes indicando el número de estudiantes matriculados por institución; por otra parte, el decreto 1850 del año 2002 regula la jornada escolar de docentes y de estudiantes, de igual forma amplía el calendario escolar para los estudiantes; y el decreto 1278 (estatuto de profesionalización docente), implanta una nueva configuración del perfil del docente en función del estado.

Hay que mencionar que las instituciones educativas (IE), surgen con la fusión de escuelas y colegios en un solo órgano. Esto generó un cambio dentro de la organización de la planta docente al suprimir varios cargos como el de director de escuela, coordinador académico y de disciplina, quedando únicamente la figura de docente y directivo docente.





## Facultad de Educación

La normatividad continúa haciendo manifiestas las implicaciones que tiene lo anteriormente dicho sobre las responsabilidades otorgadas. “Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución”. (Decreto 1278 19 de junio de 2002 artículo 6). En su explicación alude a la formación y experiencia específica, asuntos que no son tan reales para los rectores, quienes, en el ejercicio del cargo, pueden no contar ni con la formación, ni con la experiencia, dadas las situaciones de nombramiento.

Finalmente, debe indicarse que el artículo 6 de este mismo decreto hace alusión al alcance de las funciones asignadas, que para el caso en particular trasciende las fronteras de la institución y permea “sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos” (Decreto 1278 19 de junio de 2002 artículo 6).

El año 2003 se constituye en el hontanar de la nueva etapa de transformación del cargo del directivo docente, cuando sin apropiarse todavía de los, más de 40 numerales con funciones que hasta el momento tenía, es sorprendido por los efectos de la llamada “fusión” de establecimientos educativos. Corresponde esta etapa al interés del gobierno por tener instituciones educativas que ofrezcan todos los ciclos de educación básica y media. Fue necesario, entonces, fusionar preescolares, primarias y secundarias que hasta el momento funcionaban independientes. Esta nueva Institución Educativa que con la reciente normatividad se creaba, debía funcionar bajo la responsabilidad de un solo rector. Esta legislación, obligó a la supresión de cargos de directores de escuelas urbanas y rurales y en algunos casos de plazas docentes.



## Facultad de Educación

Posteriormente, el gobierno nacional emite el decreto 4791 del 19 de diciembre de 2008, decreto reglamentario de la Ley 715 de 2001, que confiere 8 funciones nuevas a los rectores, todas ellas relacionadas con la administración de los Fondos de Servicios Educativos, que pone en marcha las transferencias directas de los recursos de educación a las Instituciones Educativas oficiales. Esto genera mayor dedicación de los directivos docentes en estas funciones y crea la necesidad de formación en gerencia de recursos financieros.

Queda claro en esta nueva normatividad que el rector de una institución educativa oficial, es el ordenador del gasto y estará en la capacidad para elaborar presupuesto y hacerle las modificaciones al mismo cuando sea necesario, celebrar contratos, presentar informes a los órganos de control, hacer rendición de cuentas, firmar los estados contables, publicar los informes establecidos por norma acordes a la ejecución de los recursos, atender los gastos de funcionamiento e inversión distintos a los de personal. Tal como lo menciona Quiroz Calle “para que el director pueda cumplir sus funciones, es necesario que posea determinados conocimientos, habilidades, actitudes, valores y cualidades que lo comprometan con la labor que debe desempeñar en la sociedad”. (Quiroz y Vázquez, 2009, p. 74)

El sistema educativo colombiano, privilegia favorablemente la función administrativa y disciplinaria, de directivos docentes y, de manera particular de los rectores, frente a la disminución de la función pedagógica y curricular. Esto debido a la multiplicidad de funciones que con el paso del tiempo se viene incrementando.

“la rendición de cuentas de la cual es vocero el rector del colegio pone a prueba su capacidad para administrar recursos económicos, tecnológicos y de talento humano, y competir con calidad en un mundo académico sometido a reglas de mercados claramente establecidas mediante pruebas



## Facultad de Educación

masivas comparativas tanto de conocimientos de los estudiantes como de la administración educativa, y valorado de acuerdo con el lugar logrado por la institución en términos de las métricas de eficiencia y eficacia del cumplimiento de su misión social.” (Restrepo y Restrepo 2012, p.127).

El nuevo modelo de gestión escolar propuesto por el gobierno nacional a través del Ministerio de Educación Nacional es una invitación a resignificar los Proyectos Educativos Institucionales, fortalecer los procesos directivos, académicos, administrativo-financieros y comunitarios, mediante la implementación de las denominadas áreas de gestión para efectos de elaborar, ejecutar y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento, igualmente conservar la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas.

Posteriormente aparece el decreto ministerial 4807 del 20 de diciembre de 2011, que legisla entorno a las condiciones de aplicación de la gratuidad de la educación en Colombia. Dicho decreto, en sus artículos 7 y 11 presenta como obligaciones para los rectores de las instituciones educativas estatales, hacer llegar al Ministerio de Educación Nacional, una serie de información relacionada con el Fondo de Servicios Educativos en los plazos que el gobierno determine. Además, velar para que en la institución educativa no se efectúe ningún cobro por concepto de derechos académicos en ninguno de los grados durante el año escolar, realizar la ejecución de los recursos y reportar informes trimestrales a la entidad que corresponda.

De igual manera, la Ley 1620 de marzo de 2013 en el artículo 18 establece otras responsabilidades del director o rector de los establecimientos educativos, referidas a la convivencia escolar y formación para los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar. Cabe resaltar que “la actividad del director se



## Facultad de Educación

desarrolla en un contexto social y político por demás complejo, dado que su actuación se ejerce en escenarios llenos de incertidumbre y cambios vertiginosos”. (Quiroz y Vázquez, 2009, p. 77).

En este contexto se circunscribe nuestra investigación desde una relación de responsabilidad con el papel mediador en la construcción de espacios de reflexión y la búsqueda de sentidos del acto pedagógico.

### 1.2 Aproximación al problema

La naturaleza de la Ley 715 de 2001 en el ámbito educativo, se orienta al desarrollo de políticas educativas relacionadas con calidad, cobertura y eficiencia y plantea una distribución de recursos económicos para financiar el servicio educativo; de igual manera, establece las reglas y mecanismos generales para la evaluación y capacitación del personal docente y directivo docente. Define también los niveles de responsabilidad para asegurar la implementación del modelo educativo. En orden de jerarquía, el gobierno nacional es el ente regulador y orientador, la entidad territorial certificada es responsable de la prestación del servicio educativo, y la institución educativa es responsable de la calidad de la educación. En ese sentido la ley 715 asigna funciones específicas a los rectores como “responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución a los directivos docentes”. (Ley 715 de 2001, artículo 10).

Por otra parte, el decreto 1278 de 2002 se delega a los rectores la responsabilidad de efectuar la evaluación de periodo de prueba y de desempeño de los docentes y administrativos a su cargo para el ingreso y permanencia en el Sistema Educativo Estatal.

La Secretaría de Educación Departamental de Antioquia (SEDUCA), después de realizar





## Facultad de Educación

un diagnóstico de la situación real en la que se encontraban los planteles educativos oficiales, encontró que de las 814 instituciones educativas que existen en el Departamento, 419 funcionaban sin legalizar y de los 2.652 centros educativos, 2.562 también funcionaban sin legalizar; es decir que el 51% de las instituciones educativas de Antioquia y el 96% de los centros educativos, no eran legales. (Antioquia. Secretaría de Educación, 2013).

Esta situación llevó a las autoridades educativas del Departamento de Antioquia a aplicar la “reorganización de la educación” generando la necesidad de anexar sedes a las instituciones ya existentes legalmente y crear nuevas instituciones educativas mediante actos administrativos específicos en cada caso, por los cuales se reorganizan y se clausuran unos establecimientos educativos. Este nuevo panorama educativo ha implicado una serie de ajustes institucionales que requieren de un fortalecimiento administrativo y organizacional ya que por efectos de dicha reorganización se aglutinaron tanto las Instituciones Educativas como las tareas de los directivos docentes a cargo. En este sentido vale la pena hacer referencia al estudio realizado por Contreras Martínez, en el que hace alusión a esta etapa de reorganización de la educación en el país en el año 2003. “Cuando se analiza en profundidad las Instituciones Educativas puede observarse que desde su gestación el Estado no planificó de manera correcta su creación, la cual se realizó con criterios de distancia y unificación de grados, dejando atrás diferentes variables que afectarían las nuevas organizaciones, compuestas por colegios y escuelas, las cuales crearían este tipo de entes de carácter público y cuyo marco legal está enmarcado por Ley 715 del 2001 y reglamentado en el Decreto 688 del 2002, dando como resultado Instituciones con grados desde preescolar hasta media vocacional, con personal administrativo, autonomía presupuestal y considerable planta docente y estudiantil” (Cardoso, 2008. Citado por Contreras, 2013, p.14)



**Facultad de Educación**

Antioquia fue el único departamento del país que hasta el 2014 no se había acogido a la normatividad en cuanto al proceso de reorganización educativa. Dicha legislación corresponde a la Ley 115 de 1994, Ley 715 de 2001, Decreto 3020 de 2002 y Decreto 1850 de 2002, que enfatizan en que las instituciones y centros educativos deben tener nombrado el rector, para efectos de legalización de estudios, certificación de saberes mediante la expedición de diplomas, actas de grado y certificados de estudio, control de inventarios, custodia de libros reglamentarios y administración de Fondos de Servicios Educativos, lo cual a la fecha no se cumplía en la mayoría de los establecimientos educativos.

Otros elementos que determinan la calidad de la educación, mencionados en la supra citada ley y sus decretos reglamentarios son: la autoevaluación institucional permanente, el mejoramiento de la calidad como objeto de inspección y vigilancia, diseño y desarrollo de planes de mejoramiento en contraste con los resultados de las pruebas externas, el desarrollo de competencias laborales, básicas y específicas y la rendición de cuentas periódicas a la comunidad en general; el siguiente cuadro muestra la reducción de establecimientos educativos en el Departamento de Antioquia por efectos de la reorganización educativa entre los años 2014 y 2015.

**Tabla. 1 reducción de establecimientos educativos Antioquia, 2014 - 2015**  
 Datos tomados del Directorio Único de Establecimientos Educativos

<b>AÑO</b>	<b>I.E</b>	<b>C.E</b>	<b>TOTALES</b>
<b>2014</b>	814	2652	3466
<b>2015</b>	439	217	656
<b>Reducción</b>	375	2435	2810

Según datos del Directorio Único de Establecimientos Educativos (DUE), se observa que de 3466 establecimientos educativos que estaban funcionando de manera independiente en el año 2014 quedaron 656 en 2015, es decir, fueron clausurados 2810 establecimientos educativos correspondientes a 117 municipios no certificados del Departamento de Antioquia. (DUE, 2015)

Los cargos de directivos docentes deben dar cuenta de sus funciones en cuatro áreas de gestión, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Áreas de gestión educativa**

AREAS DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN
Gestión directiva	Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución
Gestión académica	Ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
Gestión administrativa y financiera	Esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.
Gestión de la comunidad	Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de



## Facultad de Educación

	la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.
--	---

En una de las resoluciones por la cual se reorganiza una Institución Educativa, bajo este nuevo marco legal se encuentra lo siguiente:

“Corresponde al rector de la nueva institución, responsabilizarse de la custodia de los libros reglamentarios, archivos y demás documentos relacionados con los estudiantes atendidos por las diferentes sedes que quedaron anexas, garantizar que estos archivos se conserven en el tiempo y expedir las certificaciones que requieran los usuarios del servicio educativo que presta la institución. Además, la nueva Institución Educativa deberá iniciar un proceso de rediseño y ajuste al proyecto educativo Institucional” (Resolución Departamental N.º 127223 de octubre 6 de 2014, p.5).

Además de lo anterior, se puede leer también que: “el rector deberá promover y desarrollar las actividades que garanticen la unificación de los diferentes órganos y estamentos de participación de la comunidad, dicha actividad deberá especificar el seguimiento que se realiza y la asistencia a cada una de las sedes anexas a la nueva Institución.” (Resolución Departamental N.º 127223 de octubre 6 de 2014). Considerando que, a causa de la denominada “reorganización educativa”, existen 78 instituciones educativas en el departamento con más de 10 sedes rurales anexas y que a algunas instituciones les fueron asignadas más de 40 sedes rurales.

Analizando detenidamente las funciones que por norma tiene un rector, es evidente el alto grado de responsabilidad gerencial y administrativa, y no se enuncian de manera expresa aquellas



## Facultad de Educación

funciones relacionadas con el acto educativo y pedagógico. Sin embargo, la calidad que ofrece una institución educativa está determinada por los resultados de pruebas externas estandarizadas y son el reflejo de los procesos formativos de grado cero a once, en el caso de la educación básica y media, los objetivos de formación, las metas, las estrategias y las actividades están proyectadas, ejecutadas y evaluadas desde la gestión académica. Lo pedagógico entonces, tiene un papel relevante en la institución, no así, dentro de las funciones del rector y aunque el funcionario quisiera darle sentido a su función pedagógica, por razones de tiempo se dificulta debido a que tendrá que responder a muchas otras obligaciones.

En este escenario de la reorganización educativa se percibe una transformación del perfil directivo, ahora centrado especialmente en funciones administrativas. Desde esta mirada, se infiere un desplazamiento en el cargo de directivo docente al de directivo gerente. Sin embargo, el problema no es de carácter nominal (título o empleo), el asunto es más complejo, se trata de un cambio del perfil directivo que sustituye la imagen de docente como facilitador del aprendizaje de los estudiantes en una figura multifuncional, que con todo ello no está en capacidad de atender de manera efectiva la cantidad exagerada de funciones gerenciales asignadas.

De esta manera, se plantea un incremento significativo de funciones del directivo docente que reduce su condición para responder de manera eficiente a los aspectos fundamentales de la educación, lo cual está en discordancia con una educación de calidad. Por lo tanto, es conveniente reflexionar sobre este asunto relacionado con la sobrecarga de funciones, responsabilidades, facultades y obligaciones que tienen los rectores y de modo particular, sobre las implicaciones que esto tiene sobre los principios de una educación de calidad; es preciso anotar que, son más de sesenta numerales que contienen dichas funciones en las distintas normas. El cuadro a continuación



**Facultad de Educación**

así lo detalla.

**Tabla 3 Funciones Asignadas al Rector**

<b>FUNCIONES ASIGNADAS AL RECTOR</b>	<b>NORMA</b>
Los rectores o directores de las instituciones educativas del Estado tienen la facultad de sancionar disciplinariamente a los docentes de su institución de conformidad con el Estatuto Docente y la presente Ley y a los funcionarios administrativos de acuerdo con lo establecido en la carrera administrativa	Ley 115 de 1994. Artículo 130
En caso de ausencias temporales o definitivas de directivos docentes o de educadores en un establecimiento educativo estatal, el rector o director encargará de sus funciones a otra persona calificada vinculada a la institución, mientras la autoridad competente suple la ausencia o provee el cargo.	Ley 115 de 1994. Artículo 131
El rector o director del establecimiento educativo podrá otorgar distinciones o imponer sanciones a los estudiantes según el reglamento o manual de convivencia de éste, en concordancia con lo que al respecto disponga el Ministerio de Educación Nacional.	Ley 115 de 1994. Artículo 132
El rector del establecimiento educativo, convocará y presidirá el consejo directivo	Ley 115 de 1994. Artículo 143
El rector o director convoca y preside el Consejo Académico que estará integrado por los directivos docentes y un docente por cada área o grado que ofrezca la respectiva institución	Ley 115 de 1994. Artículo 145
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 cronogramas de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto	Decreto 1860. Artículo 15 numeral 5
<p>Le corresponde al Rector del establecimiento educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar;</li> <li>b) Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto;</li> <li>c) Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento;</li> <li>d) Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria;</li> <li>e) Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa;</li> <li>f) Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico;</li> <li>g) Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia;</li> <li>h) Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional;</li> <li>i) Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local;</li> <li>j) Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo, y</li> <li>k) Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional.</li> </ul>	Decreto 1860. Artículo 25





**Facultad de Educación**

<p>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:</p> <p>10.1. Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.</p> <p>10.2. Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.</p> <p>10.3. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.</p> <p>10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.</p> <p>10.5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.</p> <p>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.</p> <p>10.7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.</p> <p>10.8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.</p> <p>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.</p> <p>10.10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.</p> <p>10.11. Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.</p> <p>10.12. Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.</p> <p>10.13. Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.</p> <p>10.14. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.</p> <p>10.15. Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.</p> <p>10.16. Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.</p> <p>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.</p> <p>10.18. Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo.</p>	<p>Ley 715 de 2001. Artículo 10.</p>
<p>El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos y son responsables del funcionamiento de la organización escolar.</p>	<p>Decreto 1278 del 2002 artículo 6</p>
<p>El rector o director de la institución, es el responsable de la Evaluación del desempeño de los docentes.</p>	<p>Decreto 1278 del 2002 artículo 32</p>



## Facultad de Educación

<p>El rector o director rural del establecimiento educativo suspenderá la prestación del servicio por horas extras docentes, cuando desaparezca la necesidad como consecuencia de la disminución de la demanda del servicio por deserción de alumnos, fusión de grupos, por reubicación de más docentes, por cierre parcial o total del establecimiento educativo, o por cualquier otro motivo que, a juicio de dicha autoridad, justifique tal suspensión o terminación.</p>	<p>Decreto 3621 de 2003 Artículo 5°</p>
<p>En relación con el Fondo de Servicios Educativos los rectores o directores rurales son responsables de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el proyecto anual de presupuesto del Fondo de Servicios Educativos y presentarlo para aprobación al consejo directivo.</li> <li>2. Elaborar el flujo de caja anual del Fondo de Servicios Educativos estimado mes a mes, hacer los ajustes correspondientes y presentar los informes de ejecución por lo menos trimestralmente al consejo directivo.</li> <li>3. Elaborar con la justificación correspondiente los proyectos de adición presupuestal y los de traslados presupuestales, para aprobación del consejo directivo.</li> <li>4. Celebrar los contratos, suscribir los actos administrativos y ordenar los gastos con cargo a los recursos del Fondo de Servicios Educativos, de acuerdo con el flujo de caja y el plan operativo de la respectiva vigencia fiscal, previa disponibilidad presupuestal y de tesorería.</li> <li>5. Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos.</li> <li>6. Realizar los reportes de información financiera, económica, social y ambiental, con los requisitos y en los plazos establecidos por los organismos de control y la Contaduría General de la Nación, y efectuar la rendición de cuentas con la periodicidad establecida en las normas.</li> <li>7. Suscribir junto con el contador los estados contables y la información financiera requerida y entregada en los formatos y fechas fijadas para tal fin.</li> <li>8. Presentar al final de cada vigencia fiscal a las autoridades educativas de la respectiva entidad territorial certificada, el informe de ejecución presupuestal incluyendo el excedente de recursos no comprometidos si los hubiere, sin perjuicio de que la entidad pueda solicitarlo en periodicidad diferente.</li> <li>9. El rector o director rural de aquellos establecimientos educativos con sede en los municipios no certificados, deberá presentar al alcalde respectivo, en la periodicidad que éste determine, un informe sobre la ejecución de los recursos que hubiere recibido por parte de esta entidad territorial.</li> </ol>	<p>Decreto 4791 del 2008 Artículo 6.</p>
<p>Los rectores y directores de las instituciones educativas estatales deberán hacer llegar al Ministerio de Educación Nacional, a través del departamento o del municipio certificado, la información sobre las instituciones educativas beneficiarias, el Fondo de Servicios Educativos al cual se deben girar los recursos, la certificación de la cuenta bancaria en la cual se realizará el giro y la demás información que el Ministerio establezca para dicho fin, en las condiciones y plazos que determine para el efecto.</p> <p>Velar porque no se realice ningún cobro por derechos académicos o servicios complementarios a los estudiantes matriculados en la institución educativa estatal</p> <p>Continuación del decreto: "Por el cual se establecen las condiciones de aplicación de la gratuidad educativa para los estudiantes de educación preescolar, primaria, secundaria y media de las instituciones educativas estatales y se dictan otras disposiciones para su implementación entre transición y undécimo grado, en ningún momento del año, de acuerdo con las normas contenidas en el presente Decreto.</p>	<p>Decreto N° 4807 del 2011</p>



**Facultad de Educación**

<p>Ejecutar los recursos de gratuidad, de acuerdo con las condiciones y lineamientos establecidos en el presente Decreto, la Ley 715 de 2001, el Decreto 4791 de 2008 y las normas de contratación pública vigentes.</p> <p>Reportar trimestralmente la ejecución de los recursos de gratuidad a la secretaría de educación de la entidad municipal, si la institución educativa es de un municipio certificado; o a la alcaldía municipal y a la secretaria de educación departamental si la institución educativa es de un municipio no certificado, de acuerdo con los lineamientos y procedimientos que defina el Ministerio de Educación Nacional.</p>	
<p>1) Liderar el comité escolar de convivencia acorde con lo estipulado en los artículos 11 ,12 Y 13 de la presente Ley.</p> <p>2) Incorporar en los procesos de planeación institucional el desarrollo de los componentes de prevención y de promoción, y los protocolos o procedimientos establecidos para la implementación de la ruta de atención integral para la convivencia escolar.</p> <p>3) Liderar la revisión y ajuste del proyecto educativo institucional, el manual de convivencia, y el sistema institucional de evaluación anualmente, en un proceso participativo que involucre a los estudiantes y en general a la comunidad educativa, en el marco del Plan de Mejoramiento Institucional.</p> <p>4) Reportar aquellos casos de acoso y violencia escolar y vulneración de derechos sexuales y reproductivos de los niños, niñas y adolescentes del establecimiento educativo, en su calidad de presidente del comité escolar de convivencia, acorde con la normatividad vigente y los protocolos definidos en la Ruta de Atención Integral y hacer seguimiento a dichos casos.</p>	<p>Ley 1620 de 2013 Artículo 18</p>
<p>Corresponde al rector de la nueva institución, responsabilizarse de la custodia de los libros reglamentarios, archivos y demás documentos relacionados con los estudiantes atendidos por las diferentes sedes que quedaron anexas, garantizar que estos archivos se conserven en el tiempo y expedir las certificaciones que requieran los usuarios del servicio educativo que presta la institución. A demás, la nueva Institución Educativa deberá iniciar un proceso de rediseño y ajuste al Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>El rector deberá promover y desarrollar las actividades que garanticen la unificación de los diferentes órganos y estamentos de participación de la comunidad, dichas actividades deberán especificar el seguimiento que se realiza y la asistencia a cada una de las sedes anexas a la nueva Institución.</p>	<p>Resolución Departamental N.º 127223 de octubre 6 de 2014</p>
<p>El Rector o director, encargado de dirigir la resignificación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad. También debe representar al establecimiento ante las autoridades y la comunidad educativa, dirigir el trabajo de los equipos de docentes, proponer a los profesores que recibirán capacitación, administrar los recursos humanos de la institución, distribuir las asignaciones académicas y demás funciones del personal, realizar la evaluación anual del desempeño y rendir informes semestrales al consejo directivo.</p>	<p>Guía 34 Pág. 16 y 17</p>

**1.3 Justificación**

Este trabajo de investigación se construye a partir de la conceptualización en torno a las



## Facultad de Educación

transformaciones que ha tenido el cargo del directivo docente, planteadas desde un enfoque antropológico-hermenéutico que incluye tanto la función administrativa y financiera como la pedagógica.

Este estudio es importante puesto que constituye un nuevo referente de investigación, en torno a las consecuencias de las políticas de ajuste estructural sobre la educación, que afectan el rol del directivo docente como eje articulador y que otorga transversalidad a los procesos de formación integral de ciudadanos sujetos de derechos. En concordancia con el proceso de reorganización de la educación en el Departamento de Antioquia y las exigencias del modelo educativo colombiano caracterizado por una política educativa introducida por el Ministerio de Educación Nacional (Ley 715 de 2001), se implementan mecanismos de direccionamiento de las Instituciones Educativas bajo la responsabilidad de los directivos docentes que someten su función a la actividad gerencial con prelación sobre el ejercicio pedagógico en el marco de la gestión escolar.

Es necesario hacer una lectura crítica y contextualizada que conduzca a un recorrido por la historia reciente del campo educativo y permita asumir una postura que implique pensamiento reflexivo frente a los mecanismos mediante los cuales se implementan transformaciones de fondo en torno al rol que desempeña el directivo docente.

En este sentido se han encontrado estudios referidos al impacto de las políticas de ajuste estructural (Samoff, 1994; Carnoy y Torres, 1994; Reimers, 1997 y 2000; Reimers y Tiburcio, 1993; Ilon 1994). Los resultados coinciden en señalar los efectos mayoritariamente negativos de la aplicación de los programas de ajuste sobre una serie de indicadores educativos, tales como “reducción del gasto público educativo, reducción de la tasa de escolarización, reducción de la





## Facultad de Educación

calidad de la educación, aumento de las tasas de abandono y de absentismo escolar” (Bonal, X, 2002, p.6).

Lo anterior contradice los presupuestos de una educación de calidad que remite a consideraciones éticas a propósito de los fines de la educación y de la correspondencia que se establece entre estos y los medios para lograrlos. De allí, la necesidad de pensar la educación de calidad en su relación con la democracia, la perspectiva de derechos y la participación ciudadana (Corzo, Olaya & Villate, 2009, p.174).

Dicha postura debe gestarse a partir de un trabajo sistemático de investigación que genere las posibilidades necesarias para la comprensión del lenguaje de referencia que ha suscitado las transformaciones en el rol del directivo docente y su posterior re-significación a partir de sus funciones dentro de la organización educativa. Partiendo de la premisa de que la centralidad del rol del directivo docente, gradualmente, se ha desplazado y su esencia, que es la de dirigir la formación integral de los ciudadanos, ha quedado relegada al funcionalismo impuesto por un modelo educativo que condiciona al funcionario a realizar tareas administrativas, dejando de lado espacios vitales para atender los procesos constitutivos de la razón de ser de la escuela.

Los procesos de transformación del sistema educativo en relación con las funciones de los directivos docentes, no es racional con su jornada laboral debido a la saturación de funciones en razón de asuntos de tipo administrativo y financiero.

No basta con saber de asuntos educativos, pedagógicos y éticos, para responder a lo que por norma está decretando, es necesario saber de administración, planeación, contabilidad, finanzas, legislación, contratación, entre otras. Con el paso del tiempo se ha hecho necesario poseer





## Facultad de Educación

un saber interdisciplinar, dado que progresivamente estas responsabilidades se han ido incrementando y es poco el acompañamiento desde el nivel central, distinto a la realidad que viven otras naciones. “Países como Suecia, Noruega, Finlandia o Países Bajos tienen un modelo de dirección pedagógico-profesional, que une las tareas de gestión con las tareas de asesoría pedagógica.” (Quiroz y Vázquez, 2009, p. 74)

Es conveniente la reflexión en torno a la necesidad de cuestionar cuál es la función del directivo docente en la perspectiva de la reorganización educativa en el departamento de Antioquia, dado que para un rector hoy no es suficiente con dotarse de conocimientos de planificación, organización, coordinación y evaluación de los procesos curriculares, desarrollo de habilidades, para alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia requeridos y esperados en los diferentes ámbitos locales, regionales y nacionales. Frente a este panorama de complejidad planteamos la siguiente pregunta de investigación.

### 1.4 Pregunta de investigación

¿Qué incidencia tienen el cúmulo de funciones, la jornada laboral y la convivencia en la administración de instituciones educativas reorganizadas en el departamento de Antioquia y como afectan la educación de calidad?

### 1.5 Objetivos

#### 1.5.1 Objetivo general

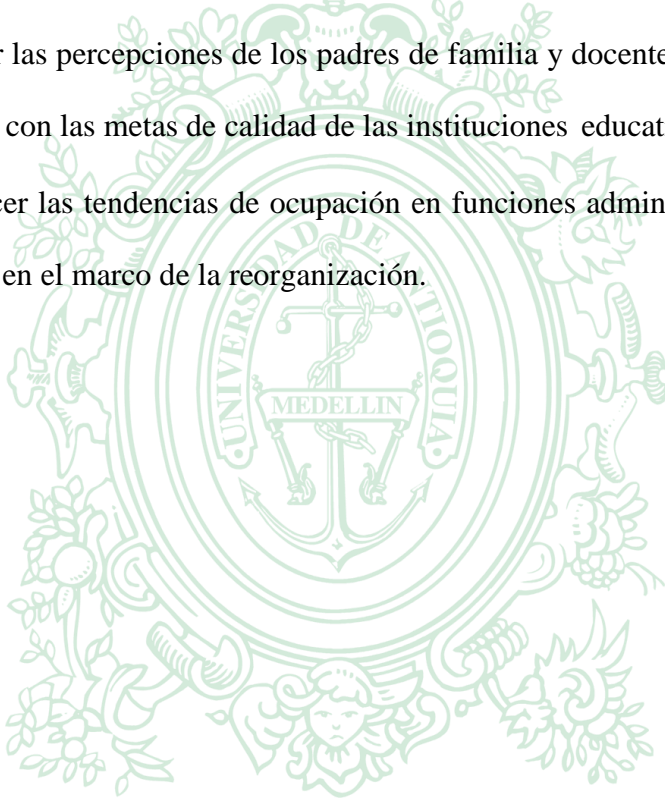
Determinar los factores que inciden en el cumplimiento de las funciones del directivo docente a partir de la ley 115, de instituciones educativas reorganizadas en perspectiva de una educación de calidad.



**Facultad de Educación**

**1.5.2 Objetivos específicos**

- Describir las transformaciones del directivo docente a partir de la ley 115 de 1994 en relación con las funciones del cargo para alcanzar una educación de calidad.
- Conocer las percepciones de los padres de familia y docentes sobre las funciones del directivo en relación con las metas de calidad de las instituciones educativas reorganizadas.
- Establecer las tendencias de ocupación en funciones administrativas y pedagógicas del directivo docente en el marco de la reorganización.



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3



## **2. MARCO TEÓRICO**

*“Es necesario que nosotros también demos alas a nuestra creatividad, liberados de prejuicios y teorías prefijadas, pero comprometidos con principios éticos de validez general, para escribir juntos, de manera participativa, un nuevo capítulo, un capítulo superador de la historia de la administración de la educación en función de las necesidades concretas de nuestras escuelas y universidades. ¿Pero qué tipo de administración? ¿Y para qué tipo de educación?*

*Pienso en una administración de la educación innovadora. Una administración construida y ejercida colectivamente.*

*Una administración capaz de promover una educación con identidad. Una educación con equidad. Una educación de calidad para todos.”*

*(Sander, B. 1995, p. 9)*

### **2.1 Estado del arte**

Para una aproximación al estado del arte de la problemática que atañe al presente trabajo de investigación se realizó una indagación bibliográfica en el contexto hispanoamericano, teniendo en cuenta algunos aspectos de política educativa que se destacan de manera específica en esta región, por lo tanto no se tienen en cuenta estudios sobre modelos educativos en otros contextos internacionales.

Esta revisión se centró en la búsqueda minuciosa de estudios e investigaciones relacionadas con las categorías teóricas definidas en el presente trabajo de investigación. La revisión bibliográfica se logró a través de la consulta en bases de datos especializadas como: Jstor, Eric, Springer Link, Redalyc, entre otros portales web y también en repositorios de información de organismos internacionales.

Las investigaciones que ofician como antecedentes de la presente investigación han mostrado la clara necesidad de estructurar una propuesta investigativa que comprenda e incluya diferentes perspectivas de comprensión del problema, así mismo, se encontraron investigaciones que consideran la trascendencia en las funciones de los directivos docentes y en particular de su



## Facultad de Educación

liderazgo para el buen desempeño. Igualmente, estudios que se orientan a perspectivas relacionadas con la profesionalización y formación del directivo docente, su liderazgo docente, su rol de cara a la competitividad regional y los criterios para asumir cargos de dirección a nivel internacional; para una exposición adecuada y consistente de los antecedentes se presentara en primer lugar los antecedentes que desde el orden internacional servirán de contexto para las investigaciones que en el orden nacional o local se han realizado, en este sentido debe indicarse, que no se incluye en esta presentación, antecedentes por fuera del ámbito hispano-americano debido a que no son desde el punto de vista de las categorías que estudian, ni desde los enfoques presentados, relevantes para el propósito de la presente aproximación investigativa, pues se centran en el análisis del directivo docente en función de los manuales y requisitos de competencias para la gestión del rol, así como en estudios estadísticos de evaluación de indicadores y proyección.

En el ámbito internacional, se destaca un estudio realizado por la UNESCO en 2014 que analiza a profundidad la situación de los directores de establecimientos escolares en 8 sistemas escolares de la región. El interés estuvo puesto no solo en la obtención de información sobre los directores mismos, sino que también, y de manera fundamental, en la indagación sobre las políticas que se han desarrollado respecto de la dirección escolar desde una perspectiva comparada. Es necesario señalar que el estudio se focaliza exclusivamente en el sector público, puesto que no sólo existe mínima información, sino que también existen escasas regulaciones y políticas enfocadas al sector privado acerca la función directiva.

El estudio reseña el Sistema Educativo Colombiano y considera que la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) sitúa al director como el “representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar” (MEN, 1994).



## Facultad de Educación

Adicionalmente, el nuevo Estatuto Docente (2002) profundiza la definición anterior indicando que el director es el responsable de distintos ámbitos de la gestión escolar y le entrega responsabilidades respecto del manejo del personal que forma la comunidad educativa. Como lo señala el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), “el rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos” (MEN, 2002).

Por otra parte, en Argentina se han realizado algunos estudios que dan cuenta de los problemas en la gestión educativa Flavia Terigi (2009) reconoce que, en su país, “la administración educativa no está preparada para asumir sin dificultades cambios importantes en el formato escolar de la escuela media. Esto no se debe a un supuesto defecto de funcionamiento de las burocracias del Estado sino, por el contrario, a que están preparadas para el funcionamiento que se les ha exigido históricamente y a que es en ese funcionamiento donde han acumulado experiencia” (Terigi, 2009, p. 65).

Otra investigación realizada por el Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de La Plata; Argentina se describen los estilos de gestión de los directores de escuelas secundarias de la ciudad de La Plata en las prácticas de gestión escolar. En este estudio se analizan los saberes burocráticos y pedagógicos que constituyen las funciones del directivo se señala que “en los estilos de gestión conviven prácticas orientadas a la





## Facultad de Educación

normalización de la institución con lógicas que atienden a la diversidad y conflictos que interpelan a la función directiva” (Vicente, 2013, p. 1).

El grupo de estudio del Sistema de Educación en Venezuela, realizó un estudio sobre la organización escolar y el director como elementos fundamentales para la eficiencia de las instituciones educativas. En este estudio se plantea que “el director representa para las instituciones educativas una de las piezas determinantes que guiará las acciones y los procesos que aquellas necesariamente deben cumplir, le corresponde asumir de manera definitiva acciones que garantice el proceso educativo, logrando excelentes relaciones entre los miembros de la institución escolar que consoliden de manera organizada y equilibrada la institución educativa que dirige” (Dávila & Rodríguez, 2015, p 23).

En Perú, se destaca un estudio que aborda el rol del director en la escuela y plantea que “la reforma educativa en el ámbito de la gestión escolar, las escuelas deben asumir la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, con lo cual se centra a toda la organización en los aprendizajes”. También plantea la necesidad de trabajar con directores seleccionados, formados y organizados en función del liderazgo requerido para afrontar los retos de la reforma. “Asimismo, para la formación superior pedagógica también se prioriza la preparación de los directores en función del liderazgo pedagógico que favorezca los aprendizajes de calidad”. (Freire & Miranda, 2014, p. 9)

El Programa de Investigación Educativa del Centro de Investigación y Docencia en Educación, de la Universidad Nacional de Costa Rica, se advierte la preocupación de los diversos gobiernos de América Latina por expandir la cobertura del sistema educativo, sometió la gestión escolar a una visión normativa y planificadora muy consecuente con las ideas “desarrollistas”



## Facultad de Educación

adoptadas por los gobiernos y sus respectivos Ministerios de Educación y Planificación, a quienes los organismos de asistencia financiera les exigían el establecimiento de planes de desarrollo y una programación apropiada”. (Solano, 2005, p. 50)

En el ámbito nacional, el Colegio de Estudios Superiores de Bogotá se han preocupado por los problemas en la gestión educativa y plantean las razones que justifican un modelo de liderazgo que deben ejercer los rectores de los colegios, y aportan una perspectiva que considera atributos de la persona en el rol rectoral (el ser), y esbozan las tendencias de la gestión educativa ante las cuales el directivo docente debe dar una respuesta oportuna y eficiente (el hacer). “Esta tendencia expuesta obliga a la gestión rectoral a ir más allá de una propuesta formativa, e integrarse en un contexto de competencia de talla mundial” (Restrepo & Restrepo, 2012, p.122). Asimismo, expresan la necesidad de introducir en su rol directivo, una perspectiva de su gestión que integre nuevas formas de innovación pedagógica y organizacional para dar respuesta a las expectativas del proceso educativo.

Así mismo, un grupo de investigación de la Universidad de la Sabana reflexiona sobre la actitud ética y estética en la actuación cotidiana del directivo docente “el estilo personal de los directivos y representantes de las instituciones educativas impacta significativamente a la institución educativa y a quienes la conforman, todo lo que haga o deje de hacer tiene una consecuencia en la formación de las personas”. El estudio concluye que los directivos docentes han sido formados en teorías empresariales, las cuales se trasladan con cierta facilidad a lo educativo sin una reflexión profunda y coherente con los fines, y que esos contenidos han permeado la política educativa y las prácticas directivas, e influido en la concepción misma de la institución educativa, en la manera de actuar del directivo y en el uso de un lenguaje empresarial” (Sandoval et. al, 2008,



## Facultad de Educación

p.15).

Otro estudio realizado en la Universidad de San Buenaventura en el año 2011 sobre el proceso de organización educativa, analiza el marco jurídico que regula y establece las directrices de ejecución, control y retroalimentación para el desarrollo de procesos de administración como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional. En esta investigación se plantea que “la Ley 715 del 2001 es un mecanismo que permite buscar la eficiencia financiera del sector educativo por parte del estado, su principal objetivo es la asignación de recursos y la creación de dispositivos para entregar estos a los diferentes entes territoriales creando a su vez un nivel de competencias que permite visualizar las responsabilidades de los distintos órganos estatales hacia los cuales se giran estos recursos” (Osorio, 2011, p.63).

En sentido general y en consonancia con lo expuesto, se puede indicar que el interés de la comunidad académica en cuanto a el rol del directivo docente se encuentra direccionada en el ámbito internacional a la obtención de información sobre los directores mismos, a la indagación sobre las políticas desarrolladas respecto de la dirección escolar, en algunos estudios desde una perspectiva comparada; así mismo se describen los estilos de gestión de los directores y se define su rol en la gestión del cambio de los procesos pedagógicos, otros estudios se enfocan en el estudio de la cobertura del sistema educativo en relación con el papel del docente.

Así mismo en lo nacional o local, el enfoque se centra en los problemas en la gestión educativa y el papel de liderazgo que deben ejercer los rectores de los colegios, así mismo, determinar el estilo personal de los directivos y representantes de las instituciones educativas y su efecto en los procesos de gestión educativa y pedagógica, así mismo se busca analizar el marco

**Facultad de Educación**

jurídico que regula y establece las directrices de ejecución, control y retroalimentación de la gestión docente.

Existen otros supuestos que indican que la reorganización educativa es una estrategia neoliberal que busca la eficiencia de las instituciones educativas e introduce un cambio sustancial en las reglas de juego existentes respecto de la asignación de recursos y de la distribución de competencias “Esta centralidad de la institución educativa ha puesto, a su vez, en el centro del debate, temáticas como: gestión escolar, eficacia escolar, escuela exitosa, papel de los actores escolares, rol fundamental del directivo escolar, entre otros” (Sandoval, et. al, 2008, p.7).

La centralidad implica una transformación que supone, una serie de condiciones a las que los directivos docentes deben enfrentarse para responder a la implementación de políticas de gestión educativa. “La escuela debe ser un verdadero laboratorio de ‘gestión de cambio’ en donde los actores de la comunidad educativa (directivos, administrativos, estudiantes, padres de familia y docentes), sean protagonistas centrales de la transformación positiva, diaria de sí mismos y de su institución” (Martínez, 2005, p. 17).

Finalmente, se admite que el directivo docente es actor clave de los cambios y transformaciones de las instituciones educativas; por lo cual sus cualidades personales, su formación y experiencia profesional, sus saberes, atribuyen un papel decisivo en la dinámica institucional y en el logro de los propósitos educativos. “El rector de colegio no es solamente un experto en educación, también es un experto en cultura, tecnologías, metodologías, administración, antropología social, finanzas, relaciones públicas, politología y psicología. La diversidad de frentes que debe atender le obliga a desarrollar y potencializar las virtudes que le faciliten asumir los desafíos inherentes a la dirección del colegio a su cargo” (Restrepo & Restrepo, 2012, p.120).





## Facultad de Educación

Las tendencias mundiales, fruto de la aplicación de políticas educativas, en términos generales buscan estandarizar el perfil directivo docente con algunas particularidades. Sin embargo, las similitudes y diferencias están a merced de la economía global como la suntuosidad de las grandes transformaciones sociales. Y es en este sentido que los estados establecen políticas educativas, aún en detrimento de los valores humanos, como la solidaridad, la justicia y la equidad.

Desde el enfoque antropológico, el directivo docente se enmarca en una realidad que cuestiona frente a su ser como persona que representa la mayor autoridad de la institución educativa, el grado de coherencia y la capacidad de interacción con todos los miembros de la comunidad, el nivel de comunicación y el lenguaje que utiliza como herramienta de apropiación de su rol y que permite asertividad en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos.

El concepto de directivo cada vez con mayor carácter polisémico debido a la convergencia multidimensional de sus obligaciones, crea un cierto acomodamiento a los estilos de dirección escolar. Las responsabilidades administrativas, financieras, legales, pedagógicas y curriculares, en donde el sostenimiento y mejoramiento de la calidad de la educación que ofrece la institución es uno, o el principal criterio de posicionamiento del establecimiento educativo en el ámbito regional y nacional, hacen notar las tendencias de ocupación del tiempo de los directivos docentes.

En la medida que se asignan funciones a un cargo, se imponen obligaciones y en muchos casos se reducen las posibilidades relativas al desempeño específico, es el caso del amplio abanico de situaciones en las cuales tiene que desempeñarse un rector de una institución educativa, y en su afán de implementar las estrategias de mejoramiento de la calidad, se debate entre lo urgente y lo importante.





## Facultad de Educación

Para una mejor comprensión de las transformaciones que viene afrontando el cargo de directivo docente, se hace necesario dar una mirada retrospectiva a partir de la normatividad, colocando como referente de partida la Constitución Política de Colombia de 1991 y como referente de llegada la actual reorganización de la educación en el departamento de Antioquia. En este marco de referencia cronológico es importante tener en cuenta el perfil del directivo docente en el escenario del desempeño de sus funciones para profundizar sobre las transformaciones relativas a estas y la mutación que se ha dado de lo pedagógico y curricular a lo administrativo y financiero.

Partiendo de la garantía constitucional de que la enseñanza en Colombia estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. (Constitución Política de Colombia, artículo 68), cabe preguntarse sobre lo que se entiende hoy por ética y pedagogía como consecuencia lógica de la idoneidad que deben tener las personas que tienen a su cargo la enseñanza en el país.

Pareciera, desde el ámbito constitucional que fuera suficiente con tener reconocida idoneidad ética y pedagógica, dos cualidades especiales para asumir la responsabilidad de la enseñanza, pero si se observa de cerca las facultades legales que tienen los directivos docentes junto con las funciones que deben desempeñar y que están establecidas por norma, además de las que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo, se puede entrever que el perfil del rector de una institución educativa oficial debe ser de carácter interdisciplinar.

1 8 0 3

Además de este estado del arte, es importante, hacer referencia a los conceptos articuladores que orientan esta investigación: administración, gestión y evaluación.



## Facultad de Educación

### 2.1.1 Administración, gestión evaluación y calidad.

Para realizar un análisis a profundidad sobre el asunto de la gestión escolar, es necesario escrutar el significado conceptual de los términos administración, gestión y calidad con el fin de comprenderlos desde sus raíces etimológicas, la postura que tienen diferentes autores frente a ellos, su relación entre sí y su aplicación en los diferentes ámbitos educativos. Es conveniente, además, transitar por la historia de la gestión escolar, ligeros de equipaje dado que es una disciplina en proceso de gestación; lo cual implica, que su carácter es teórico-práctico.

Es importante también poner de manifiesto que la gestión escolar se encuentra en periodo de maduración al interior de las organizaciones educativas por lo cual adolece de criterios razonables que la ubiquen en situación de consolidación; es decir, la gestión escolar es una disciplina de reciente desarrollo que se encuentra en permanente proceso de acomodación y transformación y como herramienta al servicio de la educación, continuará en proceso de construcción en su afán de dar respuestas satisfactorias y contundentes a las necesidades de la escuela que son cada vez más numerosas y diversas.

#### ***2.1.1.1 Administración: significado, historia, relación con la gestión educativa y aplicación en las Instituciones Educativas.***

Tal como se anotó en la introducción, y con el fin de darle estructura lógica al desarrollo de la temática, se presentan a manera de conceptualización algunas definiciones de los términos: administración, gestión y calidad, con el fin de generar mayor nivel de apropiación y facilitar su adopción en la aplicación que posteriormente se le da dentro del tema educativo.

La relevancia que tiene el acercamiento al origen de los términos, reside en el conocimiento



## Facultad de Educación

de su significado, su edad, su transformación a lo largo de la historia y su aplicación en los diferentes ámbitos a los que tenga lugar; al hacer referencia al concepto de administración, Agustín Reyes Ponce, en su obra titulada “Administración Moderna”, señala que el término administración se forma del prefijo ad, hacia, y ministratio, subordinación u obediencia. A sí pues, su significado se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro. (Ponce, 2004, p.2)

Henri Fayol, uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración, indica que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” y la define a partir de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque conceptual y analítico es de corte tecnocrático correspondiente a la escuela burocrática, clásica y científica de inicios del siglo XX desarrollada a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial (Sanders, B. 1995, p. 2).

Se entiende entonces en este enfoque que el rol del administrador en un proceso social es quien realiza la orientación racional de las actividades que finalmente posibilita la competitividad necesaria para el sostenimiento en el mercado, esto es desarrollar actividades de planeación, organización, dirección y control de manera eficiente y eficaz.

Bernal & Sierra (2008), “el proceso cuyo fin es alcanzar la eficacia y eficiencia organizacional mediante el cumplimiento de los objetivos propuestos; donde cada función repercute en la otra, permitiendo que el fin de una función determine el desarrollo de la otra, estableciendo una constante retroalimentación y que sea entendida como un “sistema integral, complejo, interactivo, flexible y dinámico” (Bernal & Sierra, 2008, p. 49).

La administración como disciplina científica ha sufrido transformaciones importantes en



## Facultad de Educación

las que se puede registrar un momento de su evolución en el que el ser humano se convierte en el centro de atención de dicha disciplina, cediendo paso al surgimiento del enfoque humanista de corte sociológico, desarrollado por autores latinoamericanos de las últimas décadas.

Posteriormente, surge un nuevo enfoque en el desarrollo de la Administración y es aquel planteado por los círculos de calidad japonesa suscitados por William Edwards Deming e Ishikawa (1988). Su característica diferencial es que es participativo, el cual concibe la organización como un sistema abierto; principal novedad de acuerdo a la anterior estructura administrativa.

Otro de los recientes enfoques que se debe anotar es el culturalista, de corte holístico; este enfoque enfrenta los desafíos propios del paradigma de la complejidad, es decir, que percibe el todo en su conjunto global interrelacionado y privilegia los principios de conciencia de la acción humana crítica, de convergencia y divergencia, a la luz de la asertividad cultural. Es oportuno señalar que, por más que se amplíe el abanico de autores consultados sobre lo que para ellos representa el concepto de administración, la conclusión a la que se llega es en torno a la convergencia de elementos constitutivos comunes de esta disciplina, y los asuntos divergentes se presentan a partir de su aplicación; hay distancias considerables en las formas de concebir la administración a través de su historia, aunque su esencia gerencial y directiva permanezca.

Es favorable en este momento, realizar un recorrido por su historia, antes de indagar sobre la relación que ésta disciplina tiene con la gestión escolar. Para el caso en particular es pertinente hacer mención de Flora Eugenia Salas Madriz, autora del artículo titulado La Administración Educativa y Su Fundamentación Epistemológica. Ella expresa que “la Administración, disciplina aún joven, con escasos cien años de desarrollo y evolución”, (Madriz, F. E. 2003, p. 10) devela la época de aparición en la sociedad como concepto estructurado.





## Facultad de Educación

La Administración como disciplina social nace en la modernidad, a finales del siglo XVIII en el contexto europeo y su esplendor tiene lugar en la Revolución Industrial siglo XIX, cuando se gestan las grandes empresas creadas desde sus inicios con la necesidad preponderante de asumir formas efectivas de organización y prácticas eficientes de administración. Posteriormente con la aparición de los Estados-nación, se traslada el concepto de Administración al ámbito de la función pública, permeando rápidamente la educación en todas sus formas de presencia, desde las diferentes organizaciones educativas que tienen como misión la ejecución de acciones conducentes a la formación, capacitación y actualización de las personas a partir del saber pedagógico, como las instituciones educativas propiamente dichas, de carácter público o privado y, sobre todo, las escuelas normales superiores y las instituciones de educación superior.

En lo relativo a los antecedentes se hace referencia a los efectos causados por la revolución industrial y al respecto se señala lo siguiente:

Desde que la educación se constituyó en el siglo XIX en un proyecto social, económico, político y cultural, como resultado de los procesos desencadenados en estos ámbitos por la revolución industrial y la caída de los gobiernos monárquicos, se constituyó en objeto de estudio filosófico y, posteriormente, de distintas disciplinas (Madriz, 2003, p. 10).

Por otra parte, se admite una preocupación en torno a la conceptualización sobre la administración educativa, a partir del horizonte de su historia política y cultural, se conjetura que el alcance que ha tenido el conocimiento sobre el campo administrativo, no es un ejercicio gratuito, es el fruto de un proceso de construcción y reconstrucción histórica inacabada, con participación conjunta, en donde todos hemos puesto una parte y hemos sido autores (Sander, B. 1995, p. 2).





## Facultad de Educación

Es de anotar que reflexiones recientes en torno a la administración educativa reflejan de algún modo pérdida de la autonomía institucional. En este sentido se percibe la preocupación planteada por el Movimiento Pedagógico Colombiano al considerar que “las Instituciones fueron tomadas por la Administración Educativa como nueva ciencia de la educación que a través de normas y decretos exhaustivos y prolijos les prescribía desde fuera lo que tenían que hacer y cómo debía hacerse” (Tamayo Valencia, 2006, p.102).

### *2.1.1.2 Gestión: significado, historia y aplicación en las Instituciones Educativas.*

La gestión como concepto multifuncional, se ha ido convirtiendo en término recurrente y de fácil adaptación a las necesidades propias de los entornos organizacionales. Para facilitar su comprensión y apropiación conviene desentrañar su naturaleza etimológica y su origen en la aplicación a lo educativo. En su raíz etimológica, gestión es una palabra latina, “gestus”. La cual encierra un hondo significado en cuanto que indica gesto, asimismo se refiere a movimientos del cuerpo, o ademanes. Este acercamiento inicial a las raíces originarias del término requiere del conocimiento de su derivación y es en este vocablo “gerere” que tiene sentido activo el concepto indagado.

Algunos de sus múltiples significados son: trabar combate o ganar una batalla, llevar a cabo, sacar adelante. Este término tiene igualmente referencia a “gesta” que hace relación a la historia de logros alcanzados y de igual forma es relativa de “gestación” producir, propiciar algo nuevo, permitir crecimiento interior de un nuevo ser. En su hontanar, el concepto gestión estaba muy relacionado con la guerra, para lo cual era necesario diseñar estrategias; de esta manera el carácter activo del término tiene su esencia en la estrategia que unido al primer significado se pudiera comprender como el gesto mediante el cual se da paso al nacimiento de una estrategia; la gestión



## Facultad de Educación

entendida de esta manera es mucho más que la acción de conducir, administrar o gerenciar, es ante todo crear posibilidades para que surja algo nuevo, a partir de estrategias, en las que indiscutiblemente se requiere planificación y organización.

Otra manera de acercamiento al término gestión, posibilita la relación con el concepto que contiene la palabra (management). Vocablo de procedencia anglosajona, que en su traducción al español significa dirección, organización y gerencia. “La gestión escolar tiene su propio cuerpo de conocimientos, históricamente construidos en cuanto a su razón de ser como propiciadora de enseñanza para la sociedad” (Sander, B. 1995, p.1) significando de este modo, que la gestión tiene su aplicación en la educación y en otros espacios organizacionales.

Partiendo de la base teórica de que la gestión escolar surge del crecimiento, progreso y desarrollo de la Administración como disciplina científica adscrita a las ciencias sociales y por demás sujeta a las transformaciones ocasionadas por la evolución de las concepciones cósmicas, macroeconómicas, geopolíticas, tecnológicas, sociales, culturales y aún en su expresión más particular respecto de los cambios que se generan en la concepción de ser humano.

Aplicada a la educación, la gestión educativa, disciplina muy reciente, emerge en América Latina a mediados del siglo XX y hace su tránsito por el continente de la esperanza, compilando una amplia y rica experiencia. A partir de su aparición se configura un modelo educativo denominado “Educación para el desarrollo”, en donde organismos internacionales como la UNESCO y la CEPAL, tuvieron un papel protagónico en términos de asesoría y acompañamiento.

“La gestión educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico



## Facultad de Educación

determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos” (Correa, s.f, p. 9).

Bajo este panorama, se le otorga a la educación la tarea de alcanzar el necesario desarrollo económico-social al interior de los pueblos latinoamericanos, concibiéndose, además, en vehículo de movilización social. Su énfasis estaba puesto en la cobertura, lo que ocasionó visualizar un horizonte normativo y planificador, acorde a ideologías de corte desarrollista, adaptadas a los sistemas educativos nacionales. Este enfoque educativo no tuvo en cuenta el concepto de calidad dado que su mayor esfuerzo estaba puesto en la cobertura y de esta manera mostraba su importancia en el crecimiento de los indicadores de matrícula.

Para los años sesenta y setenta del siglo XX se percibe una transformación en el modelo de gestión escolar y se introduce un tipo de planificación prospectiva, con visión de futuro y con tendencia a visibilizar las necesidades del recurso humano como el capital de mayor valor y ante esto, se puso en consideración los planteamientos de Thrurow Schultz y Becker. Luego en la década de los 80 la gestión escolar sufre un nuevo cambio debido a las condiciones de endeudamiento externo de los países y se propone un vínculo estrecho entre la gestión escolar, la planificación y la economía. Se reduce la inversión social y se afectan las condiciones de los ciudadanos en términos de salud y educación. Sufre notable deterioro la infraestructura educativa y se resquebraja el esfuerzo realizado en términos de cobertura, se incrementan los niveles de inequidad frente al acceso educativo y se evidencia una repercusión en el incremento del porcentaje de deserción, repetición y fracaso escolar.

Lo dicho hasta el momento refleja el vínculo existente entre los modelos de gestión y las reformas estatales, la administración de lo público y las intervenciones externas sobre las políticas



## Facultad de Educación

educativas nacionales.

Posteriormente y a partir de los años 90, se gesta la necesidad y el convencimiento de los países de la región de hacerle frente al inevitable proceso de globalización, del cual ningún ser viviente ha podido escapar. Permanecer al margen de esta realidad sería algo semejante a cerrar los ojos para no ser visto; es decir, el hecho de negar una realidad no exime que ésta exista.

La época de la globalización trae consigo la exigencia de introducir en la gestión escolar innovaciones de tipo científico y tecnológico y en consecuencia la ineludible responsabilidad de formar agentes educativos competentes y flexibles al cambio en materia educativa. Se reconfigura la escuela a la luz de la producción tecnológica y la inmersión de las nuevas formas de información y comunicación virtual. Como bien lo plantea José Días Sobrinho “La universidad es elegida ahora el locus privilegiado de la innovación tecnológica y ésta se constituye en el instrumento central del desarrollo económico y de la competitividad.” (Sobrinho, 2012, p. 606).

Luego de este recorrido por la gestión escolar retomando a (Cruz, Olaya & Villate, 2009, p. 165) quienes afirman que “la institucionalidad educativa se ha visto, así, sometida a una serie de transformaciones concebidas y agenciadas, las más de las veces desde fuera de ella, que ha conducido a replantear los alcances de su autonomía”. (Cruz, Olaya & Villate, 2009, p. 165). Y consideran que a la institución educativa le corresponde direccionar los múltiples cambios y transformaciones que afectan la gestión escolar y que en la mayoría de los casos son ajenos a los directos actores escolares, como lo menciona (Cruz, Olaya & Villate, 2009, p. 165).

Los conceptos de referencia: administración, gestión y calidad etimológicamente provienen de la misma lengua, son sin excepción de origen latín, lengua utilizada en la antigua Roma que



## Facultad de Educación

hasta el siglo XIX se consideraba como lengua científica. Dichos conceptos son recientes, cambiantes y aplicados a infinidad de usos. Por tanto, de carácter polisémico, situación que complejiza su apropiada apropiación en la especificidad de la educación.

Tanto la administración educativa como la gestión escolar, conjuntamente con la calidad asisten permanentemente a transformaciones sociales de las cuales son parte todos los actores involucrados en el proceso educativo, y en este orden de ideas no es posible una actitud pasiva o de simples espectadores de los cambios que van surgiendo, es necesario, fundamentalmente el compromiso ejercer un papel protagónico dentro de las mutaciones que transitan los distintos elementos constitutivos de la educación. Estamos llamados, por tanto, a propiciar significativas transformaciones que comiencen en el nivel local y se expandan para hacer del proceso educativo una verdadera revolución social.

Los aportes relevantes que la literatura hace al proceso la gestión escolar a la luz de la calidad educativa, han sido trascendentales en cuanto propician la reflexión crítica de cara al ejercicio directivo y sobre todo generan la posibilidad de ampliar el vasto horizonte que tienen los conceptos de administración, gestión escolar y calidad, permitiendo con estos conceptos gestar un importante nivel de apropiación y comprensión tanto en términos teóricos como en su aplicación práctica.

Conscientes de la complejidad que encierran estas temáticas y del insondable cúmulo de literatura relacionada, es claro que la pretensión lograda es apenas un asomo a lo ya recorrido por muchos autores, pero que lo que genera es la provocación para continuar ahondando en esta rica experiencia literaria. Sacarle gusto, disfrutar y sentir la motivación por explorar el campo de acción en el que día a día nos movemos, es parte esencial de la riqueza que podemos atesorar con el único





## Facultad de Educación

propósito de cualificar nuestra práctica pedagógica, perfeccionar la gestión directiva y orientar la comunidad educativa al alcance de los logros planteados en términos de metas.

### **2.1.2 Evaluación en el proceso educativo.**

El proceso de evaluación en cualquiera de sus fases no puede quedarse en la respuesta a un requerimiento externo. Es carente de todo criterio ético y responsable, una concepción de evaluación que no considere la necesidad de trascender el beneficio interno, colocando en segundo plano el requisito externo, es decir, los beneficios de la evaluación deben ser planteados en términos de mejoramiento común, que permeé la globalidad de la institución, de ahí la importancia de un proceso participativo y consensuado. Obviamente, es más fácil decirlo que llevarlo a la práctica, pero todo esfuerzo en pro de la participación será recompensado con el compromiso y la apropiación.

La evaluación debe ser más que un proceso en atención a unas disposiciones desde la alta dirección, debe pasar por el convencimiento de las bondades que trae para toda la organización y no como simple cumplimiento de requisitos y funciones o tareas propias de una vinculación laboral.

#### **2.1.2.1 La evaluación de lo social, un acercamiento.**

El presente escrito tiene como objetivo realizar un acercamiento al concepto de evaluación y su papel en la implementación de programas sociales, políticas públicas, planes de acción de las instituciones y del gobierno con el propósito de medir su impacto, sea este inmediato o mediato.

Para lograr el propósito se abordará desde varios puntos, el primero se acerca de manera general a la historia de la evaluación, el cual se abordará teniendo en cuenta lo planteado por



Facultad de Educación

Restrepo (2002), House (2000) y Solarte (2004). En segundo momento, se desarrollará el concepto de evaluación y sus diferentes definiciones y percepciones con el propósito de generar un marco de referencia.

En tercer lugar, se abordará algunos de los modelos o enfoques de la evaluación, con la idea de mostrar que ésta debe tener un sustento metodológico e instrumentos al momento de su implementación. En el cuarto apartado se expondrá algunos de los campos de acción de la evaluación, para mostrar que no se evalúa por evaluar, sino que hay un propósito y función en ella y, por último, a forma de conclusión, se hará una reflexión acerca de la utilidad de la evaluación.

**2.1.2.2 Un breve relato de la historia de la evaluación.**

La historia de la evaluación tiene su principal desarrollo en los años treinta con Ralph Tyler, sin dejar de desconocer que antes de él se realizaron procesos para determinar los estados de las problemáticas sociales, sanitarias, médicas, educativas, de servicios públicos. Este planteó la necesidad de evaluar los diferentes currículos y programas de las escuelas públicas de los EEUU, fue quien concibió el concepto de “evaluación educacional” (Solarte, 2004, p. 23), y centró su enfoque en evaluar de los objetivos de los programas educativos para identificar si sí se cumplían y “con sus trabajos iniciales al respecto se inicia una individualización de la evaluación educativa en cuanto investigación evaluativa. Esta etapa se extendió hasta finales de la década del 50” (Restrepo, 2002, p.2) y, para ello primero los métodos cuantitativos.

Es importante resaltar que el desarrollo de la evaluación tiene un contexto claro que permitió que sucediera, este está dado por la crisis social, económica, educativa y política que se da en el 29 en EEUU, la primacía de un Estado liberal de bienestar, donde prima la filosofía



## Facultad de Educación

utilitarista, el individualismo y buscar mejor la calidad de vida de los ciudadanos desde los programas sociales.

La segunda etapa de la evaluación se da en los años sesenta desde la interdisciplinariedad y el surgimiento de nuevas disciplinas que incidieron en lo psicológico y en lo político y que tenía como fin la relación entre el individuo, la sociedad y el estado; sumado a esto, se plantean discusiones centrales entorno al conocimiento y su realidad, el predominio de lo cualitativo o de cuantitativo, la discusión entre objetividad y subjetividad, el para qué del proceso evaluativo, la calidad de los programas sociales, políticas de Estado y los cambios sociales que se venían gestando a nivel tecnológico, educativo, exploración del espacio y la primacía de ser potencia mundial. Situación que generó que se invirtiera dinero en los procesos de evaluación, permitiendo crear documentos, normatividad, centros de investigación, grupos de expertos y de acreditación.

La tercera etapa, propuesta por Restrepo (2002) inicia en los años setenta y que sigue lo planteado en los sesenta, es “la consolidación de una comunidad académica identificada y fuerte a través de asociaciones de evaluación, a través de la conformación de redes internacionales y de foros y conferencias” (p.4) que buscaron darle a la evaluación el carácter de científicidad desde la maduración de los métodos, herramientas, indicadores, estándares y propósitos con el fin de evaluar de manera eficiente y eficaz las políticas de Estado, las actividades de desarrollo multilateral en tres países, la toma de decisiones para determinar si se sigue invirtiendo en ciertos programas sociales según el costo beneficio.

También hay que tener en cuenta el cambio ideológico de los Estados y sus políticas de intervención social, dado que se pasa de un Estado liberal benéfico, en el que prima atacar las



## Facultad de Educación

problemáticas sociales mediante proyectos, asistencialismo, donde importa mejorar la calidad de vida y bienestar de los individuos a un Estado liberal de mercado, en el que la evaluación se centra en recoger información que valide posturas y priorice la toma de decisiones de los encargados de poner el dinero, que de manera frecuente mezcla empresa privada y políticas públicas.

Cambio que Solarte (2004) describe, tratando de centrarse en los cambios sustanciales que genera las nuevas dinámicas de mercado, de ideologías y la primacía de la administración de los bienes comunes y lo que se genera desde ellos, por eso anota que la evaluación desde los Estados de mercado tienen la necesidad de estrategias evaluativas que permitan monitorear la prestación de los servicios sociales por parte de la empresa privada, y ajustar las diferentes políticas de privatización, desregularización y descentralización que se lleva a cabo. Adicionalmente, su campo de acción se ha ampliado hacia temas como derechos humanos, el desarrollo ambiental, la migración, la democracia, la equidad de género y las políticas culturales (p. 25).

Estas tres etapas que plantea Restrepo (2002), en la tarea de construir una historia o itinerario de la evaluación en temas sociales o lo que él llama evaluación social, permiten comprender que los cambios culturales, sociales, ideológicos, económicos, sumando a las crisis y a quienes llevan las batutas de las instituciones públicas, privadas y el Estado hacen que se generen dinámicas que son necesarias evaluar, analizar y transformar y sobre todo identificar que nada es estático, sino que va en evolución y en constate formación; situación que no es ajena a la evaluación, en sus etapas de positividad, del 30 al 50, de disciplina en ascenso, del 50 al 70, y de pretensión científica, del 70 hasta nuestros días, tres preocupaciones han guiado el desarrollo de esta formación: la finalidad o propósito, los métodos o procedimientos para llevar a cabo la evaluación, y el planteamiento epistemológico, esto es, la concepción del conocimiento que se





## Facultad de Educación

privilegia para definir métodos de acercamiento a la realidad del objeto evaluado (p. 5-6).

Este pequeño recorrido o itinerario busca dar a entender que la evaluación tiene una historia que es necesaria conocer, para comprender lo que ha incidido en su formación como disciplina de estudio y el porqué de su relevancia frente a los fenómenos sociales y la incidencia que se haga en ellos, sea desde lo público o lo privado.

### ***2.1.2.3 El concepto de evaluación.***

Acercarse al concepto de evaluación es importante dado que si no se conoce la racionalidad, comprensión y definición de la misma, muchas veces se puede perder el foco de su importancia y relevancia en los diferentes campos en que tiene incidencia, desde la educación, donde juega un papel de primer orden, los programas sociales, las políticas públicas, la acreditación de instituciones, personas, procesos, sistemas, empresas, así como todo aquello que tiene que ver con el individuo y su capacidad de elegir, dar valor y utilizar, acción que realiza desde su autonomía y libertad; lo que hace pensar que “existe un denominador común: el ser humano como sujeto de acciones con propósitos definidos, las cuales considera que deben ser evaluadas con algún fin” (Solarte, 2004, p. 17).

En la conceptualización de la evaluación entran en juego otros términos que entran a complementar su definición, estos son: valor, elección, comparación, propósito, individualismo, la colectividad; sumado a esto se requiere de la acción, el desarrollo de una actividad o la implementación de un programa, producto o política para que esta se dé, situación por lo que “la evaluación supone, por naturaleza, adoptar un conjunto de normas, definir las, especificar la clase de comparación y deducir en qué grado el objeto satisface las normas” (House, 2000, p. 20), y





## Facultad de Educación

cumplir la función para la cual fue diseñado.

Situación que hace relieve en su función social e individual; lo que la convierte en un proceso complejo, independientemente de quien la haga y con qué objetivo, sea medir resultados, procesos, productos, contextos, programas sociales, toma de decisiones, estrategias o los diferentes impactos.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede definir la evaluación como situación pública que incide a nivel individual y colectivo, además es un proceso en el que se busca la veracidad, justicia y credibilidad de la acción o actividad realizada y de quién realiza la evaluación. Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea que la evaluación es “un tipo de investigación aplicada que intenta determinar el valor de un esfuerzo, de una innovación, una intervención, algún servicio o enfoque determinado” (Solarte, 2004, p.4). Esta es una definición amplia que se puede utilizar como referente para cualquier acto, actividad u objeto, mas es necesario entender que cuando se va escalando en lo que se evalúa se incrementa la complejidad de la evaluación.

En este sentido, Suchman (1967) citado por Restrepo (2002), concibió la evaluación “como un experimento social, esto es, como aplicación de los diseños clásicos controlados a la prueba de efectividad de los programas de acción social y al uso del conocimiento resultante como guía para la acción práctica” (p. 4). Experimento que buscaba validar o no lo que se realizada desde el Estado liberal de bienestar, por eso se constituye como “un procedimiento de decisión social, sino que forma parte de uno para asignación de recursos. Prevé algún tipo de situación en la que se toman decisiones sociales” (House, 2000, p. 134), lo que permite percibirla como una política de interés común.



## Facultad de Educación

Por tanto, la evaluación como actividad, experimento social, investigación, busca de resultados se convierte en un proceso sistémico que recoge “la información, la procesa y determina los resultados de una intervención con el objeto de tomar decisiones en el ámbito político o gubernamental, generalmente con un alcance establecido por los límites que impone la intervención evaluada” (Solarte, 2004, p. 18). Proceso que da elementos para que los individuos conozcan la realidad de sus contextos vitales, los proyectos que se desarrollan o no en ellos, exigir políticas públicas, diseño de estrategias que vayan en pro del bienestar de todos y a incidir en la toma de decisiones de los líderes y gobiernos; por tanto, la evaluación es un soporte que ayuda en la construcción colectiva.

Para darle fin a este apartado, se termina con la definición de Aguilar y Ander-Egg (1994), en la cual se recoge lo que se ha tratado hasta aquí acerca del concepto de evaluación. Para ellos, la investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida se encamina a:

(...) identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante, en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados. (p.18)

Definición que expone los elementos necesarios a tener en cuenta al momento de realizar



**Facultad de Educación**

la acción evaluativa de cualquier programa, sea público, privado o mixto y en que se busca encontrar el valor real que aporte su implementación.

***2.1.2.4 Algunos modelos o enfoques de la evaluación.***

Los enfoques están cimentados en una corriente epistémica, en una axiología y una ideología, las cuales guían la manera como se va a abordar el proceso evaluativo, es necesario tener en cuenta esto, dado que los diferentes enfoques buscan conocer el efecto real de los programas, estrategias, políticas públicas y demás situaciones sobre los individuos, comunidades, sociedad y, por ello, se asume que estos están en “un mercado libre de ideas en el que los usuarios compran las mejores. Dan por supuesto que la competencia entre las ideas fortalece la verdad. En último extremo suponen que el saber hará de alguna manera felices o mejores a las personas” (House, 2000, p.46) y a la sociedad.

A través de la historia de la evaluación han surgido enfoques o modelos como el análisis de sistemas, este busca evaluar la población objetivo, la implementación, planificación, eficiencia, presupuesto y eficacia del programa social que se llevó a cabo, buscando que las pruebas sean fiables, válidas, confiables y que no varíen si las hace otro grupo o persona, por lo que requiere que la evaluación sea lo más objetiva posible.

Otro de los enfoques es el de objetivos conductuales, el cual busca evaluar los objetivos que quienes realizaron el programa y lo implementaron, y si estos se consiguen o no constituye la medida de su éxito o fracaso, por tanto, estos se constituyen con la única fuente de criterios y de normas para evaluar. También está el Enfoque de decisión, el cual busca que la evaluación “ha de estructurarse a partir de las decisiones reales que hay que tomar, lo que alude, por regla general, a



## Facultad de Educación

las que corresponden al responsable máximo, director o administrador” (House, 2000, p. 30). Por tanto, la evaluación se realiza con el fin de levantar información confiable que permita tomar decisiones referentes a contextos, recursos, continuación de programas y personas.

Así como hay un enfoque en el que priman los objetivos, se ha diseñado otro en el que se prescinde de los objetivos, en este el evaluar debe evitar informarse de los objetivos para que no le generen un sesgo de criterio y solo se centre en buscar los resultados reales del proyecto, políticas, estrategia que se implementaron.

Enfoque de revisión profesional (acreditación), busca involucrar a las personas encargadas de los procesos y programase en hacer una autoevaluación de lo que realizan con el fin de prepararse para el proceso de acreditación que realizan las entidades correspondientes. Así mismo, está el enfoque cuasi judicial o de contrapruebas, que posee la dinámica de los procedimientos judiciales y que se realiza con el objetivo de resolver de una u otra manera los problemas que se dan en los contextos, programas y políticas.

El enfoque holístico o modelo CIPP lo propone Stufflebeam y Shinkfield (1995) está compuesto por cuatro elementos, que son: evaluación de contexto, evaluación de entrada, evaluación de proceso y evaluación de producto. El primer elemento busca conocer la realidad contextual en que se va a desarrollar el programa social o política pública o se va implementar un producto o estrategia y así identificar virtudes, falencias, obstáculos, población con el fin de perfeccionarlo. El segundo elemento busca diseñar una manera que permita implementar los cambios necesarios al programa después de conocer el contexto, esto se debe realizar de una manera crítica; seguido a esto, sigue el tercer elemento que busca ir evaluando la implementación del plan diseñado con el propósito de recoger la información necesaria que permita generar los





## Facultad de Educación

cambios que permitan cumplir con los objetivos y el último elemento valora, interpreta y juzga los logros del programa implementado.

Por último, se hace referencia al estudio de caso, si dejar de anotar que hay otros como crítica de arte que busca evaluar las obras. El objetivo del estudio de caso “consiste en mejorar la comprensión de que la evaluación tenga el lector o destinatarios, mostrándoles, ante todo, cómo perciben otros el programa sometido a evaluación” (House, 2000, p. 40). Evaluación que busca incidir directamente no en quién manda hacer la evaluación sino en aquellos que son impactados con los programas, esto se hace para mostrar los beneficios del mismo y buscar su aceptación.

Enfoques que buscan, siguiendo los planteamientos de Restrepo (2002) siguiendo los planteamientos de Chelimsky (1997), ayudan a los que realizan los programas a tener elementos para la rendición de cuentas, la perspectiva de conocimiento y la perspectiva de desarrollo. Con la primera busca la medición de los logros, resultados e impactos obtenidos con el propósito de justificar inversión y gestionar nuevos recursos. Con la segunda busca comprender problemas públicos, políticas y programas; desarrollar nuevos métodos y someter a crítica y ajuste los anteriores. Su utilidad es más para la investigación. La perspectiva de desarrollo, por su parte, se orienta a fortalecer las instituciones, programas y proyectos, esto es, a construir capacidad organizacional (p. 13-14).

### ***2.1.2.5 Algunos campos de acción de la evaluación.***

La evaluación como proceso, estrategia, experimento y validación de los diferentes programas, acciones, diseños y actividades humanas puede incidir sobre los individuos y las comunidades, dado que esta se puede tomar como acción de formación ciudadana y participación





## Facultad de Educación

social, dado que les permite tomar conciencia de las realidades de sus comunidades y de reconocerse como agentes de cambio que pueden aportar en la consecución de beneficios comunes que ayuden a mejorar la calidad de vida y bienestar. Así mismo, puede brindar elementos en la acción del aprendizaje social, permitiendo que los individuos se empoderen y accedan al conocimiento necesario y oportuno que se requiere para incidir, decir y tomar decisiones, situación que es necesaria en la acción de la responsabilidad, en la cual inciden aquellos que diseñan, patrocinan, implementan y reciben los programas y políticas, dado que la evaluación permite evidenciar el nivel de incidencia y participación de cada sujeto y sobre todo, validar o no en el pasar del tiempo si es adecuado el diseño o no de otros programas.

Los programas sociales, las políticas públicas, las estrategias gubernamentales al ser evaluadas permiten que se realice la acción del mejoramiento de la gestión pública, porque permite el acceder a datos reales de la manera cómo se procede, de las fallas, logros, brechas, impactos y demás evidencias que arroja el proceso, lo que si se utiliza puede ayudar a mejorar cada dependencia e individuo que haga parte de la misma. De igual manera, los ciudadanos mediante la evaluación pueden darse cuenta si las acciones de política de gobierno se están ejecutando como fueron planeadas y expuestas por el estado y los encargados directos y si han tenido éxito o no, lo que permite incidir, reclamar, protestar, hacer valer lo que se requiere para el mejoramiento de los estamentos de la sociedad y así mismo, convertirse en una acción que valide el sistema social e ideológico y si no logra validarlo, iniciar procesos de revolución que generen cambios políticos, simplemente porque “el campo de acción de la evaluación va desde la política pública, programas, gobierno, conformación de la ciudadanía y democracia, validación de ideologías y en el mejoramiento del estado” (Solarte, 2004, p. 46).



## Facultad de Educación

### 2.1.2.6 Y la evaluación, ¿si sirve?

La evaluación después de que se haga como un ejercicio ético, verídico y real “sirve en últimas para determinar la bondad de algo en función del nivel de satisfacción o beneficio individual” (Solarte, 2004, p. 27) y colectivo. Pero también es cierto que esta puede ser manipulada con el propósito de incidir en los sujetos, dado que la “evaluación aspira a persuadir a un público concreto del valor de algo o de que ese algo es lo que interesa, apelando a la razón y a la comprensión del público” (House, 2000, p. 71). La evaluación, por tanto, “persuade más que convence, argumenta más que demuestra, es más creíble que cierta, la aceptación que suscita es más variable que necesaria. (p. 71).

En fin, de cuentas, la evaluación es un ejercicio de poder, de incidencia, de manipulación que juega en el campo del conocimiento, la moral y las ideologías y quienes poseen estos campos puede utilizar a su antojo y generar diferentes posturas sobre su utilidad. Por tanto, la evaluación no deja de ser más que la validación y utilidad de algo o de alguien.

### 2.1.3 Educación de calidad.

En este apartado, la referencia en torno al concepto de calidad, se aborda a partir de planteamientos desarrollados por entidades nacionales tales como: El Consejo Nacional de Acreditación además de diversos autores que han profundizado en este concepto.

Una conceptualización sobre calidad es: “conjunto de características generales, a partir de las cuales se emiten los juicios sobre la calidad de instituciones y programas académicos” (CNA, 2013, p. 23). Este planteamiento hace referencia a los atributos perceptibles que hacen posible el Proyecto Educativo Institucional.



## Facultad de Educación

Junto a los procesos de evaluación, el concepto de “calidad”, ha incursionado con determinación en el contexto educativo: concepto diverso, discutido y recurrente, que genera transversalidad, define categorías y establece escala de clasificación de planteles educativos respecto de los resultados académicos obtenidos a partir de la aplicación de pruebas estandarizadas.

Teniendo en cuenta las consideraciones teóricas respecto del concepto de calidad, en el marco educativo y las diferencias entre calidad de la educación y educación de calidad, planteadas por diversos autores, tomamos una postura en favor de una educación de calidad que propenda por la participación dinámica de los actores educativos en donde la voz de los que no son tan escuchados tengan eco y que las demandas de los menos favorecidos de la sociedad sean atendidas con el propósito de generar acciones de equidad.

Esta educación de calidad que pretende ser defendida, es aquella que tenga en cuenta las particularidades del contexto social, que rodea las I.E. Debe, generar procesos sólidos de participación ciudadana que propenda por la construcción democrática y participativa del Proyecto Educativo Institucional. Asumir una postura clara frente al concepto de calidad, comporta prácticas inéditas en la institución educativa que refleje procesos transformacionales. Se trata finalmente de reconocer sujetos de derecho a todos los actores de la comunidad educativa, pero con especial privilegio a los escolares, a quienes en repetidas ocasiones se les ha negado esta posibilidad, fruto de los modelos que han gestado los sistemas educativos.

El concepto de calidad, se ha convertido como en un fin en sí misma, y esto la ha llevado a invisibilizar muchos otros factores asociados a una educación humanista.

Del mismo modo que los dos conceptos escrutados con antelación, la palabra “calidad”



## Facultad de Educación

procede del latín y su vocablo es “cualitas” que significa cualidad relativa a algo.

Partiendo de la definición que se encuentra en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, calidad se refiere a “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” (Diccionario RAE, 2014).

Para William Edwards Deming, gestor de los Sistemas de Gestión de Calidad a nivel planetario, calidad es concebida como la satisfacción del cliente. La norma ISO 9000 versión 2008, hace referencia al concepto de calidad como el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Para Philip Crosby, la calidad significa cumplimiento de requisitos.

Al hacer una introducción el vasto y controversial tema de la calidad educativa, colocando como referencia histórica las últimas dos décadas del siglo XX; es decir, el despliegue del discurso sobre calidad educativa, se generó a la par de la gestión escolar en los últimos tiempos. El concepto de calidad tiene estricta relación con una serie de atributos diferenciadores sobre un producto o servicio que el cliente percibe y al percibirlo se dispone a pagar más por él. Este concepto de calidad hace parte de la lógica del marketing. Por consiguiente, las instituciones educativas siguiendo esta lógica hacen esfuerzos publicitarios en el afán de vender el servicio educativo adicionando a éste, jornadas extendidas, entrenamientos para responder acertadamente a las pruebas externas, cursos de inglés, sistemas, entre otros, servicio de guardería, y en muchos casos un amplio abanico de posibilidades para el desarrollo de habilidades artísticas y deportivas. Poniendo de esta manera énfasis especial en los atributos, que, de algún modo, diferencien un establecimiento educativo de otro o le permitan mostrar un valor agregado al servicio que ofrecen. Además, en el esfuerzo por



## Facultad de Educación

subsistir en el mercado educativo, comienzan a implementar prácticas educativas que han sido exitosas para otras instituciones, en muchos casos desconociendo el contexto, esto es aplicando una cierta estrategia de Benchmarking.

Cruz, Olaya & Villate, asumen la calidad “como concepto, se resiste a ser atrapado por la lógica cuantitativa y como atributo se expresa en una amplia polisemia que plantea serios problemas metodológicos a los expertos” y agregan que “calidad de la educación más que un propósito y una estrategia conforma un discurso que se ha construido históricamente y que por tanto se torna de carácter polisémico. Esta consideración obedece a que la calidad se ha revestido de múltiples significados.” La calidad igual que la gestión y la administración tiene múltiples aplicaciones en el mundo trans moderno, sobre todo se han puesto de moda en la educación contemporánea (Cruz, Olaya & Villate, 2009, p. 165).

En torno al concepto de calidad, el presente estudio pretende asumir la postura crítica planteada por diversos autores, aquella que de modo particular ha sido defendida categóricamente por críticos de la educación, tal como lo propone Rodrigo Jaramillo “Una educación de calidad es la que sabe responder eficientemente a las necesidades de los individuos, entendiendo al mismo tiempo que ella debe inscribirse en las necesidades colectivas que tiene la escuela, la colectividad y la sociedad” (Roldan, 2004).

### **2.1.4 La pedagogía en la función del directivo docente contemporáneo.**

Los efectos generados por la aplicación de las normas educativas colombianas han producido importantes transformaciones en el perfil del directivo docente y de modo particular para aquellos servidores públicos que ejercen el cargo de rector. El empleo del directivo docente tiene tres cargos a saber: Rector, director rural y coordinador, cuyas funciones varían de acuerdo





## Facultad de Educación

con el cargo que se desempeña. Según lo establece el Estatuto Docente artículo 6 del decreto 1278 de 2002, “Se denominan directivos docentes quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar” (Decreto 1278, artículo 6 del decreto, 2002). Es necesario advertir que, para el ejercicio de estos cargos, no es condición necesaria la formación docente, se acepta que tengan título profesional en cualquiera de las áreas del conocimiento y que acredite experiencia mínima de un año en otro tipo de cargos en los que haya cumplido funciones de administración de personal, finanzas o planeación. Esto contradice lo planteado en el decreto 1278 que “garantiza que la docencia sea ejercida por educadores idóneos, partiendo del reconocimiento de su formación, experiencia, desempeño y competencias como los atributos esenciales que orientan todo lo referente al ingreso, permanencia, ascenso y retiro del servidor docente y buscando con ello una educación con calidad y un desarrollo y crecimiento profesional de los docentes” (Decreto 1278 de 2002, artículo 1).

Mientras permanezca difuso el saber específico del directivo docente, aquel que debe constituirse en plataforma sobre la cual se construyen otros saberes, la dirección de una institución educativa, quedará a merced del deseo particular del titular de este cargo.

La amplitud desbordada genera confusión respecto al núcleo central de los procesos formativos necesarios para desempeñarse en el cargo de directivo docente. En la actualidad el requisito sobre la formación académica para los profesionales no licenciados que quieran optar al cargo de rector se reduce a acreditar “título profesional universitario en cualquier área del conocimiento” (Resolución Número 15683 de 2016). Se reitera con esto, una posición opcional de los directivos docentes para orientar el componente pedagógico del proyecto educativo



## Facultad de Educación

institucional a partir de una conceptualización del saber pedagógico que sea el eje articulador de la formación en las instituciones educativas que lideran.

Por un lado, se reduce la exigencia de formación académica en educación y pedagogía de los aspirantes a cargos directivos ampliando el marco de posibilidades de ingreso al sector educativo de profesionales de otras áreas del conocimiento, en detrimento de una educación de calidad, puesto que las funciones del directivo docente requieren de una fundamentación pedagógica que sería la primera condición que debiera caracterizar a quienes dirigen las IE.

El modelo educativo colombiano, cada vez más permeado por las lógicas del mercado, va extinguiendo con afán las fronteras que delimitan la formación específica del directivo docente, la formación pedagógica pasa a un segundo plano, no es condición necesaria para el desempeño del cargo del directivo docente, entre tanto que se imponen otros saberes asociados al conocimiento en áreas administrativas, financieras, contables, entre otras que responden a un escenario fabricado por la globalización de la economía, articulado a un sistema estandarizado de pruebas masivas para el ingreso, la permanencia y el ascenso en el sector educativo estatal. El saber pedagógico, en forma gradual y progresiva se ha ido extinguiendo del plantel educativo cediendo paso a la “despedagogización” de los actores educativos. La exigencia de incluir un amplio acumulado de conocimientos y competencias para ejercer de manera eficiente y efectiva el cargo que desempeñan los directivos docentes hoy, marca el inicio de una evidente transformación; el siguiente cuadro refleja la transición que ha tenido el cargo del directivo docente pasando de “educador” a profesional con formación en cualquiera de las áreas del conocimiento.



**Tabla 4. Caracterización del cargo del directivo docente**

<b>CARACTERIZACIÓN DEL CARGO DEL DIRECTIVO DOCENTE</b>		
<b>NORMATIVIDAD</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Ley 115 artículo 126</b>	Carácter de directivo docente. <b>Los educadores</b> que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes.	La ley general de educación caracteriza al directivo docente como <b>EDUCADOR</b> que ejerce funciones de: (dirección, coordinación, supervisión e inspección) y como tal acentúa su carácter educativo de orientador en los establecimientos educativos, de un proceso de formación, enseñanza y aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad
<b>Ley 115 artículo 116</b>	Para ejercer la docencia en el servicio educativo estatal se requiere título de <b>licenciado en educación o de posgrado en educación</b> , expedido por una universidad o por una institución de educación superior nacional o extranjera, o el título de normalista superior expedido por las normales reestructuradas.	Para ejercer la docencia se requiere que sea <b>licenciado en educación o de posgrado en educación</b> o el título de normalista superior. El docente, por tanto, acredita formación pedagógica mediante título expedido por una institución de educación superior.
<b>Ley 115 artículo 119</b>	Idoneidad profesional. Para los educadores, el título, el ejercicio eficiente de la profesión y el cumplimiento de la Ley serán prueba de <b>idoneidad profesional</b> . El cumplimiento de los deberes y obligaciones, la no violación de las prohibiciones y el no incurrir en las causales de mala conducta establecidas en el Estatuto Docente, darán lugar a presunción de <b>idoneidad ética</b>	La Ley 115 de 1994, en consecuencia, con la Constitución colombiana de 1991, hace referencia a <b>la idoneidad ética del educador</b> , en cuanto que el mandato constitucional al respecto establece que: “La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida <b>idoneidad ética</b> y pedagógica”
<b>Ley 115 artículo 129 Parágrafo 1</b>	En las instituciones educativas del Estado, los cargos directivos docentes deben ser provistos con <b>docentes escalafonados y de reconocida trayectoria en materia educativa</b> .	La Ley General de Educación tiene en cuenta la experiencia y el reconocimiento a partir del escalafón, en el ejercicio docente como criterio para la provisión del cargo de directivo docente en cuanto que estimula <b>la trayectoria en materia educativa</b> .
<b>Decreto 1278 ARTÍCULO 10</b>	Para participar en los concursos para cargos	El decreto 1278, reglamentario de la ley 715, desconoce los atributos antes mencionados por la ley



Facultad de Educación

	directivos docentes de los establecimientos educativos, los aspirantes deben acreditar los siguientes requisitos: Para rector de institución educativa con educación preescolar y básica completa y/o educación media: Título de licenciado en educación o <b>título profesional.</b>	115 para el ejercicio de la profesión docente encargos de dirección en el sector educativo y en cambio introduce la posibilidad de acceso a los <b>profesionales</b> no licenciados mediante el proceso de concurso docente
<b>Decreto artículo 6</b>	1278 Directivos docentes. Quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, <b>administración</b> , orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar.	La Ley General de educación en su artículo 126, caracteriza al directivo docente como un <b>EDUCADOR</b> , en tanto que el decreto 1278, lo denomina por sus funciones, no por su formación pedagógica, suprime la característica especial de educador y adiciona la función de <b>ADMINISTRAR</b> , se evidencia un giro sustancial que advierte el inicio de la despedagogización de la educación
<b>Resolución N° 15683 de 2016</b>	Requisito mínimo de formación académica de los profesionales no licenciados que quieran optar al cargo de directivo docente: acreditar título <b>profesional universitario en cualquier área del conocimiento.</b>	En contraposición con la ley 115, la presente resolución que adoptó el manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos de directivos docentes, establece como requisito mínimo de formación académica de los profesionales no licenciados que quieran optar a este cargo: acreditar título profesional universitario en cualquier área del conocimiento.





### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

*“Quien mejor puede investigar la práctica pedagógica es el practicante de educación”.*

*Lawrence Stenhouse*

A partir del marco referencial que orienta esta investigación y de los objetivos que hemos planteado, se construye el diseño metodológico que se inscribe en los principios de la investigación cualitativa buscando responder de manera apropiada a la pregunta de investigación. Se describe el alcance y método que vincula las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información, así como el proceso de análisis e interpretación de los datos.

#### **3.1 Enfoque investigativo**

Esta exploración se inscribe en la investigación cualitativa bajo el enfoque hermenéutico y concretamente en el estudio colectivo de caso, cuyas técnicas para la recolección de la información fueron: el análisis de contenido, la entrevista y la escala Likert. El estudio colectivo de caso permitió fundamentar la generalidad de un fenómeno o teoría, para entender las concordancias o las variantes entre diversos casos. (Saavedra, 2015, p.11), especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, y cuyo resultado se produce a partir del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guiaron la recolección y el análisis de los datos. (Yin, 2003, p.13).

El estudio colectivo de caso es uno de los medios más apropiados para abordar la realidad de una situación estratégica y es idóneo para investigar en estudios de dirección y organización de



**Facultad de Educación**

empresas, en los que se requiera explicar relaciones causales complejas, analizar procesos de cambio, generar teorías o acercar posturas teóricas. Asimismo, el estudio colectivo de caso resulta apropiado para estudiar situaciones particulares en profundidad donde se requiera estudiar en detalle a los sujetos pertinentes. (Stake, 1998, p.20)

### 3.2 Participantes y contexto de la investigación

La población estuvo conformada por los rectores de las instituciones educativas reorganizadas de la subregión del oriente de Antioquia

**Tabla 5. Participantes y contexto**

<b>PARTICIPANTES ENTREVISTADOS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN/ UBICACIÓN/ CONTEXTO</b>
<b>1</b>	Johnny Sánchez Cardona. Municipio San Rafael. Urbano <b>14 sedes</b>
<b>2</b>	Humberto Alarcón Rodríguez, Municipio Guarne: Rural <b>5 sedes</b>
<b>3</b>	Manuel Alfredo España, Municipio Argelia: Urbano <b>19 sedes</b>
<b>4</b>	Angélica Del Socorro García Santa. Municipio Argelia: Urbano <b>44 sedes</b>
<b>5</b>	Omar Javier Zuluaga Aristizábal. Municipio San Vicente Ferrer: Rural <b>7 sedes</b>
<b>6</b>	Jaime Montes Ocampo. Municipio Argelia: Rural <b>26 sedes</b>
<b>7</b>	Ubeimar Ortiz, Dirección de Cobertura Educativa del Departamento
<b>8</b>	Rodrigo Anselmo Acevedo. Municipio San Vicente Ferrer. Urbano, <b>9 sedes</b>
<b>9</b>	María Teresa Granados. Municipio Granada: <b>17 sedes</b>
<b>10</b>	Martha Rud Ávila Torres. Municipio El Carmen de Viboral: Rural, <b>23 sedes</b>

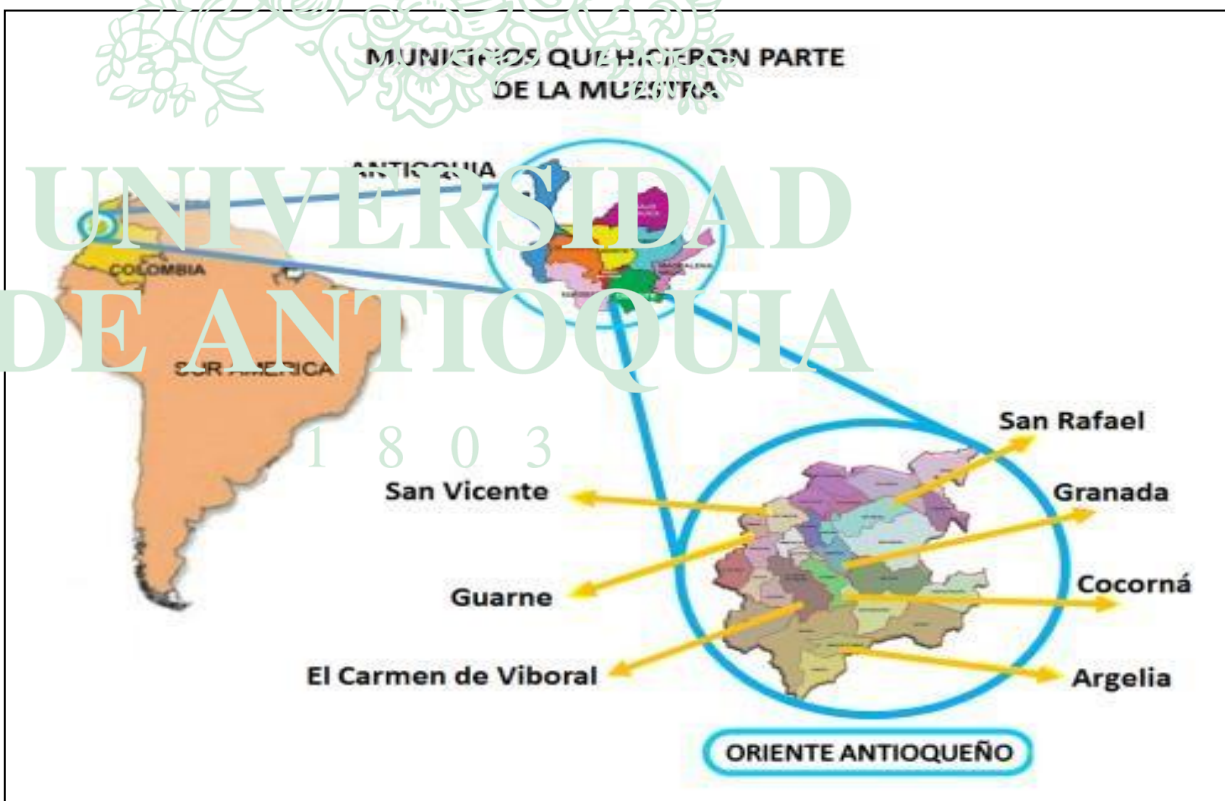
### 3.3 Muestreo y criterios de selección de la muestra

El muestreo: Para la selección de la muestra se utilizó la técnica de muestreo no probabilística denominada “bola de nieve”. Esta técnica permite que el tamaño de la muestra pueda

## Facultad de Educación

ser suficiente mediante la participación de algunos individuos seleccionados previamente. En nuestro caso se utilizó principalmente por considerar que los participantes tenían ciertas características específicas. Por ejemplo, aquellos que se ubican en zonas geográficas adyacentes y que tienen mayor información sobre el tema de investigación. Para establecer la muestra se inició con cinco participantes que podían responder a las necesidades de la investigación y que a su vez proporcionaron información sobre la ubicación de otros miembros de la población de interés.

La muestra: El criterio más determinante para elegir a los participantes en esta investigación, fue que estos tuvieran algún tipo de experiencia común en relación con el núcleo temático al que apunta la investigación. En ese sentido la muestra fue intencionada y estuvo conformada por nueve rectores, docentes y padres de familia de Instituciones educativas reorganizadas de la zona urbana y rural de la subregión del oriente del Departamento de Antioquia y un funcionario de la Dirección de Cobertura Educativa de la Secretaria de Educación departamental.





**Ilustración 1. Municipios participantes en la muestra**

**3.4 Técnicas de recolección de información**

Análisis de contenido: Esta técnica se ha definido debido a la pertinencia que tiene para el tipo de investigación que se lleva a cabo. Como técnica utilizada para el análisis y cuantificación documental, es muy adecuada para la investigación cualitativa dado que facilita la clasificación e interpretación de la información documental, siguiendo a Andréu, quien sostiene que: “el análisis de contenido en un sentido amplio, que es como lo vamos a entender en este trabajo, es una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados, filmados..., u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos, videos.” Andréu (2011 p. 2). Se puede afirmar que es una técnica acertada para el presente estudio. Esta técnica que usa procedimientos de análisis que pueden ser reproducidos por otras investigaciones, están sujetos a pautas objetivas de análisis y caracteriza el contenido para hacer un recuento de datos (Porta & Silva, s.f.). Como lo define Krippendorff (1990, p. 28) “la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto”.

**3.4.1 Entrevista.**

Es otra de las técnicas seleccionadas para la recolección de la información en la presente investigación; la información se obtendrá a través de la entrevista abierta y semiestructurada,



## Facultad de Educación

dirigida a los directivos docentes y a un funcionario de la Secretaria de Educación departamental, quienes relatarán la experiencia en cuanto a la dedicación del tiempo en funciones administrativas y pedagógicas, de igual modo se pretende y establecer las relaciones existentes entre directivo docente y directivo gerente que se han generado en ejercicio de su rol. La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples Stake (1998, p. 61). La entrevista como estrategia técnica para esta investigación ofrece la posibilidad de un trabajo educativo, social, cultural y científico.

### 3.4.2 Escala Likert.

Otra técnica que se definió fue el método de medición de escala Likert, como alternativa de respuesta para examinar el nivel de percepción con respecto a las funciones del directivo a fin de constatar aspectos prácticos que inciden en el cumplimiento de las metas de calidad de las instituciones educativas reorganizadas.

## 3.5 Rol y experiencia de los investigadores

Desde nuestra trayectoria como directivos docentes por más de 12 años en la función educativa con los cargos de rector y director rural, involucrados en los procesos de gestión escolar, y desde los conocimientos adquiridos a través de los procesos de formación docente, conforme con las transformaciones que se han experimentado dado en el sector educativo, es lo que nos permite indagar con mayor interés sobre las preocupaciones que ocupan a los directivos docentes debido al cumulo de funciones que debe responder. Es desde allí que se fortalece nuestra intención, desde





**Facultad de Educación**

una mirada crítica y reflexiva de discernir sobre los factores que inciden en el desempeño directivo dado el impacto de las políticas de reorganización educativa.

**3.6 Procedimiento de análisis e interpretación de la información**

Para el análisis de los datos cualitativos siguiendo a Rodríguez, Lorenzo y Herrera (2005), se realiza una codificación mixta para agrupar los datos en categorías significativas, a partir de la pregunta y tema de investigación. En la medida que se fueron obteniendo los datos, se fue procesando, categorizando, organizando, posteriormente, se realizan unas matrices y tablas que permiten transformar la información recolectada para darle sentido e interrogarla a través de un ejercicio de triangulación de las técnicas empleadas previa identificación de las categorías emergentes.

Las entrevistas realizadas a los participantes se programaron con anterioridad, luego mediante un contacto directo entre el participante y el investigador, quien se desplazó a los diferentes municipios para llegar a sus lugares de trabajo, se realizaron en su ambiente natural, con previo consentimiento informado se utilizó como ayuda audiovisual cámara de video para el registro de la información que posteriormente se digitó.

Para este análisis se definió un sistema categorial preliminar que permitió la clasificación y organización de los datos para su posterior análisis e interpretación a la luz de la pregunta de investigación y los objetivos propuestos. Como punto de partida se presentan las categorías en la siguiente tabla:

1 8 0 3

**Tabla 6. Categorías y unidades de análisis**

CATEGORÍA	UNIDAD DE ANÁLISIS
-----------	--------------------





**Facultad de Educación**

<p><b>El directivo docente de cara a sus funciones administrativas y pedagógicas, un ejercicio que supera la doble jornada laboral.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acompañamiento por parte del rector a los procesos pedagógicos de las instituciones educativas reorganizadas.</li> <li>2. Tendencia de la ocupación del tiempo de los rectores entre lo administrativo y lo pedagógico.</li> <li>3. Funciones administrativas: un ejercicio que mengua la atención a docentes y padres de familia.</li> </ol>
<p><b>Reorganización educativa y racionalización de recursos, un binomio entre tenciones y dilemas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reorganización educativa a partir de la conceptualización del directivo docente.</li> <li>2. Proceso de reorganización de la educación, entre luces y sombras.</li> </ol> <p>Eficacia y eficiencia en la búsqueda de la optimización de los recursos.</p>
<p><b>Transformaciones del perfil del directivo docente: del directivo docente al directivo gerente</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Institución Educativa una empresa que requiere del perfil de un gerente.</li> <li>2. Tenciones entre el saber ser pedagógico y el saber hacer gerencial.</li> </ol> <p>Administración educativa y la nueva cultura organizacional.</p>
<p><b>Diversos matices de la educación de calidad.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación de pruebas externas</li> <li>2. Evaluación del desempeño de los docentes de sedes rurales anexas</li> </ol> <p>Apropiación de modelos educativos.</p>

Por otra parte, se utilizó el método de medición de escala Likert, como alternativa de respuesta para examinar el nivel de percepción con respecto a las funciones del directivo a fin de constatar aspectos prácticos que inciden en el cumplimiento de las metas de calidad de las instituciones educativas reorganizadas.

**3.7 Consideraciones éticas**





## Facultad de Educación

Lo ético se funda en lo relacional y por ello el sujeto ocupa un lugar primordial. Es el lenguaje el que permitirá escuchar sus razones, sus posiciones, es un lenguaje válido en la medida en que el otro es también sujeto (Hammersley y Atkinson, 1994; Hobson, 2002; Tomacello, Carpenente, Call, y Behene, 2005). Dentro de los puntos éticos a tener en cuenta serán: la participación, responsabilidad para manejar los conflictos que se generen, el manejo de la información y análisis del rigor metodológico en el proceso de generación de información e inferencias, la devolución de la información (Figuroa, 2002).

### 3.8 Consentimiento informado

Será una herramienta en la que se plasmen los principios éticos que sustentarán la investigación. De esta manera, el consentimiento informado se acogerá como un medio para que los narradores se empoderen de la toma de decisión en relación con la participación en el proyecto. La información en cuanto al proyecto deberá ser completa, en un lenguaje comprensible, con claridad en cuanto al alcance y limitación, así como al uso de la información y la confidencialidad. (Ver Anexo).

### 3.9 Trabajo de Campo

Para establecer de manera rigurosa este diseño metodológico se presta una breve descripción de los elementos constitutivos del trabajo de campo que ponen en contexto el fenómeno de estudio entre los que se incluyen la selección de instrumentos para la recolección de la información, análisis de contenido, protocolos, para finalizar con la técnica de la escala tipo Likert que permite el cuantitativos.



### **3.9.1 Selección de instrumentos para la recolección de la información**

Para el levantamiento de los datos fue necesario definir los instrumentos más apropiados y consecuentes con las técnicas previamente establecidas en el diseño metodológico. Aquellos que permitieran de forma más acertada el logro de los objetivos propuestos en la investigación. Los instrumentos seleccionados en este estudio fueron: análisis de contenido, protocolo de entrevista y escala tipo Likert.

### **3.9.2 Análisis de contenido.**

Por ser el instrumento que permite organizar y analizar un volumen considerable de información en relación con el objeto de estudio, para esta investigación se consideró como instrumento determinante, en cuanto que posibilita la interpretación de ideas, temáticas, formas de ver un fenómeno, frases expresadas y utilizadas a partir del contexto particular desde donde se levanta la información. Este instrumento permite un acercamiento a las diferentes fuentes documentales para confrontar, orientaciones, tendencias, tensiones y distanciamientos que acontecen en la realidad estudiada.

Con el análisis de contenido se busca hacer un recorrido por el estado del arte de nuestro tema de investigación, así como el horizonte conceptual, el cual requiere una constante reflexión teórica y la incorporación de distintas nociones vinculadas a la función del directivo docente.

### **3.9.3 Protocolo de entrevista.**

Este instrumento es útil para establecer una comunicación directa con los actores de la investigación y recabar información de fuente primaria. Ello se da en la posibilidad de establecer



**Facultad de Educación**

conversaciones donde, tanto el investigador como el investigado se sientan válidos uno frente al otro (Maturana, 2002). El uso de esta técnica permitirá acercarse a los planteamientos individuales de los participantes para identificar su propia situación.

**3.9.4 Escala tipo Likert.**

La escala tipo Likert, destinada a medir actitudes; predisposiciones individuales a actuar de cierta manera en contextos sociales específicos. Este instrumento está centrado en el sujeto y consiste en preguntar por la opinión personal acerca de un fenómeno pretendiendo que el participante se ubique en determinado punto de la escala. Se escogió como alternativa para recoger respuestas entre padres de familia y docentes tras reconocer la importancia de sus aportaciones.

**3.10 Diseño de instrumentos para la recolección de la información**

Para el diseño de los instrumentos fue necesario partir de la pregunta de investigación, así como de los objetivos propuestos en la misma. Para el caso particular del instrumento de análisis de contenido se realiza una codificación mixta para agrupar los datos en categorías significativas, a partir de la pregunta y tema de investigación.

En cuanto al diseño del guión de entrevista fue necesario elaborar tres protocolos diferentes con preguntas orientadoras acordes a los participantes. Uno fue diseñado de forma particular para aplicarlo en la entrevista realizada al funcionario de Secretaria de Educación departamental, otro para los rectores de las instituciones educativas del municipio de Argelia, teniendo en cuenta que en este municipio se modificó el proceso inicial de reorganización. Un tercero se diseñó para los demás directivos docentes que participaron en el muestreo.





### **3.11 Refinación y validación de instrumentos para la recolección de la información**

Todos los instrumentos fueron sometidos a un proceso de refinación mediante la elaboración, revisión, ajuste y validación realizada directamente por el asesor del trabajo de investigación, quien solicitó a dos jurados su concepto. La escala Likert se sometió al proceso de consistencia interna sugerido por el mismo autor de este instrumento y bajo las observaciones del asesor. Para este proceso fue necesario suprimir algunas preguntas quedando en la escala aplicada a los padres de familia, 23 ítems de 28 previamente registrados y en la escala aplicada a los docentes 30 ítems de 31 iniciales.

### **3.12 Aplicación de instrumentos para la recolección de datos**

En cuanto al análisis de contenido, la aplicación de este instrumento logró convertir en datos el contenido documental del que se dispuso para su análisis, en la medida que se fueron obteniendo los datos, se fue procesando, categorizando, organizando y buscando las categorías emergentes. Posteriormente, se realizaron unas matrices y tablas que permitieron transformar la información recolectada para darle sentido e interrogarla a través de un ejercicio de triangulación de los instrumentos empleados.

Para este análisis se definió un sistema categorial que permitió la clasificación y organización de los datos para su posterior análisis e interpretación a la luz de la pregunta de investigación y los objetivos propuestos.

#### **3.12.1. Protocolos de entrevista.**

Las entrevistas realizadas a los participantes se agendaron con anterioridad, luego mediante un contacto directo entre el participante y el investigador, quien se desplazó a los diferentes municipios para llegar a sus lugares de trabajo, se realizaron en su ambiente natural, con previo





## Facultad de Educación

consentimiento informado se utilizó como ayuda audiovisual cámara de video para el registro de la información que posteriormente se digitó, fue necesario el desplazamiento a los municipios de Argelia, San Vicente Ferrer, El Carmen de Viboral, Guarne, San Rafael y Granada donde cada rector fue entrevistado.

De igual modo fue entrevistado en su lugar de trabajo de los funcionarios de la Secretaría de Educación departamental, directamente en la oficina de Dirección de Cobertura Educativa.

Las entrevistas se hicieron a partir de las preguntas orientadoras también se tuvo en cuenta otras preguntas que surgieron en el transcurso de la conversación que fueron de gran valor documental. Todos los participantes fueron informados previamente sobre el objetivo de la investigación y el fin académico que la misma tenía. La entrevista se realizó luego de la firma del consentimiento informado en el cual se solicitó autorización para realizar grabación de voz y audio-visual, así como levantamiento de material gráfico y/o visual.

Luego las conversaciones fueron digitadas, e insertadas en el programa Atlas ti. Con el fin de iniciar la codificación y correlacionar la información según las temáticas recurrentes. Los investigadores cuentan con un archivo audiovisual de cada una de las conversaciones que estará disponible para verificar la veracidad de la información recolectada.

La escala tipo Likert, fue aplicada a los padres de familia, docentes y directivos mediante convocatoria realizada por los rectores de las instituciones educativas que hicieron parte de la muestra.

Se enviaron los paquetes de copias a los rectores y éstos las aplicaron a cada participante en reuniones acordadas por los directivos. Luego se recolecto y seleccionó todo el material



---

**Facultad de Educación**

separado por grupos de participantes y zonas rurales y urbanas para iniciar el proceso de análisis del mismo.

Para realizar el análisis fue necesario reversas algunos ítems de la escala para hallar la consistencia interna.

**3.12.2. Escala tipo Likert.**

La escala tipo Likert se aplicó mediante reuniones previamente convocadas por los rectores de las instituciones educativas participantes y en grupos separados según el estamento de participación institución al cual representaban. Es importante destacar el alto nivel de apropiación con que los rectores se empoderan de la aplicación del instrumento y su interés para explicar el propósito del mismo.



#### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

*“Para ver claro, basta con cambiar la dirección de la mirada”.*

*Antoine de Saint-Exupéry*

El análisis de los datos cualitativos se enfoca en el proceso de codificación y categorización con el apoyo de la herramienta Atlas TI que permitió organizar, agrupar y gestionar la información de manera adecuada. El trabajo de campo como punto de partida para realizar el levantamiento de la información se definió a partir de la selección de los elementos de la muestra en forma intencionada, en la que participaron de manera voluntaria un grupo de rectores, padres de familia y docentes de I.E. reorganizadas de la subregión del oriente de Antioquia y un funcionario de la Dirección de Cobertura Educativa de la Secretaria de Educación Departamental.

A partir de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de la información, fue posible advertir problemas particulares del análisis de los datos resultantes de cada método para determinar los factores que inciden en el cumplimiento de las funciones del directivo docente a partir de la Ley 115 de 1994, hasta la reorganización de I. E. en el 2014, en perspectiva de una educación de calidad.

##### **4.1 Categorías emergentes**

A las categorías definidas con antelación se agregaron otras que fueron apareciendo en el transcurso del análisis y las cuales fueron clasificadas como categorías emergentes. En la siguiente tabla se muestran todas las categorías definidas con las cuales se completa el análisis de los datos cualitativos.



**Tabla 3. Categorías emergentes**

<b>Categorías emergentes</b>	
<b>Conveniencia de la implementación de la reorganización</b>	1. Transformaciones positivas a partir del proceso de reorganización educativa. 2. Crecimiento institucional
<b>Fortalecimiento de procesos administrativos</b>	1. Factores asociados al mejoramiento de la calidad educativa

En este estudio fue necesario hacer visibles algunas categorías emergentes que fueron surgiendo a partir de la revisión documental y que cobran importancia en la medida que muestran aspectos opuestos a los temas de mayor recurrencia o en algunos casos hacen énfasis en elementos nuevos por los cuales no se indagó directamente. Adicionalmente estas categorías son prueba del rigor científico con el cual se realizó el análisis de los datos y la total imparcialidad de los investigadores frente a los resultados alcanzados.

En este sentido debe indicarse que, las herramientas o instrumentos metodológicos implementados en la presente aproximación investigativa: análisis de contenidos, entrevistas y escala de Likert permitieron el establecimiento de la selección de los grupos de conceptos de comparación para el desarrollo posterior de las categorías emergentes, esto con el fin de realizar una aproximación multidimensional a las categorías estudiadas en la medida que aporta datos nuevos y significativos para explicar la hipótesis planteada hasta el momento.

#### **4.1.1 Transformaciones positivas a partir del proceso de reorganización educativa.**

Para algunos participantes fue importante resaltar el grado de significancia que el proceso de reorganización les ha aportado a las dinámicas educativas a nivel institucional, tal es el caso del testimonio que a continuación se relata. “con la unión de las sedes yo le podría decir que he sentido



## Facultad de Educación

la transformación porque he podido retomar elementos que he puesto en la parte pedagógica que nos han servido para funcionar mucho como es la escuela nueva, como es la modalidad de la postprimaria, entonces hemos tenido como esa serie de transformaciones” Es de anotar que el testimonio corresponde a un rector de una Institución Educativa rural.

### **4.1.2 Crecimiento institucional.**

Se percibe favorabilidad para las instituciones educativas rurales o centros educativos rurales, en cuanto que para ellos fue motivo de articular proceso que venían quedando aislados “en mi caso yo tengo a mi favor algo que tiene que ver con que el centro educativo rural es una entidad que es pequeña digámoslo así, es una entidad pequeña en cuanto al número de estudiantes, más no en cuanto a número de maestros” (Participante 9, entrevista personal, marzo 28, 2017). En otros casos el hecho de contar con más sedes rurales anexas les dio la oportunidad de tener las condiciones necesarias para que fueran creados como centros educativos ya que con el número de estudiantes cumplían con este requisito, teniendo en cuenta que, un Centro Educativo Rural es aquel establecimiento con plaza de director rural con posibilidad para ofrecer de grado transición hasta grado octavo (8°), con matrícula superior a 150 estudiantes. En este sentido se convierte en una ventaja la inclusión de sedes con el fin de alcanzar el número de estudiantes requerido. Es importante también anotar que muchas sedes rurales cuentan con matrícula muy baja, algunas escasamente alcanzan a tener cinco estudiantes.

### **4.1.3 El directivo docente de cara a sus funciones administrativas y pedagógicas, un ejercicio que supera la doble jornada laboral.**

La presente categoría da cuenta de los hallazgos a partir de tres unidades de análisis con





## Facultad de Educación

referencia a elementos constitutivos del ejercicio del cargo del directivo docente en torno al acompañamiento a los procesos pedagógicos, las tendencias de la ocupación del tiempo entre lo administrativo y lo pedagógico y la incidencia que tiene el cumplimiento de funciones administrativas como acción que limita el espacio para la atención de docentes y padres de familia por parte del directivo docente.

### **4.1.4 Acompañamiento por parte del rector a los procesos pedagógicos de las Instituciones Educativas reorganizadas.**

Dentro de las funciones asignadas a los rectores en el decreto 1860 de 1994, se encuentra de manera específica y en primera instancia, la de orientar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Dicho proyecto debe contener, entre otros, el componente pedagógico, el cual a su vez integra elementos conceptuales tales como: el modelo pedagógico, plan de estudios, enfoque metodológico, proyectos pedagógicos, Sistema Institucional de Evaluación y la gestión de la jornada académica; lo anterior, articulado a un diseño curricular que se concretiza y evidencia en las prácticas pedagógicas de aula. El componente pedagógico dentro del Proyecto Educativo Institucional, constituye el proceso misional de la I.E. enmarca el quehacer institucional y, por tanto, dicho componente se refiere a la misión institucional.

Para efectos de esta investigación fue necesario indagar aspectos, tales como si las funciones de tipo administrativo permiten ejercer un efectivo acompañamiento a los procesos pedagógicos; la indagación en la información obtenida permite considerar, dadas las impresiones de algunos entrevistados, que desde vigencia de la ley 115 de 1994 y hasta la reorganización implementada, los directivos podían destinar tiempo a la gestión pedagógica, en comparación con la transformación vivenciada en sus funciones a partir de las modificaciones; en sentido debe indicarse que las percepciones de los sujetos encuestados son hallazgos en relación con las



## Facultad de Educación

funciones del directivo docente a la luz de las áreas de gestión planteadas en la guía 34.

En la información aportada por los rectores entrevistados, se evidencia conocimiento en cuanto a las funciones establecidas en la legislación educativa colombiana que para el ejercicio de este cargo se deben desempeñar; con referencia a este asunto, los hallazgos demuestran que las funciones a su cargo están más orientadas a la atención de asuntos administrativos, disminuyendo tiempo al acompañamiento de los procesos pedagógicos. Al respecto uno de los rectores entrevistados expresa: “Bueno, yo creo que las políticas y dinámicas actuales se van tornando para que nuestras funciones sean de carácter más administrativas, y no debiera ser así” (Participante 1, entrevista personal, marzo 13, 2017). De esta manera se pone de manifiesto el deber ser de la actuación del rector frente a sus funciones, en cuanto que se interpreta el privilegio en torno a las ocupaciones de carácter administrativo.

A partir de los datos compilados se percibe la relación que hacen los participantes sobre un momento histórico de mayor atención al acompañamiento pedagógico direccionado intencionalmente, al tiempo que se advierte el extravío de este propósito con la vigencia de un nuevo marco legal que implementó un ejercicio del directivo docente con un énfasis especial en lo administrativo, de este modo lo relata un rector entrevistado: “...nosotros estamos en un sistema educativo loco sin norte, sin cabeza; un sistema totalmente acéfalo porque son normas que cambian. Veamos las reglas de educación que surgieron en 1994 fueron unas normas muy pedagógicas, cierto. Pero luego surge la Ley 715 en el 2001 que fue una norma muy administrativa”. (Participante 2, entrevista personal, marzo 10, 2017)

En consecuencia, es evidente la preocupación de los rectores en cuanto a que no se dispone de tiempo suficiente para el acompañamiento de los procesos pedagógicos, lo cual implica que



## Facultad de Educación

sean recurrentes los casos en los que se delegue esta responsabilidad en los coordinadores, así lo refieren: “Pues, los procesos gruesos académicos quisiera acompañar los más, o sea que yo me atrevería a decir que no es el tiempo suficiente, delego a los coordinadores estas actividades haciendo un seguimiento de los diferentes procesos. (Participante 1, entrevista personal, marzo 13, 2017) Se infiere a partir de este testimonio, que existe la necesidad latente en cuanto a la disposición de tiempo para acompañar los procesos pedagógicos de las I.E. lo que se traduce en que la realidad trasciende el deseo por hacerlo.

Conceptualmente es comprensible para los rectores el alcance que tiene el ejercicio de su cargo en cuanto al acompañamiento de los procesos pedagógicos de los establecimientos educativos, sin embargo en la práctica, la realidad demuestra notable contradicción por las limitaciones de tiempo ya que se hace indispensable responder a otras áreas de gestión, esta situación genera desgaste, de esto da cuenta el testimonio registrado: “...realmente si uno se enfoca en el tema de la gestión administrativa financiera ahí sí se agota uno, y descarga muchas veces el aspecto pedagógico en los coordinadores, que también se podría decir que están sobre saturados porque dicen: no, el rector todo el aspecto pedagógico me lo dejó a mí” (Participante 3, entrevista personal, marzo 10, 2017). Planteamientos como éste demuestran que la gestión escolar ejercida por el rector, tiene prelación en la atención de las tareas que se desprenden de las áreas de gestión administrativa y financiera.

Así mismo, se observa un deseo por atender con prioridad el proceso pedagógico, ya que se reconoce su importancia, pero al mismo tiempo se nota afán para responder a los asuntos administrativos, pues estos son los que privilegia la norma postergando el acompañamiento pedagógico. De esto da cuenta un rector: “Siento que mi obligación es sacar tiempo para



## Facultad de Educación

obligaciones administrativas y acompañar los procesos académicos, más aun sabiendo que no cuento con coordinador. Para lograr tiempo en ambas obligaciones me toca disponer de tiempo adicional. Trabajar más de 14 horas diarias, aunque suene absurdo”. (Participante 5, entrevista personal, marzo 24, 2017) El término obligación, recurrente en esta cita, denota cumplimiento de funciones bajo presión, que desborda la capacidad del rector. Adicionalmente el testimonio refleja una situación ilógica a la que se ven sometidos los rectores en cuanto a la disposición de tiempo por jornada que se deben invertir para responder a la multiplicidad de funciones asignadas.

### **4.1.5 Tendencia de la ocupación del tiempo de los rectores entre lo administrativo y lo pedagógico.**

Referente a la tendencia de la ocupación del tiempo de los rectores entre lo administrativo y lo pedagógico, los hallazgos demuestran la evidente inclinación que tienen las funciones decretadas para los rectores hacia la atención de asuntos administrativos. En torno a la pregunta si ¿las funciones de los directivos docentes están más orientadas hacia lo administrativo o lo pedagógico? una rectora plantea: “A asuntos administrativos, totalmente asuntos administrativos, vuelvo y repito lo de la casuística y toda la parte administrativa en todo el ejercicio de vaya, venga, traiga y la parte de yo sentarme a mirar si realmente el estándar coincide con lo que el docente está enseñando, si realmente el plan de clase está acorde con lo que yo tenía en el currículo, si la planeación es coherente con lo que el docente da en su clase”. (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017).

Esta realidad manifestada por los actores educativos, aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir las I.E., indica la intensidad con la que se sortean las tareas cotidianas de los rectores y refleja un modo de gestión que desborda la planeación consignada en los Planes Operativos





**Facultad de Educación**

Institucionales, en aras de atender las situaciones que se presentan a manera de “casuística”.

Con relación a este mismo asunto se consigna también una mirada a partir de la Dirección de Cobertura Educativa expresada por un participante que anota: “...personalmente considero que son más administrativas, [...] siempre he pensado que los rectores actualmente, su mayor parte del tiempo lo tienen que dedicar a labores administrativas y no tanto a lo pedagógico o a lo relacionado con temas más educativos” (Participante 7, entrevista personal, marzo 22, 2017).

Planteamientos como éste denotan cumplimiento de las funciones en virtud de lo indicado en la norma en términos de que aquello que se hace es porque se “tiene” que efectuar, es decir, supera la convicción y trasciende hacia la obligación o el cumplimiento, en consecuencia se registra otro argumento: “Ah no, claro desde lo administrativo [...] teniendo en cuenta que lo administrativo es la parte que nos corresponde a nosotros, pero si nos fuéramos a mirar desde el exterior solamente, hablaríamos en la parte administrativa, se recargan los rectores en funciones, sino que uno aquí, pues trata de que eso no sea tan evidente un extremo o el otro”. (Participante 6, entrevista personal, marzo 10, 2017).

**4.1.6 Funciones administrativas: un ejercicio que mengua la atención a docentes y padres de familia.**

Acorde con el alcance de este estudio, fue relevante conocer a través de los entrevistados algunas apreciaciones a partir de las percepciones que se visualizan por parte de docentes y padres de familia, es así como ante la pregunta: ¿los docentes y padres de familia perciben la recarga de funciones asignadas al rector? un participante relata: “Estoy seguro, más aún al verlo a uno angustiado, algo que es inevitable esconder. Todos notan la sobrecarga laboral. Es más, en





## Facultad de Educación

ocasiones requieren la presencia de uno al instante y no es posible por estar en otra sede. Ellos se dan cuenta que no es negligencia, sino que el tiempo no alcanza”. (Participante 5, entrevista personal, marzo 24, 2017) este pronunciamiento, refleja cómo la sobrecarga de funciones aflige, situación que no pasa desapercibida ante la mirada de otras personas que hacen parte de la comunidad educativa, para este caso, los estamentos representados en los docentes y los padres de familia.

En este sentido, el discurso de los rectores presenta numerosos elementos en común, así lo expresa un rector: “...las comunidades de las diferentes sedes se preguntan por qué el rector no hace presencia con frecuencia y los de la sede principal a veces se ven limitados para que el rector atienda de manera personal sus necesidades, tratando de fijar la atención por medio de los coordinadores, pero reclaman siempre la atención del rector, y esto es percibido por la comunidad educativa” (Participante 1, entrevista personal, marzo 13, 2017).

Los anteriores argumentos sustentan una posición antagónica del directivo docente frente a sus funciones, en tanto que éstos tienen la responsabilidad de establecer relaciones con el entorno y los padres de familia, la asistencia a cada una de las sedes anexas, dirigir el trabajo de los equipos docentes, entre otras que se relacionan con la conformación, dirección y atención de los diferentes estamentos de participación de la comunidad educativa.

En esta categoría de análisis queda demostrada la realidad que viven los rectores de las I.E. reorganizadas en el departamento de Antioquia a partir de los efectos de las normas educativas sobre sus funciones. Se destaca, además, el aporte que hace este estudio para la comprensión del estado actual de la educación en la región de oriente de Antioquia a partir del ejercicio del cargo

del directivo docente.

#### **4.2 Reorganización educativa y racionalización de recursos, un binomio entre tensiones y dilemas**



*Fotografía 2. Entrevista rector I.E. Presbítero Mario Ángel, Municipio de Argelia.  
Foto Jaime Montes Ocampo, 2017*

##### **4.2.1 Reorganización educativa a partir de la conceptualización del directivo docente.**

El concepto de reorganización educativa propuesto por el gobierno nacional busca fundamentalmente la racionalización del gasto público a través de la fusión de establecimientos educativos y grupos de estudiantes que no alcancen el promedio establecido según las relaciones técnicas de número de estudiantes sobre número de docentes determinadas por el gobierno, para lograr ampliación de cobertura educativa, lo cual implica ajuste en la planta de cargos docentes mediante la redistribución de este recurso humano, sobre la base de la reducción de los recursos humanos existentes.

Para los directivos docentes, este proceso ha tenido connotaciones presuntivas que se han



## Facultad de Educación

venido develando con precisión a medida que el tiempo transcurre. Ante la pregunta: ¿cómo definen la reorganización educativa los rectores?, las respuestas muestran elementos similares en las concepciones manifestadas por los participantes. Al respecto se registra lo expresado por uno de ellos: “Estrategia para ahorrar dinero, control educativo, estrategia aplicada sin un análisis profundo de los diferentes contextos. Se hizo a ojo cerrado” (Participante 5, entrevista personal, marzo 24, 2017). En este caso el participante hace mención del concepto de “ahorro de dinero”, lo que se traduce en racionalización del recurso monetario. En el mismo sentido otro rector afirma: “...un desgaste para el rector y un ahorro sustancial de la cartera del gobierno” (Participante 1, entrevista personal, marzo 13, 2017). Este argumento, consecuentemente con el anterior, hace referencia al concepto de ahorro, vinculado a la cartera del gobierno, lo cual indica una comprensión fehaciente en torno a la reducción del recurso financiero.

La reorganización en el departamento de Antioquia es un proceso reciente no consolidado, que requiere de modificaciones sustanciales, de esto da cuenta un funcionario de la Dirección de Cobertura Educativa de Secretaria de Educación departamental al expresar: “La reorganización [...] generó un impacto en muchos casos no tan positivo, en otros positivo, por eso pienso que hay que hacer muchos ajustes, hay que hacerle ajustes y también hay que seguir hacer la post reorganización. Yo creo que es un comienzo, es un buen comienzo del tema de la reorganización para cumplir con una norma que establece las leyes, pues que así lo determinaron, pero falta mucho por ajustar, tanto en la gobernación, secretaría de educación como en los municipios” (Participante 7, entrevista personal, marzo 22, 2017).

La realidad que aparece con la puesta en marcha de la reorganización educativa genera sometimiento de los procesos educativos a las lógicas del mercado en las que se busca con



## Facultad de Educación

determinación, una gestión que genere rentabilidad, que sea eficiente y efectiva con el propósito de obtener la máxima utilidad, esto en menoscabo de la formación humana y a espaldas de los principios y objetivos de la educación, contemplados en la Ley 115 de 1994.

Sin embargo, se coteja la apreciación de un participante quien declara conviviente para su institución este proceso: "...sin duda para mi institución es una bendición de Dios porque nos da posibilidad de organizarnos" (Participante 6, entrevista personal, marzo 10, 2017) Cabe anotar que lo ilustrado en este planteamiento responde a unas condiciones particulares presentadas en un municipio donde fue necesario un reacomodo de la implementación de la reorganización educativa, es decir, lo expresado se consigna luego de modificaciones realizadas a causa de la fractura de lo previamente reglamentado a partir de la reorganización.

### **4.2.2 Efectos de la reorganización educativa sobre el acompañamiento pedagógico.**

En esta categoría se consideran los efectos que ha producido el proceso de reorganización sobre el acompañamiento pedagógico por parte del rector, de este modo, se hace necesario comprender los planteamientos que los directivos docentes aportan en cuanto a su quehacer cotidiano delegando en otros actores educativos lo esencial del proceso formativo, respecto a los elementos del componente pedagógico establecidos en la Ley General de Educación, para darle sentido a este argumento acudimos al testimonio de un rector que relata: "...uno confía también en los coordinadores y también es más propio de un coordinador académico o un coordinador de convivencia que haga ese acompañamiento. La verdad, la verdad, yo no lo he hecho y no creo, no tengo tiempo, entonces puede imaginar y mucho más ahora con las sedes rurales que nos anexaron"





## Facultad de Educación

(Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017). En este sentido los participantes coinciden en afirmar que no existe favorabilidad en la implementación de este proceso, por el contrario, genera dispersión y desplazamiento de los procesos misionales de la institución. Es así como un rector plantea: “Para nada, duplica el trabajo del rector, ya que una sede es un mundo diferente con necesidades de infraestructura, problemática social y el acompañamiento pedagógico va quedando relegado quizá a los coordinadores o a algunos docentes que manejen los temas pedagógicos” (Participante 1, entrevista personal, marzo 13, 2017). Esta apreciación es corroborada por otro directivo docente al manifestar “...lo que ha hecho la reorganización, es que los padres de familia les cojan más pereza a los procesos educativos, porque ha hecho dilatar por una parte los procesos y, por otra parte, haciendo que nosotros los directivos docentes, nos enfoquemos más en un sinnúmero de acciones y de actividades, que nos alejan de la parte principal que es la pedagógica y la académica. Ahora nos enfocamos más en la parte financiera, [...] y la parte académica se queda descuidada, porque no hay tiempo. Usted puede trabajar ocho, diez horas como Directivo Docente y nunca es bastante porque sencillamente el tiempo no le alcanza” (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017).

Existe una tendencia significativa en la que se acentúa la complejidad de la gestión escolar al respecto de las funciones asignadas a los directivos docentes, a partir de la reorganización educativa, sin embargo, aparecen consideraciones que dan cuenta de la favorabilidad frente al proceso de reorganización asociado al acompañamiento pedagógico, en tal sentido es importante anotar que antes de la reorganización cada establecimiento educativo funcionaba de manera independiente, lo que indicaba autorregulación de los procesos educativos por parte de los docentes. A propósito, un rector lo ilustra de la siguiente manera: “Pienso que existe bondad en





## Facultad de Educación

este sentido, sobre todo en las sedes donde hay un solo docente, a buena hora, hay acompañamiento directo, aunque se requiere tiempo para lograrlo de manera eficiente” (Participante 5, entrevista personal, marzo 24, 2017). Así mismo otro rector plantea: “Para Presbítero Mario Ángel es un acierto en este momento porque podemos trabajar mancomunadamente, tenemos una misma visión y podemos estar haciendo periódicamente un acompañamiento a los grupos” (Participante 6, entrevista personal, marzo 10, 2017). En contraposición con este planteamiento, y de modo explícitamente divergente, se interpreta como una crítica a las políticas educativas departamentales; así fue expresado: “Antes de la reorganización, teníamos más tiempo y más oportunidades de hacer un proceso también pedagógico, acompañamiento pedagógico a los profesores nuevos que llegan, también una reorientación a los docentes ya empoderados, pero ahora con el campo de acción tan amplio, realmente estamos descuidando la parte pedagógica” (Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017). Este argumento es muestra del vacío que habita al interior de las I.E. con referencia al área de gestión pedagógica a partir de la implementación de la reorganización educativa en el departamento de Antioquia.

### **4.2.3 Reorganización educativa, un proceso que desborda la capacidad administrativa en la gestión escolar.**

Por efecto de la reorganización educativa y la necesidad de ajustes en la implementación de la legalización de este proceso, se consigna el caso particular de la I.E. Santa Teresa del municipio de Argelia en la que se modificó el proceso de reorganización que formalmente se había establecido mediante la Resolución Departamental N°. 201500298994 de octubre de 2015; de esto da testimonio un participante: “...con la fusión, entonces era una sola institución con 43 sedes;



## Facultad de Educación

complicado el cuento administrativo porque se contaba solamente con una rectora y un coordinador. De aquí dependía no solamente lo urbano sino también lo rural, entonces administrativamente tenía unos vacíos, en consecuencia, que no había un acompañamiento a las sedes, mucho menos a los grupos y a los docentes” (Participante 6, entrevista personal, marzo 10, 2017). Con este planteamiento, se visibiliza un panorama de complejidades que problematizan las tareas asignadas a los directivos docentes, distancian de la esencia de la formación humana, dispersa al rector de la incidencia que debe ejercer la I.E sobre el contexto donde se ubica.

En el caso específico de este municipio se halló un conjunto de situaciones que afectó la atención escolar a partir del nuevo mapa educativo establecido según los parámetros de la reorganización, planteado desde la creación de una sola I.E. que incluyera todas las sedes del municipio, lo cual generó ruptura del esquema que se había legalizado. Al respecto, es frecuente encontrar planteamientos críticos que se tornan en factor común entre los participantes. Así lo expresa este testimonio: “...administrativamente era una dificultad para hacer el trabajo con todos los docentes y con todas las sedes, tenía mucha carga laboral por decirlo de alguna forma, el rector y un solo coordinador, entonces viendo que desde aquí no se podía administrar eficientemente, con calidad como siempre se soñaba, que la reorganización nos iba a traer calidad, buscamos la posibilidad de que fueran con una segunda institución y pues, en dos sectores específicamente buscando que tuviera dos rectores, que su parte administrativa fuera mucho más fácil de acompañar, de manejar, de trabajar en conjunto”. (Participante 6, entrevista personal, marzo 10, 2017). Se infiere la sensación de desencanto frente a la ilusión que prometía la reorganización a partir del sueño que traería calidad.

La modificación a la resolución de reorganización en el municipio de Argelia fue fruto de



## Facultad de Educación

un proceso comunitario que implicó repensar la educación, produciendo una significativa movilización por parte de los estamentos de participación de la comunidad, de esto da cuenta un actor: “...se vio la necesidad de tener mínimamente dos instituciones, entonces nosotros como comunidad empezamos a movilizarnos y fue ahí donde buscamos con los docentes, con los padres de familia y con los estudiantes y le presentamos una propuesta directamente a secretaría donde buscábamos que fuesen dos instituciones, una urbana y una rural” (Participante 6, entrevista personal, marzo 10, 2017). Ante la fallida legislación aplicada en este municipio con respecto a la reorganización de la educación, la Secretaría de Educación departamental, accedió a realizar modificación a lo ya resuelto por norma, así lo relata un rector. “Es así que la I.E. urbana quedó constituida y la resolución salió a finales de 2015 donde decía que Santa Teresa que es la institución urbana quedaría con 17 sedes rurales y la rural sería Presbítero Mario Ángel como sede principal con 23 sedes. Es de anotar que en este momento recién sale resolución de 2 sedes más que estaban por cobertura que se le anexan a Presbítero Mario Ángel quedando con 25 sedes” (Participante 6, entrevista personal, marzo 10, 2017).

Esta situación da cuenta de las implicaciones que tienen decisiones descontextualizadas como las planteadas en este caso; de este modo lo expresa un rector: “A mí me queda muy difícil contactarme con profesores que están a doce horas de acá, donde ni siquiera hay señal de teléfono. Internet por supuesto que no hay” (Participante 3, entrevista personal, marzo 10, 2017), al respecto agrega otro participante: “Por lo menos a nosotros, nos toca desplazar libros de matrícula, yo voy a algunas escuelas, los profes van casa por casa, con ese libro para que lo firmen, porque los padres algunos vienen, pero el 90% no viene a hacer esa matrícula acá y tienen razón, las distancias son muy largas y complicadísimas porque no hay buenos accesos rurales” (Participante 3, entrevista

**Facultad de Educación**

personal, marzo 10, 2017).

La reorganización educativa refleja dilemas que dificultan la gestión de los rectores en todos sus componentes, esto se percibe en los relatos de los participantes: “...es que quedaba muy dispendioso estar pendiente de los mismos docentes, de la parte administrativa, de la parte pedagógica de cómo mirar si un docente fue o no fue” (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017), siendo las distancias geográficas una de las causas de la complejidad para administrar los recursos, como queda plasmado en este testimonio: “...entonces la administración del recurso humano de los docentes, era demasiado complicado, por la distancia entre una sede y la otra” (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017). Convirtiéndose la tarea educativa en un fardo difícil de cargar como lo menciona una rectora: “...yo digo que fue demasiado pesado para mí quien soy la que está administrando” (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017). Para este caso, termina siendo un proceso arduo: “...la reorganización en el municipio fue muy difícil” (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017).

Aun, cuando la comunidad educativa fue atendida en el ámbito departamental, queda la sensación de que no es suficiente con los ajustes hechos en el proceso de reorganización educativa, se requiere una evaluación diagnóstica más profunda que interprete las necesidades del contexto y las resuelva en favor de la formación humana de la población escolar de este municipio “...yo pienso que debería darse otro proceso de reorganización y deberían quedar tres Instituciones Educativas” (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017). Por cuanto que, aunque se modificó la reorganización, administrar un cúmulo de sedes es un proceso dispendioso “...yo pienso que las dos Instituciones quedaron equitativas con 24 y 25 sedes cada institución; pero, de todas maneras, son muchas sedes, para un rector administrar” (Participante 4, entrevista personal,



marzo 19, 2017).

#### **4.3 Transformaciones del perfil del rector: del directivo docente al directivo gerente**



##### **4.3.1 La gerencia como elemento constitutivo del nuevo perfil del directivo docente.**

En el transcurso de las dos últimas décadas se ha venido transformando el cargo del rector, con una tendencia hacia la gerencia, sobre la base de administrar los recursos educativos bajo su custodia tan eficientemente como sea posible, es así como una rectora concibe este fenómeno: “Es que ya nos convirtieron en gerentes. Empezando por el manejo del dinero, o sea, desde que nos dieron todo ese peso de manejar dinero y manejarlo responsablemente, o sea yo ya tengo que manejar mi I.E. ya no como, como la empresa de formar seres humanos de cada vez más actos en su propia empresa, cierto sino manejar una empresa educativa que tiene que ser auto sostenible, y que cada vez tengo que mirar cómo voy yo a administrar esos recursos que me llegan de gratuidad





## Facultad de Educación

y los recursos propios y de pronto algunas donaciones para subsistir dentro del proceso educativo, entonces sí, claro ya nos convirtieron fue en gerentes y espere y verás que nos llegue la parte de pagarle la nómina a los docentes y verá que seguimos siendo con mayor razón gerentes, pero nunca se nos dio la verdadera orientación, ni la verdadera capacitación, de cómo usted va dejar de ser Directivo Docente, desde la parte pedagógica, desde la parte administrativa y desde la parte financiera, sino enfrente allá y haga usted lo que pueda, pero sí responda con calidad que es lo que nos pide las pruebas externas” (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017).

Se infiere también que estas transformaciones son percibidas de manera encubierta, de esta forma lo describe un rector: “...cuando estábamos en la formación pedagógica, nos hacían esa diferencia, gerenciar un colegio, pero por debajo notábamos que lo que nos ponían a hacer era manejar unos recursos, entonces era gerenciar. Muy diferente a directivo docente que lo que pretende es una promoción de la calidad educativa, buscar como lo que se trabaja en una escuela vaya apuntando a la calidad educativa, una educación donde los muchachos tengan que aprender lo que tienen que aprender” (Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017).

Los entrevistados manifiestan en sus planeamientos diferencias entre la gerencia y docencia, ese último, como asunto inherente al cargo del directivo docente, de este modo lo anota un participante: “...lo que pasa es que la parte gerencial es más empresarial, no cierto, yo la veo como esa palabra denota más empresa, más gerencialidad, más que yo estoy en una oficina y estoy haciendo un trabajo más como de empresa, el directivo educativo, llamémoslo así, el directivo de hogar, el rector sabe que tiene que tener algo muy distinto a parte de la gerencialidad que es más administrativa, que aunque uno tenga funciones administrativas tiene que tener digamos una parte que es pedagógica, una parte que es humana que debería hacer una diferencia” (Participante 9,



**Facultad de Educación**

entrevista personal, marzo 28, 2017).

**4.3.2 Tensiones entre el saber ser pedagógico y el saber hacer gerencial.**

El modelo educativo colombiano, cada vez más permeado por las lógicas del mercado, va extinguiendo con afán las fronteras que delimitan la formación específica del directivo docente, la formación pedagógica pasa a un segundo plano.

Es necesario advertir que, para el ejercicio de estos cargos, no es condición necesaria la formación pedagógica, es decir, existen rectores profesionales no licenciados para lo cual se acepta que tengan título profesional en cualquiera de las áreas del conocimiento y que acredite experiencia mínima de un año en otro tipo de cargos en los que haya cumplido funciones de administración de personal, finanzas o planeación. Emerge con fuerza la transformación del directivo docente; de esto da cuenta un entrevistado que representa la Dirección de Cobertura Educativa de la Gobernación de Antioquia: “Yo considero que hacia allá es donde apunta esa reorganización de establecimientos educativos, a que el rector sea más gerente que un profesor con funciones administrativas, porque entonces para eso estarían los mismos docentes, los coordinadores y toda la planta que tiene bajo su cargo” (Participante 7, entrevista personal, marzo 22, 2017).

Entre tanto que las políticas de gobierno ejercen presión para que en el corto tiempo sean más evidentes estas transformaciones, los rectores que han trasegado por el mundo de lo pedagógico se resisten a internalizarlas en su quehacer cotidiano, así lo manifiesta un rector frente a la pregunta ¿cómo ha vivido la transformación que se ha venido haciendo en el cargo de directivo docente, a directivo gerente? “Me gusta ser directivo docente, quien apoya y orienta procesos y se preocupa por lo pedagógico, lo académico, lo comunitario y administrativo. No me gusta asumir

**Facultad de Educación**

el rol de directivo gerente, en éste los resultados se ven desde una perspectiva económica y no desde una realidad humana” (Participante 5, entrevista personal, marzo 24, 2017). Esta respuesta se torna importante en cuanto refleja decisión para permanecer en las convicciones de lo que implica ser directivo “docente” al tiempo que propicia reflexión sobre el gusto de serlo. “...muchas veces nosotros nos convertimos realmente en un gerente y no nos mezclamos con los chicos, nos aislamos muchas veces de los alumnos, no aprovechamos, como yo digo, acá el consejo académico es el ente pensante de un colegio y ahí es donde está la pedagogía y la academia, ese encuentro es para formarnos, para aprender, para conocer del otro” (Participante 3, entrevista personal, marzo 10, 2017).

Sin embargo, la Dirección de Cobertura Educativa de la Secretaria de Educación departamental, a través de su representante entrevistado piensa en contradicción con este planteamiento: “El rector debería apartarse un poquito de todo ese tema pedagógico y todo ese tema de enseñanza y volverse un gerente, esa es la visión que tiene el tema de la reorganización de establecimientos educativos” (Participante 7, entrevista personal, marzo 22, 2017).

Se pudo evidenciar que los participantes perciben las transformaciones que se acentúan con el proceso de reorganización educativa, así lo anotan: “Nos estamos convirtiendo en directivos gerentes, no directivos educativos, gerentes y mucho más ahora, es que cuando nos entregan diez, doce sedes, colegios que le entregaron veinticinco y treinta sedes rurales a cuatro y cinco horas y hasta más, que directivo educativo, que educación va a promover, le queda muy difícil. Entonces nos están convirtiendo, nos están moviendo a que asumamos una idea de directivo gerente” (Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017). Con esta respuesta se vislumbra una realidad que están viviendo los rectores en cuanto a los cambios que se están dando en el perfil del directivo



**Facultad de Educación**

docente, en gran medida, estas transformaciones producto de presiones externas, difíciles de evadir.

La concepción que tiene el funcionario de la Secretaria de Educación departamental, manifiesta la reconfiguración del cargo del rector, así lo expresa: "...es como trascender del rector que dictaba clases y que reemplazaba licencias y que reemplazaba incapacidades de los docentes, a volverse un rector gerente que administra una cantidad de recursos" (Participante 7, entrevista personal, marzo 22, 2017).

La re-conceptualización del directivo docente en virtud del cumplimiento de sus funciones ha posibilitado el surgimiento de un nuevo estilo de dirección de las I.E. Es la condición que se implementa a partir de los postulados del modelo empresarial economicista, que, trasladados a la educación, se contraponen a los principios de la formación humanista.

#### **4.3.3 Administración educativa y la nueva cultura organizacional.**

La administración como disciplina de reciente aplicación a la educación, incursiona fuerte y progresivamente en el campo educativo, no tanto, por sus contenidos teóricos como por la cotidianidad de su práctica.

Para los rectores, actualmente la jornada transcurre en un sin fin de actividades que demandan respuestas a corto plazo, es el continuo debate entre lo urgente y lo importante, así se interpreta lo que relata una rectora: "...rectora se dañó la llave de la poceta, rectora se dañó la chapa, rectora y tal cosa se dañó, rectora robaron en la sede X, rectora ponga el denuncia; entonces todo esto te lleva todo el tiempo del mundo y ¿a qué horas tú te sientas a pensar realmente en qué es lo básico, de todo ese montón de funciones como Directivo Docente? Y ¿dónde está la verdadera



## Facultad de Educación

esencia de enseñar o de compartir con los estudiantes en un descanso? Yo a veces voy a intentar hacer esas prácticas y me toca devolverme del patio del colegio porque me necesitan en la rectoría o porque me tengo que ir para otra parte; entonces no se alcanza” (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017). Lo que predomina es enfrentarse a la casuística cotidiana, a tener capacidad de respuesta inmediata para las situaciones que el día a día presenta, de esto dan testimonio los encuestados: “...yo me tengo que dedicar a asistir a un sinnúmero de reuniones, me tengo que dedicar a estar pendiente de las sedes, de los administrativos, de los padres de familia, de los estudiantes y de los procesos que realmente debieran abarcar mi atención” (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017). La experiencia documentada en este testimonio, muestra la realidad que vive el directivo docente en la que es evidente una transformación en el modo de dirección escolar. Se percibe que al interior de la escuela emerge una nueva cultura organizacional marcada por el activismo del directivo docente.

La administración educativa, ha conquistado la dirección de las I.E. de los nuevos tiempos, de modo particular de las I.E. reorganizadas, en las que se caracteriza la racionalización desmedida de recursos, tal como lo expresa una rectora: “...transformación en cuanto toca hacer más y los resultados son menos” (Participante 4, entrevista personal, marzo 19, 2017) ¿Qué se ha visto?, mucho más trabajo y menos posibilidades de acceder a otras cosas que desde el principio pensábamos, bueno al aparecer la reorganización nos va a dar posibilidades, otras posibilidades más amplias de acceder a proyectos, a capacitación, a otras cosas que no teníamos anteriormente (Participante 6, entrevista personal, marzo 10, 2017).



Fotografía 4. Entrevista rector I. E. San Vicente Ferrer, Municipio de San Vicente  
Foto Rodrigo Anselmo Acevedo, 2017

### 4.3.4 Diversos matices de la educación de calidad.





Esta categoría de análisis aborda tres tópicos asociados a la educación de calidad, con los cuales se pretendió consignar los hallazgos a partir de la información recolectada y para la reflexión crítica a partir de los mismos. Como primer punto de referencia en esta categoría, se encontraron planteamientos con relación a la aplicación de pruebas externas en dos direcciones: una en cuanto al ingreso de docentes al sector educativo y otra relacionada con los aprendizajes de los estudiantes. Se incluye en este primer tópico los resultados de dichas pruebas.

En segundo lugar, se hace referencia a la evaluación de desempeño de los docentes como otro elemento constitutivo de la educación de calidad y al que le asisten complejidades a partir del proceso de reorganización de la educación en Antioquia.

Como tercer elemento de esta categoría, se aborda la apropiación de los modelos educativos, teniendo como centro del discurso el divorcio entre teoría y práctica y la disyuntiva entre lo rural y lo urbano.

#### **4.4 Aplicación de pruebas externas**



## Facultad de Educación

Los procesos de evaluación aplicados a la educación están relacionados directamente con la calidad en cuanto que la evaluación es una acción previa, determina la calidad a partir de sus resultados. Al respecto, los participantes expresan la preocupación por el grado de subjetividad intrínseco que tiene la evaluación, así lo señala un rector: “Pues toda evaluación por naturaleza tiene su nivel de subjetividad, vea lo estamos viviendo en estos días que están saliendo los resultados de evaluación que presentaron los docentes que aspiran ingresar a la carrera, uno ve gente muy buena que no pasó y en el quehacer uno ve que es gente que lo hace bien y las pruebas no demuestran eso, pero uno también ve gente que no es tan buena, pero salen con puntajes altos, entonces eso demuestra que hay altos niveles de subjetividad” (Participante 2, entrevista personal, marzo 10, 2017). En la expresión “las pruebas no demuestran eso” se infiere que los procesos de evaluación son más complejos que lo que se puede obtener a partir de los resultados en la aplicación de una prueba a gran escala, como las utilizadas para la selección de docentes en los concursos convocados por el gobierno. Por otro lado, se corrobora la necesidad de implementar técnicas que posibiliten mayores niveles de objetividad en la incorporación de docentes al sistema educativo, con el fin de lograr que la educación de calidad perdure en el tiempo.

El Ministerio de Educación Nacional ha fijado dentro de sus políticas de gobierno la aplicación de pruebas masivas o a gran escala, dichas pruebas tienen como objetivo fundamental medir el aprendizaje de los estudiantes.

Conviene mencionar que los resultados de las pruebas SABER son uno de los referentes que aporta elementos de juicio a la hora de evaluar la calidad de la educación que brinda una I.E. Pero es apremiante comprender que no es el único, ni el más importante, existen muchos factores

**Facultad de Educación**

asociados a la educación de calidad y aunque las pruebas estandarizadas complementan esta tarea, no la sustituye, debido a los vacíos que tiene en cuanto al contexto y la pertinencia, “...estamos orientando más en trabajar la parte de las pruebas saber y pruebas ICFES, que recuerde usted pareciera los únicos mecanismos para que nos evalúen y nos evalúa el Ministerio es con respecto a los resultados ICFES y resultados pruebas SABER para el Índice Sintético de Calidad de Educación” (Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017).

#### **4.5 Evaluación del desempeño de los docentes de sedes rurales anexas**

“...la evaluación de desempeño también tiene sus altos niveles de subjetividad, el hecho de que ellos estén en las sedes, lo coarta a uno de más observación. Uno en la sede principal observa más al docente, entonces con ellos hay que hacer más énfasis en los productos y apoyarse mucho en los conceptos de los padres y de los estudiantes, mirar el proceso, pero realmente hay menos objetividad y eso es indiscutible.” (Participante 2, entrevista personal, marzo 10, 2017).

#### **4.6 Apropiación de modelos educativos**

Son recurrentes los testimonios recolectados en torno a la reflexión sobre la pertinencia que tiene la mezcla de modelos educativos a los que se ven abocados los establecimientos educativos a partir de la reorganización educativa en cuanto que implicó la agregación de sedes rurales. Es importante mencionar que los modelos flexibles se aplican en zona rural, a diferencia de modelos tradicionales tipo escuela graduada que son empleados en la zona urbana.

Una de las inquietudes que surge por parte de un rector hace referencia a la capacitación que deben tener los docentes para la implementación de estos modelos. “...yo fui profesor



## Facultad de Educación

dieciocho años de escuela nueva, nos hicieron una capacitación de tres semanas intensas de siete de la mañana a cinco o cinco y media de la tarde, y a los docentes nuevos, ¿quién les está haciendo esa capacitación?” (Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017). Cabe anotar que los docentes que ingresan al sistema educativo en la actualidad no son capacitados previamente para atender la población rural. “...tengo la queja uno y es que cada vez que los docentes nuevos llegan, en modalidad de escuela nueva, no le hacen ninguna inducción” (Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017). De este modo lo expresa un participante.

Los hallazgos dan cuenta, por una parte, de la inconveniencia que se presenta frente a la implementación de diversos modelos educativos en una misma institución, con referencia a este asunto, se anota el argumento de un rector que expresa: “...en las escuelas rurales la modalidad de escuela nueva es bien diferente a la modalidad urbana que es el modelo tradicional” (Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017).

Por otro lado, se consignan testimonios como: “...recordemos, las sedes rurales todas tienen la gran mayoría el mismo modelo, escuela nueva, entonces por qué no darle un empoderamiento al micro-centro para que ellos mismos se regulen y también trabajen en pro de la calidad educativa” (Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017). De esta anotación se puede inferir la necesidad de fortalecer los procesos que impliquen apropiación de los modelos educativos flexibles.

Teniendo en cuenta el grado de apropiación que deben tener los docentes de sedes rurales anexas, se interpreta cierta preocupación manifiesta en este planteamiento: “...va ser muy difícil generar un sentido de pertenencia a una escuela rural a una o dos horas del casco urbano que diga





## Facultad de Educación

Institución Educativa San Vicente Ferrer sede tal” (Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017). Dadas las condiciones de escasez de tiempo para hacer presencia en las sedes rurales, sumado a las distancias que la separan de la sede principal, esta preocupación es latente y creciente.

Otra preocupación que genera tensión mediante el surgimiento de grandes interrogantes, está planteada por otro rector al relatar lo siguiente: “...en estos momentos que nos entregaron todas las sedes rurales, nos pasamos muchas veces de 1500 estudiantes y no han podido nombrar coordinador, entonces dice uno, ¿será que sí está interesándose por la calidad de la educación?, ¿será que sí están interesándose por las funciones amplias del rector?” (Participante 8, entrevista personal, marzo 11, 2017). Conviene profundizar en los cuestionamientos manifestados por este rector, toda vez que se pregunta por el interés que le puedan estar dando a las funciones amplias del rector, lo cual repercute directamente sobre la calidad educativa de la cual hay que rendir cuentas ante los diferentes órganos de control.

Otro testimonio que deja la sensación de insatisfacción por el desconocimiento del contexto es el que se registra a continuación: “Sabemos que la población en Antioquia está sumamente dispersa en el territorio, son municipios muy lejanos uno del otro al igual que las escuelas, sin embargo la Secretaría de Educación tiene casi el 90% de la población y de las instituciones bajo su administración, es una administración sumamente centralizada en la Alpujarra donde se toman decisiones sobre un escritorio sin conocer el contexto y eso riñe con la realidad en Antioquia” (Participante 2, entrevista personal, marzo 10, 2017). Ante este argumento es importante mencionar el gran tamaño del departamento de Antioquia, no es fácil administrar la educación para que hasta el último rincón de su territorio sea posible una atención presencial, inmediata y oportuna, pero hay que reconocer los esfuerzos que hace el gobierno departamental y la confianza que pone en sus

**Facultad de Educación**

docentes para que a través de ellos sea posible una educación de calidad, pertinente y contextualizada.

#### **4.7 Fortalecimiento de procesos administrativos**

Algunos participantes destacan aspectos positivos en el proceso de reorganización de modo particular en el ejercicio del liderazgo y la iniciativa para administrar de forma novedosa y creativa, de esto da testimonio un rector “no todo en la reorganización educativa es malo, hay cosas que uno también se pone retos, que le pueden dar un buen resultado. Nosotros por primera vez hicimos un evento que se llama, la noche de los mejores, es el reconocimiento a los mejores de cada salón y de cada escuela rural y lo hicimos a final del año y le cuento que yo como rector quedé muy contento y muy animado con la actividad, pero, nunca pensé que los padres de familia rurales se desplazaran al casco urbano.” (Participante 3, entrevista personal, marzo 10, 2017) Es en las situaciones límites donde se pone a prueba la dedicación e interés por hacer las cosas de la forma más significativa.

Es el caso de un participante que con su estilo propio ha mostrado que se puede acompañar los procesos educativos con “yo busco maneras y mecanismos para que la gente sepa que yo estoy presente que mi espíritu está ahí y que yo estoy a la disposición de la comunidad, no cierto, de muchas maneras y de muchas formas lo hago para que la gente sepa que estoy ahí y como dispuesta no solamente a acompañarlos sino a que entre todos enfrentemos las dificultades que se puedan presentar.” (Participante 9, entrevista personal, marzo 28, 2017). Este es un ejemplo en el cual se evidencian fortaleces por parte del rector para ser presencia significativa y eficaz., “la idea es que precisamente nosotros seamos creativos, seamos imaginativos le insuflamos a todos esos docentes



## Facultad de Educación

nuevas perspectivas nuevas posibilidades que entre esas cosas de alguna forma en las reuniones en los encuentros uno también está pendiente de sugerir de insinuarles, de decirles miren este tipo de trabajo porque no lo implementamos, ustedes que piensan, ustedes que dicen y todo eso enriquece la parte pedagógica de la institución” (Participante 9, entrevista personal, marzo 28, 2017).

Otro aspecto significativo hace referencia al sentido de pertenencia que se genera por la institución que acoge a los estudiantes, de esto da cuenta un rector, “Yo veo que los chicos de la sede rural, se sienten identificados con la Institución Educativa Santa Teresa, porque ellos usan el uniforme, se les siente convencidos de que son alumnos de la Institución Santa Teresa.” (Participante 3, entrevista personal, marzo 10, 2017). Es importante mencionar que en muchas escuelas rurales no era costumbre usar el uniforme, con el proceso de reorganización fue posible que este elemento de identificación institucional se hiciera realidad.

### 4.8 Factores asociados al mejoramiento de la calidad educativa

Un aspecto que resaltan algunos rectores está asociado al mejoramiento de la calidad educativa como elemento que se evidenció a partir de la reorganización educativa. Así lo expresa un rector: “por el Índice Sintético de calidad educativa a mí me ha ido bien en la reorganización, porque hemos subido el Índice Sintético de Calidad.” (Participante 10, entrevista personal, marzo 29, 2017). El Índice Sintético de Calidad hace referencia a cuatro elementos: Progreso, Es el elemento que evalúa cuánto hemos mejorado en nuestros resultados en relación con el año anterior. Desempeño, evalúa cómo están nuestros resultados de las pruebas con respecto al resto del país



## Facultad de Educación

Eficiencia, evalúa cuántos de nuestros estudiantes aprueban el año escolar Ambiente escolar, evalúa Cómo está el ambiente escolar en nuestras aulas de clase. En este sentido algunos rectores manifiestan que han logrado avances significativos en este aspecto.

Adicionalmente se resalta el apoyo en la implementación y uso de tecnologías educativas, así lo relata este rector: “nos llegaron 320 tabletas, podemos decir que todas las sedes aun las más retiradas, los niños cuentan con herramientas tecnológicas entonces eso me ha permitido de que la calidad se note.” (Participante 10, entrevista personal, marzo 29, 2017). Se percibe como hecho relevante contar con la posibilidad de disponer de herramientas tecnológicas que apoyen los procesos de formación en instituciones rurales, se menciona el logro a partir del proceso de reorganización educativa.

Es importante también registrar el testimonio de un rector que menciona que se han fortalecido los procesos de organización y acompañamiento a los docentes, Esto es lo que expresa: “debe haber alguien que asuma y que enfrente la situación de unas escuelas rurales que estaban sueltas como tornillos que no tenían una persona que estuviera al frente de la situación incluso a nivel psicológico eso actúa por que el maestro ya sabe que no está solo y que de pronto no se puede dar ciertos espacios que o que si se los va a dar debe contar con una autorización sabe que hay una vigilancia, que hay un control o que hay una mirada sobre su trabajo. Yo creo que eso si va a mejorar indudablemente tiene que redundar en un beneficio a nivel educativo [...] eso tiene que redundar en beneficio de la educación y estamos hablando específicamente en mi área en el campo de lo rural y de urbano también desde luego” (Participante 9, entrevista personal, marzo 28, 2017). Se reitera la posición favorable para las instituciones educativas rurales y el compromiso y apropiación por parte de los directivos de estas.



#### **4.9 Análisis cualitativo de la escala Likert sobre las funciones de los directivos docentes con las metas de calidad de las instituciones educativas reorganizadas**

Se aplicó una encuesta a través de la escala Likert; aplicada específicamente a 47 padres de familia de la zona urbana, 61 padres de familia de la zona rural, 39 docentes de la zona urbana y 41 docentes de la zona rural, de los municipios de San Rafael, San Vicente Ferrer, Cocorná y de Granada; la escala se realizó en una reunión de padres de familia de cada sede y los participantes que aplicaron la encuesta fueron voluntariamente.

La encuesta contuvo las opciones de respuesta de: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1).

Una vez procesada la información mediante la tabulación de los participantes se empezó a reversar las preguntas negativas de tal manera que las que estaban en la posición 1 quedaban en la posición 5, las preguntas de la posición 5 quedan en la posición 1, las preguntas de la posición 2 quedan en la posición 4 y las preguntas de la posición 4 quedan en la posición 2, las preguntas de la posición 3 como es indiferente quedan igual. Seguidamente se procede a sumar cada columna sumando los 4 puntajes más altos y los 4 puntajes más bajos, inmediatamente se procedió a realizar una resta entre los dos puntajes y el resultado se dividió por 4, a los ítems que dieron superior a 1 se validaron y posteriormente se les aplicó la herramienta estadística de la media para poder interpretarlas.





## Facultad de Educación

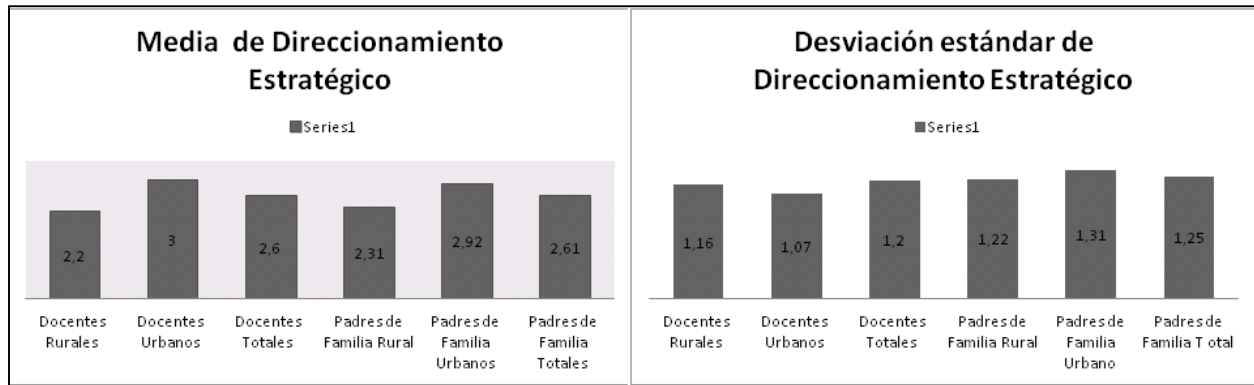
### 4.9.1 Categoría directiva.

#### 4.9.1.1. Subcategoría direccionamiento estratégico.

Esta subcategoría comprende el establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo, que tiene en cuenta los siguientes componentes: “Planteamiento estratégico; misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural”. (Citado guía 34 pág.28).

En esta investigación, se indagó a padres de familia y docentes tanto en la zona rural como urbana acerca de situaciones como: la identidad de las sedes principales y anexas, comunicación institucional y diversidad cultural. Del análisis realizado se obtiene la siguiente información:

Los docentes y padres de familia de la zona rural, se ven directamente afectado por la reorganización educativa ya que pierden identidad y autonomía al tener que adoptar el PEI y de manera particular los modelos pedagógicos, de una u otra forma se ven absorbidos por la sede principal; debida esto al cúmulo de funciones del directivo docente que no le permite particularizar, además; pasar de una sola institución a varias donde hay diversidad de contextos hace que la situación de generalizar sea compleja. Por otro, lado predomina la indiferencia en los docentes y padres de familia de la zona urbana con respecto al tema porque la mayoría de procesos se centran en la sede principal.



**Gráfica I. Análisis Direccionamiento estratégico**

En la gráfica I se aprecia que, si bien predomina una tendencia en los docentes urbanos a estar indiferentes, el promedio de valores corresponde a 2, es decir, en desacuerdo, con una desviación estándar homogénea que oscila entre 1.07 y 1.16, por lo que se presentan en desacuerdo tanto docentes y padres de familia rurales y urbanos frente al direccionamiento estratégico.

**4.9.1.2. Subcategoría de clima escolar.**

El clima escolar corresponde básicamente a 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 factores que tiene en cuenta 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”.

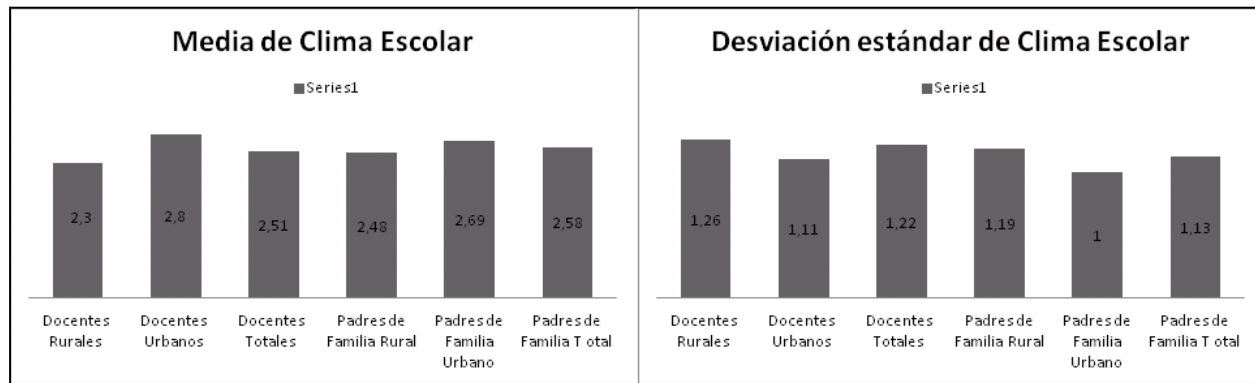
(Citado guía 34 pág. 28).

Puntualmente se cuestiona sobre situaciones de convivencia que se presentan en las sedes anexas y su oportuna solución, pertenencia y participación de los miembros de la comunidad educativa y manual de convivencia. De lo anterior se deduce: descontento por parte de los docentes de los docentes de la zona rural con lo que respecta al clima escolar, puntualmente a la solución de

## Facultad de Educación

conflictos y casos especiales, puesto que deben ser remitidos al comité de convivencia escolar, situación que se dificulta por la dispersión geográfica de las sedes anexas y la principal, lo que hace que el proceso se retarde, también por la pérdida de autonomía. Por su parte, los padres de familia tanto urbanos como rurales; muestran que el tema de la convivencia no tiene afectación por la reorganización educativa.

Los padres de familia de la zona rural, consideran que la participación activa en los diferentes comités y consejos ha perdido fuerza con la reorganización educativa.



*Gráfica II. Análisis Clima Escolar*

En la gráfica II se aprecia que el promedio de valores corresponde a 2, es decir, en desacuerdo, con una desviación estándar homogénea que oscila entre 1 y 1.26, por lo que se presentan en desacuerdo tanto docentes y padres de familia rurales y urbanos frente al clima escolar.

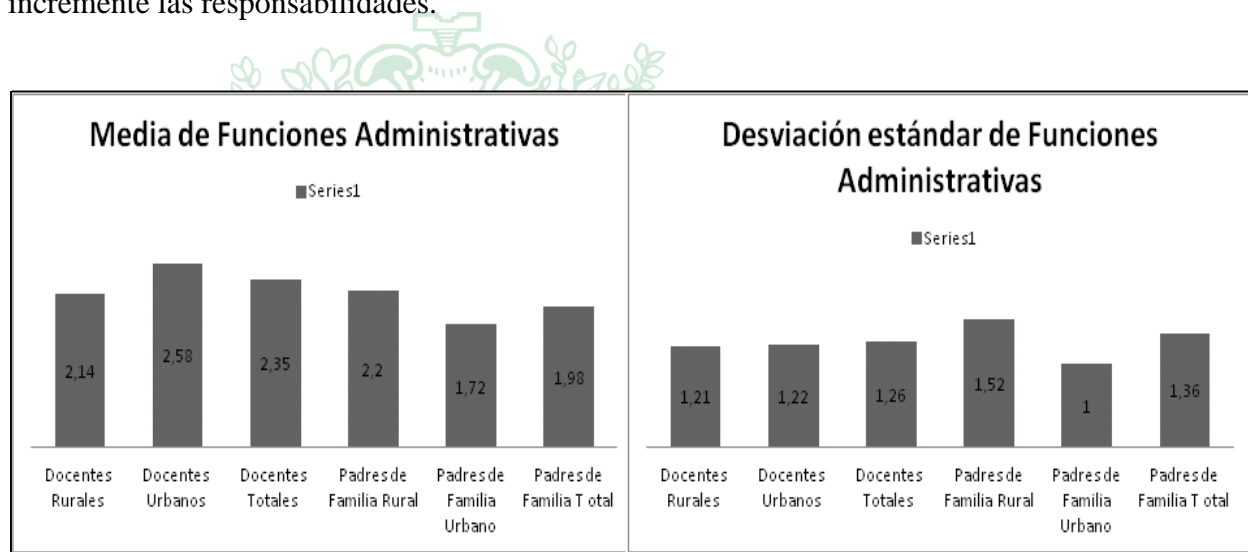
### 4.9.2 Categoría administrativa.

#### 4.9.2.1. Subcategoría funciones.

**Facultad de Educación**

Está relacionada con dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución. “Comprende aspectos tales como: Proceso de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones”. (Citado guía 34 pág. 30).

Se observó en los resultados que los docentes urbanos y rurales perciben un cambio significativo en las funciones administrativas del directivo docente, debido a que, en el caso de los docentes rurales, todo lo relacionado al diligenciamiento de papelería y requerimientos de secretaria de educación departamental pasan a la sede principal, al igual que certificados, notas y papelería en general. En los padres de familia en general también es evidente la similitud en los resultados puestos que es mayor la cobertura en los estudiantes encargados, lo que hace que se incremente las responsabilidades.



Gráfica III. Análisis Funciones administrativas

En la gráfica III se aprecia que el promedio de valores en docentes rurales y urbanos corresponde a 2, es decir, a desacuerdo, mientras que en padres de familia rurales y urbanos dicen estar en total desacuerdo, con una desviación estándar homogénea que oscila entre 1 y 1.52, por lo que se presentan en desacuerdo tanto docentes y padres de familia rurales y urbanos frente al

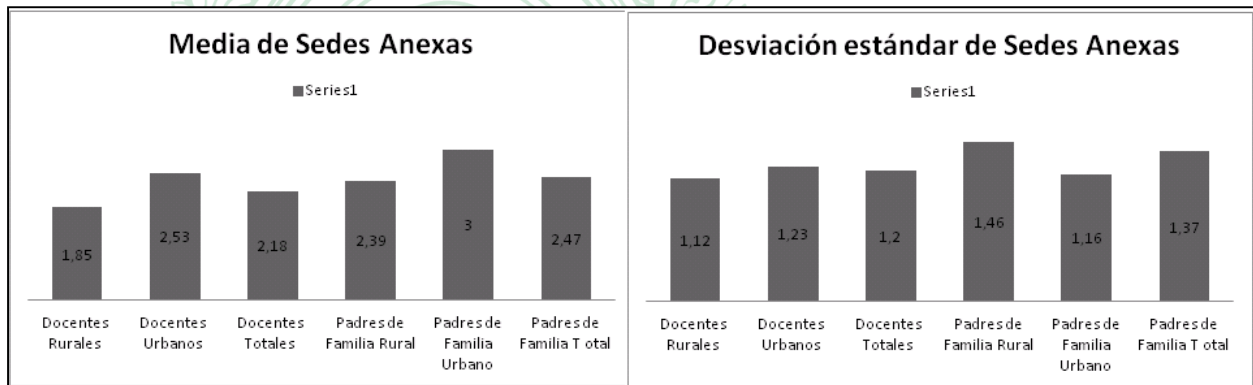


## Facultad de Educación

direccionamiento estratégico.

### 4.9.2.2. Subcategoría Sedes Anexas.

No hay claridad en el modelo pedagógico de las sedes anexas, ya que el contexto está relegado a lo propuesto por la sede principal, si bien se tiene en cuenta aspectos; no hay un factor integrador que posibilite el entendimiento de este. Los padres de familia de la sede urbana se nota una actitud pasiva frente al tema de las sedes anexas, contrario pasa con los padres de familia rurales que muestran descontento al ser anexas a una sede principal porque consideran que hay pérdida de identidad y una pobre participación en los procesos en general. Los docentes de las sedes anexas, manifiestan una leve descarga de responsabilidades con lo que corresponde a lo administrativo.



Gráfica IV. Análisis Sedes anexas

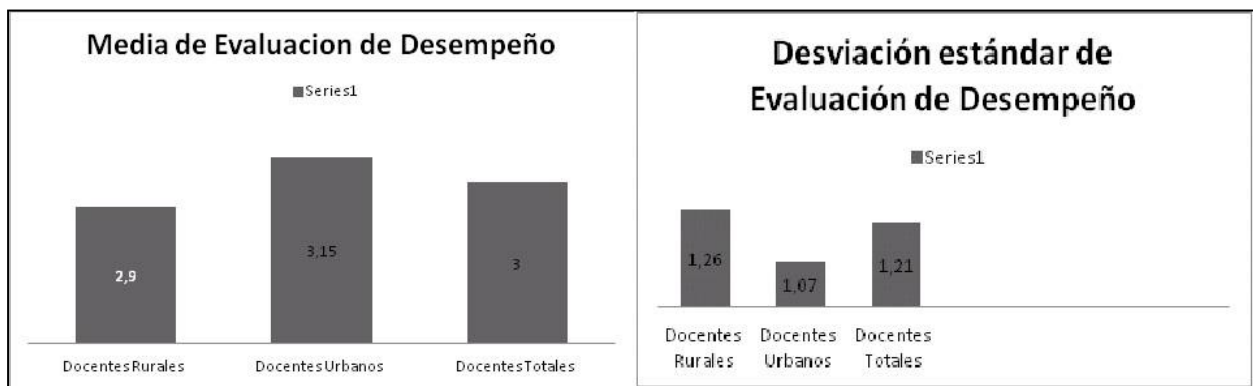
En la gráfica IV se aprecia que, si bien predomina una tendencia en los padres de familia urbanos a estar indiferentes, el promedio de valores tanto como en el total de docentes como en el total de padres de familia corresponden a 2 en docentes rurales y urbanos, con una desviación estándar homogénea que oscila entre 1.02 y 1.46, por lo que se presentan en desacuerdo tanto docentes y padres de familia rurales y urbanos frente a las sedes anexas.

## Facultad de Educación

### 4.9.2.3. Subcategoría evaluación de desempeño.

Garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo. Tienen características como: perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano. (Citado guía 34 pág. 30).

Principalmente el aspecto a evaluar en este punto es la evaluación de desempeño, que arroja, que los docentes en general manifiestan que la evaluación de desempeño no se ve afectada por la reorganización educativa.



Gráfica V. Análisis Evaluación de desempeño

En la gráfica V se aprecia que el promedio de valores corresponde a 3, es decir, en desacuerdo, con una desviación estándar homogénea, por lo que se presentan en indiferencia tanto en docentes y padres de familia rurales y urbanos a la evaluación de desempeño.

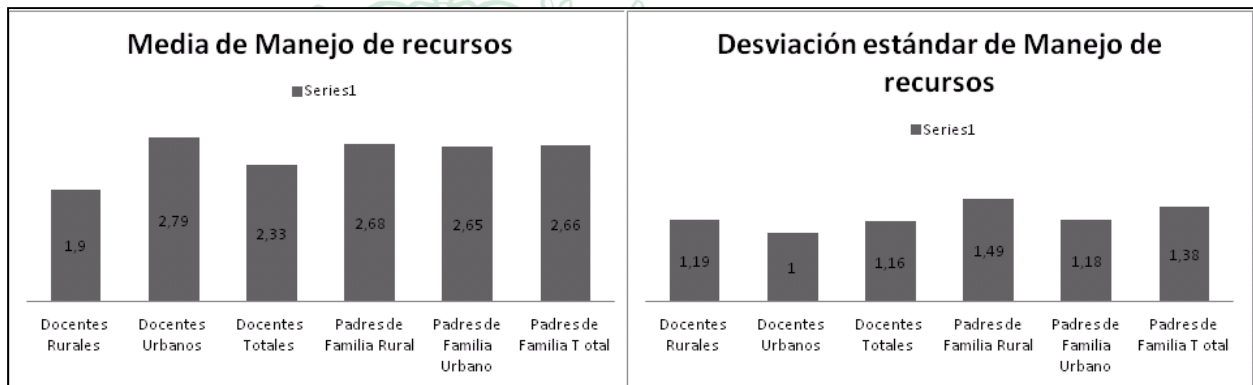
### 4.9.2.4. Subcategoría manejo de recursos.

## Facultad de Educación

Dar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades del establecimiento educativo. Corresponde a Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal (Citado guía 34 pág. 30).

En esta parte se indagó sobre la afectación de la distribución de los recursos con respecto a las necesidades de las sedes, presupuesto y atención oportuna a las necesidades que competen a este ámbito.

Los docentes de la zona rural evidencian una afectación significativa en este aspecto porque consideran que el manejo de recursos debe ser propio para ser más equitativo y eficiente a la hora de responder por las dificultades y necesidades. Los padres de familia en general y docentes urbanos no se sienten afectados por el tema.



Gráfica VI. Análisis Fondos

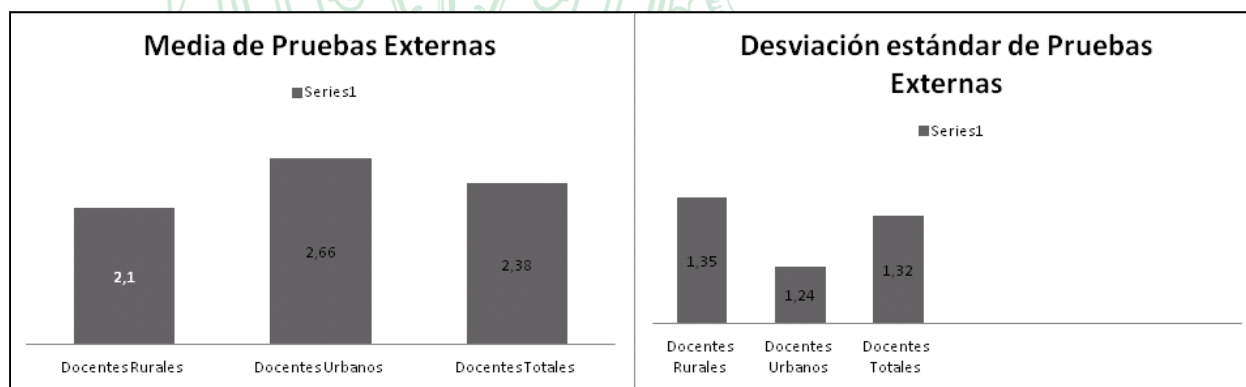
En la gráfica VI se aprecia que el promedio de valores corresponde a 2, es decir, en desacuerdo, con una desviación estándar homogénea que oscila entre 1 y 1,49, por lo que se presentan en desacuerdo tanto docentes y padres de familia rurales y urbanos frente a los fondos.

### 4.9.3 Categoría pedagógica.

#### 4.9.3.1. Subcategoría pruebas externas.

Definir los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje. Comprende aspectos tales como: seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales. (Citado guía 34 pág. 29).

Aquí se evalúa el impacto de las pruebas externas tanto en la sede principal como anexas, obteniendo que para los docentes de la zona rural hay una afectación directa en este ítem, debido a que entra a un grupo más amplio de estudiantes, para la zona urbana los docentes no manifiestan ningún aspecto negativo frente al tema.



**Gráfica VII. Análisis Pruebas externas**

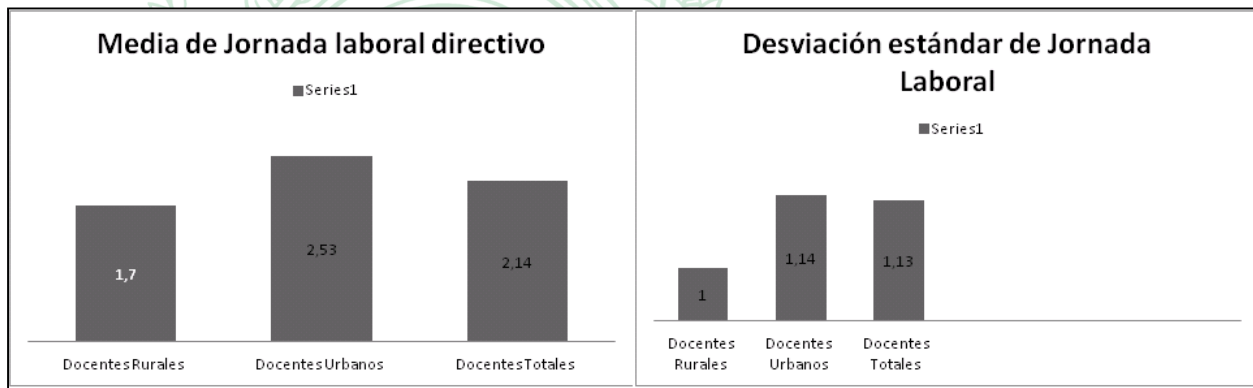
En la gráfica VII se aprecia que el promedio de valores corresponde a 2, es decir, en desacuerdo, con una desviación estándar homogénea, por lo que se presentan en desacuerdo tanto

Facultad de Educación

docentes y padres de familia rurales y urbanos frente a pruebas externas.

**4.9.3.2. Subcategoría jornada laboral.**

Se indagó puntualmente con respecto a la jornada laboral del directivo docente, por lo cual se obtuvo que los docentes rurales consideran que la jornada laboral del directivo docente se ve afectada en cuanto esta aumenta debido a los desplazamientos y responsabilidades que el directivo adquiere, los docentes del urbano no ven una variación significativa en este punto.



**Gráfica VIII. Análisis Jornada laboral**

En la gráfica VIII se aprecia que el promedio de valores corresponde a 2, es decir, en desacuerdo, con una desviación estándar homogénea, por lo que se presentan en desacuerdo tanto docentes y padres de familia rurales y urbanos frente a la jornada laboral.

**4.9.3.3. Subcategoría mejoramiento de la calidad.**

La puesta en marcha de procesos de mejoramiento escolar requiere que el equipo de gestión— conformado por diversos integrantes de la comunidad educativa y liderada por el rector o director — se organice para realizar cada una de las actividades previstas. Esta tarea tiene que ver tanto con la conformación de grupos de trabajo y la definición de responsables, como con el ordenamiento





## Facultad de Educación

de las tareas y el establecimiento de tiempos y plazos para realizarlas. Para apoyar este trabajo en los establecimientos educativos, de manera que sea muy eficiente y productivo, se propone una ruta de tres etapas que se repetirán periódicamente, puesto que son parte del ciclo del mejoramiento continuo. Éstas contienen, a su vez, pasos y actividades, cuya realización debe conducir a resultados precisos que permitirán avanzar a la etapa siguiente.

La primera etapa de la ruta del mejoramiento continuo es la autoevaluación institucional. Este es el momento en el que el establecimiento educativo recopila, sistematiza, analiza y valora información relativa al desarrollo de sus acciones y los resultados de sus procesos en cada una de las cuatro áreas de gestión. Con ello es posible elaborar un balance de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento, las cuales serán la base para la formulación y ejecución del plan de mejoramiento.

La segunda etapa consiste en la elaboración del plan de mejoramiento. Se recomienda que éste tenga un horizonte de tres años para los cuales se definirán objetivos, actividades, tiempos y responsables de cada tarea, de manera que se logren los propósitos acordados para cada una de las áreas de gestión.

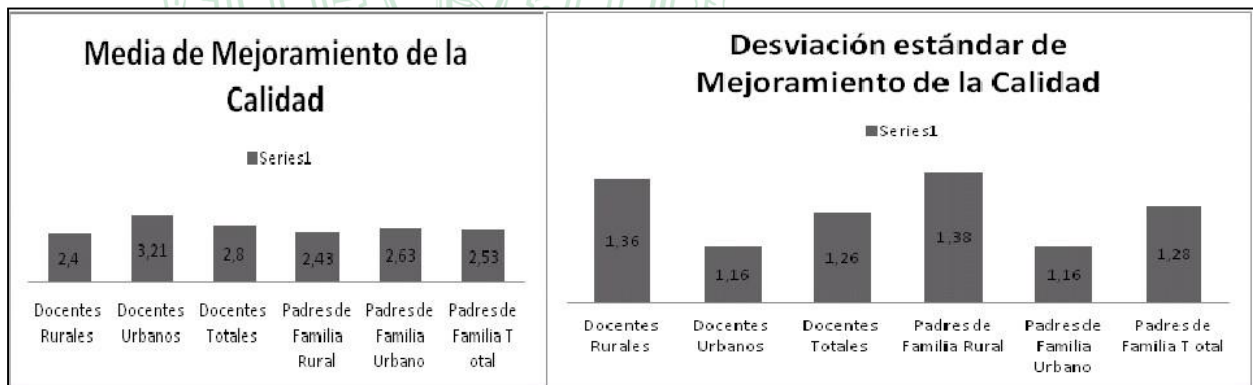
Finalmente, la tercera etapa consiste en el seguimiento periódico al desarrollo del plan de mejoramiento, con el propósito de establecer cuáles fueron los resultados obtenidos, las dificultades y retrasos en la ejecución, los recursos utilizados y las razones por las cuales no se realizaron ciertas actividades. Esto permitirá revisar el logro de las metas y de los objetivos, así como efectuar los ajustes pertinentes.

Además, el seguimiento permite recopilar información para llevar a cabo un nuevo proceso de autoevaluación, que a su vez dará las bases para la elaboración de un nuevo plan de

## Facultad de Educación

mejoramiento, al cual también será necesario hacerle seguimiento. (Citado guía 34 pág. 32).

En este aspecto se preguntó sobre el mejoramiento de la calidad educativa con las fusiones, arrojando que, tanto padres de familia como docentes de la zona rural manifiestan en los resultados que la reorganización educativa no contribuye al mejoramiento, al contrario, consideran que en las sedes se perjudica por el poco acompañamiento de rectores, pérdida de autonomía e identidad, enfoques metodológicos descontextualizados. Para los padres de familia y docentes urbanos pareciera que el tema no es de su afectación porque no sienten cambios significativos dentro de los procesos llevados en sus instituciones.



*Gráfica IX. Análisis Mejoramiento de la calidad*

En la gráfica IX se aprecia que si bien predomina una tendencia en los docentes urbanos a estar indiferentes el promedio de valores corresponde a 2, es decir, en desacuerdo, con una desviación estándar homogénea que oscila entre 1.16 y 1.38, por lo que se presentan en desacuerdo tanto docentes y padres de familia rurales y urbanos frente al mejoramiento de la calidad.

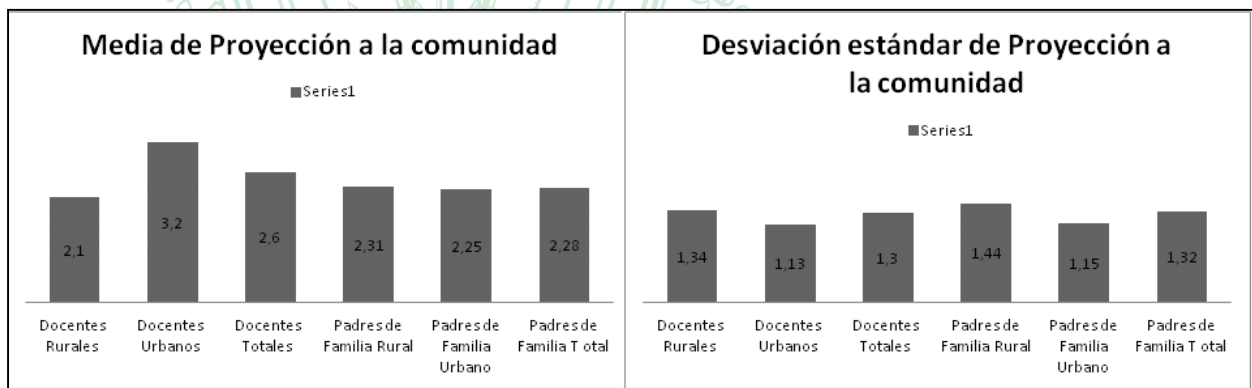
### 4.9.4 Categoría comunitaria.

## Facultad de Educación

### 4.9.4.1 Subcategoría proyección a la comunidad.

Poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar. Comprende aspectos como Escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios, servicio social estudiantil. (Citado guía 34 pág. 31).

La proyección a la comunidad se ve afectada en la zona rural en cuanto a que se pierde debido a la carga de obligaciones del directivo, a raíz de falta de presencia del directivo en las sedes.



Gráfica X. Análisis Proyección a la comunidad

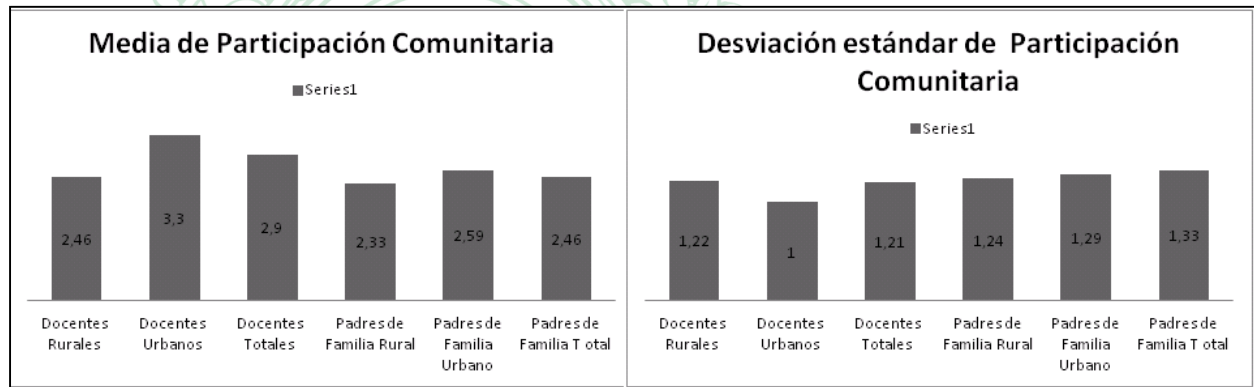
En la gráfica X se aprecia que si bien predomina una tendencia en los docentes urbanos a estar en desacuerdo el promedio de valores corresponde a 2, es decir, en desacuerdo, con una desviación estándar homogénea que oscila entre 1.13 y 1.44, por lo que se presentan en desacuerdo tanto docentes y padres de familia rurales y urbanos frente a la proyección de la comunidad.

### 4.9.4.2 Subcategoría Participación y Convivencia.

Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias. Compuesto por

**Facultad de Educación**

Participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres. (Citado guía 34 pág. 31); la participación y convivencia se ve directamente afectada en los docentes y padres de familia rurales pues, consideran que las escuelas familiares se han debilitado al igual que su participación en comités y consejos.



*Gráfica XI. Análisis Participación comunitaria*

En la gráfica XI se aprecia que si bien predomina una tendencia en los docentes urbanos a estar indiferentes el promedio de valores corresponde a 2, es decir, en desacuerdo, con una desviación estándar homogénea que oscila entre 1 y 1.33, por lo que se presentan en desacuerdo tanto docentes y padres de familia rurales y urbanos frente a la participación comunitaria.

**4.10 Triangulación de la información**

Ante la diversidad de fuentes de información disponibles en este estudio, cobra importancia la triangulación de datos que permitan mayor validez y calidad científica.

El uso de esta estrategia posibilita corroborar los resultados de la investigación minimizando el nivel de subjetividad en la misma, de igual manera se amplía la visión respecto del cúmulo de

---

**Facultad de Educación**

información recaudada mediante la aplicación de los diferentes instrumentos a partir de las técnicas seleccionadas acorde con el tipo de investigación.

Se constata, en el planteamiento de los rectores en torno a la ocupación del tiempo dedicado a la atención prioritaria en la sede principal de la Institución Educativa, desatendiendo las sedes rurales, respecto de la percepción que tienen los padres de familia y docentes de estas sedes. Adicionalmente, es latente la preocupación por parte de todos los estamentos participantes en el estudio en cuanto a la mezcla de modelos educativos, descontextualización en cuanto a los enfoques metodológicos y pérdida de autonomía e identidad institucional. Por otro lado, hay concordancia en la información recolectada que permite establecer la desfavorabilidad e inconveniencia en este aspecto, que ha generado la aplicación del proceso de reorganización educativa en el departamento de Antioquia.

En cuanto a la atención de situaciones de convivencia escolar se constata el vacío que existe en las sedes rurales para atender de forma inmediata los casos que ameriten remisión a otras instancias debido a la centralización de las entidades públicas en la zona rural tales como Comisaría de familia, Policía de infancia y adolescencia, Servicios médicos especializados entre otras. Para los rectores el acompañamiento en estas situaciones se delega en otros actores educativos.

Es evidente para los padres de familia, docentes y directivos, la transformación que ha tenido el cargo del rector, de modo particular en cuanto al giro que se les ha dado a las funciones asignadas que se tornan más administrativas, menguándose significativamente el acompañamiento pedagógico.

Los docentes de sedes rurales anexas encuentran favorable el proceso de evaluación de desempeño mientras que para los directivos docentes es un asunto que eleva el nivel de subjetividad





**Facultad de Educación**

debido al escaso acompañamiento y terminan depositando la confianza en la autoevaluación por parte de los docentes.

En cuanto a los resultados de pruebas internas, aunque algunos rectores manifiestan favorabilidad a partir de la reorganización, para la mayoría de docentes rurales se torna en un factor negativo debido a que actualmente los resultados de pruebas externas se entregan promediados y no de forma particular post sede.

Con relación a la jornada laboral de los directivos, los docentes rurales perciben igual que los rectores una afectación considerable por cuenta de la multiplicidad de funciones establecidas para ellos. En este aspecto los docentes urbanos se tornan indiferentes en su percepción.

Finalmente se percibe por parte de los diferentes agentes educativos, la falta de presencia del directivo docente en las sedes rurales anexas debido a la responsabilidad y compromiso con múltiples tareas asignadas que impiden un acompañamiento más permanente, de igual modo se percibe reducción en los estamentos de participación de la comunidad como consejo directivo, académico y comités de apoyo institucional.

#### **4.11 Discusión**

A continuación como complemento analítico al anterior apartado se pretende a modo de discusión abordar el análisis de la percepción que mediante la aplicación de la entrevista a rectores y la escala tipo Likert a padres de familia y docentes de la zona urbana y rural de los municipios de San Rafael, San Vicente Ferrer, Cocorná, El Carmen de Viboral, Guarne, Argelia y el municipio de Granada centrado sobre las funciones de los directivos docentes con las metas de calidad de las instituciones educativas reorganizadas, clasificadas en 4 ítems que corresponden a las categorías



## Facultad de Educación

de análisis y de discusión.

De acuerdo con lo evidenciado en esta investigación , y haciendo énfasis en los objetivos de la misma, el foco de análisis es hacer evidentes las funciones de los directivos docentes en perspectiva de las metas de calidad de las instituciones educativas reorganizadas en relación con las áreas de gestión definidas en la guía 34 del Ministerios de Educación Nacional de 2008 lo cual constituye un factor significativo para el funcionamiento del servicio público educativo Estatal, dado que estructura las visiones, metas y lógicas de una de organización y gerencia determinada.

Durante las últimas tres décadas, el sector educativo ha sufrido una transformación donde la organización escolar funciona como empresas, ello ha generado ambigüedades en los discursos en torno a la educación, fundamentalmente en conceptos como gestión, calidad y evaluación, “sin embargo, es necesario aclarar que, si bien la carga semántica del léxico utilizado denota unos rasgos específicos, el problema no radica en las palabras como tal, sino en la forma en que son entendidas de acuerdo con las especificidades de tiempo y lugar que cada una trae” (Mallama, 2014, 126). Es frecuente relacionar estos conceptos y otros como el de eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia con el ámbito empresarial y mercantilista Mallama (2014).

De equiparar los establecimientos educativos a empresas, se vienen configurando en su interior, los sistemas de gestión de la calidad; esta característica de la administración es mucho más antigua Sander (1996), menciona entonces como este fenómeno no es sólo semántico, conforma un “paradigma multidimensional” de la Gestión Educativa, así las cosas, la educación tiene incorporada una dimensión económica, “que se relaciona con el financiamiento y la movilización de equipos y materiales, infraestructura y mecanismos de comunicación y coordinación, en donde el criterio que define de esta dimensión es la eficiencia en la utilización de los recursos y el manejo



## Facultad de Educación

de los tiempos”, mientras que hablar de la dimensión pedagógica es entender que admite, “los principios y teorías propios de los escenarios educativos comprometidos con el logro eficaz de sus objetivos” (Mallama, 2014, 2017).

Entender que el sector educativo, por un lado, cumple responsabilidades concretas es entender que resalta una dimensión política a lo que “busca la efectividad, un criterio esencialmente político, de acuerdo con el cual el sistema educativo debe atender a las necesidades y demandas sociales de la comunidad a que pertenece” (Sander, 1996, p. 63); y por otro, que al ser cumplidas en el escenario comunitario donde convergen distintas construcciones sociales, se despliega una dimensión cultural que incluye el conjuntos de valores y características biológicas, psicológicas, filosóficas, antropológicas y sociales de los actores del sistema educativo y de la sociedad en la cual se desenvuelve, Mallama (2014).

Las funciones de los directivos docentes en relación con las metas de calidad de las instituciones educativas reorganizadas, para el presente estudio de caso, se han evidenciado cuatro categorías descritas en la escala Likert ellas están transversalizadas por las dimensiones empresariales arriba mencionadas.

Ahora bien, las instituciones educativas reorganizadas del Oriente antioqueño que hacen parte de este estudio de caso al estar en el marco de la normatividad vigente y de los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, se definen condiciones legales para que el ejercicio de lo político se vincule con la ciudadanía, propiciando el desarrollo de la comunidad educativa en los territorios; las IE participantes en esta investigación obedecen a un marco de gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados (MEN, 2014).

De acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas, la percepción de los miembros de



## Facultad de Educación

las comunidades educativas, padres de familia y docentes rurales y urbanos, en cuanto a las funciones de los directivos docentes con enfoque de calidad, se evidencia que hay una pérdida de confianza en relación con las funciones de los directivos docentes en la administración de los recursos sociales, económicos y pedagógicos, los miembros de la comunidad educativa fundamentalmente rural, se han visto directamente afectados por la reorganización educativa, dado que pierden identidad y autonomía al adoptar el PEI y otros modelos pedagógicos del establecimiento madre que los acoge, el establecimiento educativo al comportarse como una empresa que genera utilidades, (es este caso en capital humano); admite un enfoque económico que incide sobre el pedagógico y reestructura la función y rol del directivo docente centrando su labor en el área administrativa lo que lo va constituyendo como un directivo gerente. “Las Instituciones son el objeto de estudio de la Administración Educativa como nueva ciencia de la educación que, a través de normas y decretos exhaustivos y prolijos, les prescriben desde fuera lo que tienen que hacer y cómo debe hacerse” (HISTEDBR, 2006).

Además de lo anterior, los miembros la comunidad educativa encuestados perciben que el directivo no tiene posibilidades de atender de manera personal y presencial las necesidades de cada sede educativa, dado el número asignado de ellas, adicionalmente focaliza su accionar en la sede central, la más grande, con mayor número de estudiantes y ubicada en el centro poblado, elemento que aumenta la falta de confianza en la capacidad de directivo docente. La respuesta de los padres de familia de las zonas urbanas evidencia desinterés en relación al tema, pues sus hijos están en la sede donde está concentrado la función del rector.

El estado representado en el MEN y las Entidades Territoriales Certificadas no están cumpliendo su rol como administradoras, gerentes del servicio educativo, en tanto proveen y





## Facultad de Educación

distribuyen los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones -SGP-, ella se las asignan por ley a los directivos lo que causa en la práctica que se alejen del cumplimiento de otros deberán misionales como direccionar el componente académico pedagógico, componente esencial para garantizar óptimas condiciones en la prestación del servicio público educativo con calidad reflejado en los desempeños de los estudiantes. “por su parte, las Secretarías de educación se han dedicado a vigilar los procesos pedagógicos, atomizaron sus demandas, dejando de lado su función esencial: acompañar pedagógicamente la transformación de las instituciones educativas” (Samper, 2017, p. 3). Además, los directivos deben poseer capacidades para asumir en la marcha múltiples funciones administrativas, financieras, legales, de gestión del recurso humano, entre otras, sin capacitación pese a su formación y experiencia en el ámbito educativo; “para que el director pueda cumplir sus funciones, es necesario que posea determinados conocimientos, habilidades, actitudes, valores y cualidades que lo comprometan con la labor que debe desempeñar en la sociedad” (Quiroz Calle y Vázquez Horta, 2009, p. 74).

A partir de las respuestas de los encuestados, se puede inferir que la reorganización de instituciones educativas oficiales, ha afectado negativamente los componentes de la gestión escolar en las categorías analizados, donde se desdibuja la función pedagógica de los directivos docentes respecto a las metas de calidad y alteran las relaciones entre los distintos actores de la comunidad educativa.

El liderazgo pedagógico que se ha abordado en Norteamérica (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom 2004; Waters, Marzano y McNulty 2003), en Colombia se encuentran pocas investigaciones sobre la incidencia del liderazgo del director sobre los desempeños de los estudiantes. Se evidencio estudios que registran; “Que el liderazgo del director suele incidir de





**Facultad de Educación**

manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes, al verse mediado por el desempeño de los docentes en el aula, siempre y cuando el director estimule la comunicación fluida y la supervisión constante del personal docente para contribuir a la mejora de su práctica” (Freire, 2017, p. 17).

Ahora bien, los docentes encuestados perciben el centro de la labor del directivo en aspectos administrativos de la gestión escolar, no evidencian su participación en la resolución de conflictos, o en general en la convivencia escolar. Este tipo de situaciones son remitidas al comité de convivencia, uno para todo el establecimiento, la solución a este tipo de conflictos se dilata en el tiempo, dadas las distancias entre las sedes rurales y la sede central en el casco urbano, además las sedes rurales en la práctica, pierden autonomía.

Para el caso concreto de las IE participantes en esta investigación, el funcionamiento del establecimiento educativo obedece a la lógica neoliberal que incide en la estructura y en la dinámica educativa. A su vez, esta estructura y esta dinámica conforman factores que influyen en el clima de las IE, pues se parte de la consideración, “de que mientras algunas facilitan la integración y relaciones adecuadas de los docentes, otras las dificultan, de ahí su importancia” (Murillo, 2009, p.380). Pero entender esto, Luhmann (1998), menciona que las estructuras de las organizaciones son construidas por éstas mediante de su autorreferencialidad. Su importancia en la gestión de centros educativos hace referencia a la capacidad (que toda organización social posee) para determinarse internamente a sí misma» (p. 265). Por lo que, las estructuras de las IE se autoconstruyen en el acontecer de la propia institución, generando múltiples subestructuras que conforman todo un sistema organizativo (que reúne los distintos sucesos comunicativos del sistema y que le diferencia de otros sistemas) y por un entorno (Luhmann, 1998). Así pues, desde esta perspectiva entendemos los centros educativos como una «unidad» que se conforma por dos

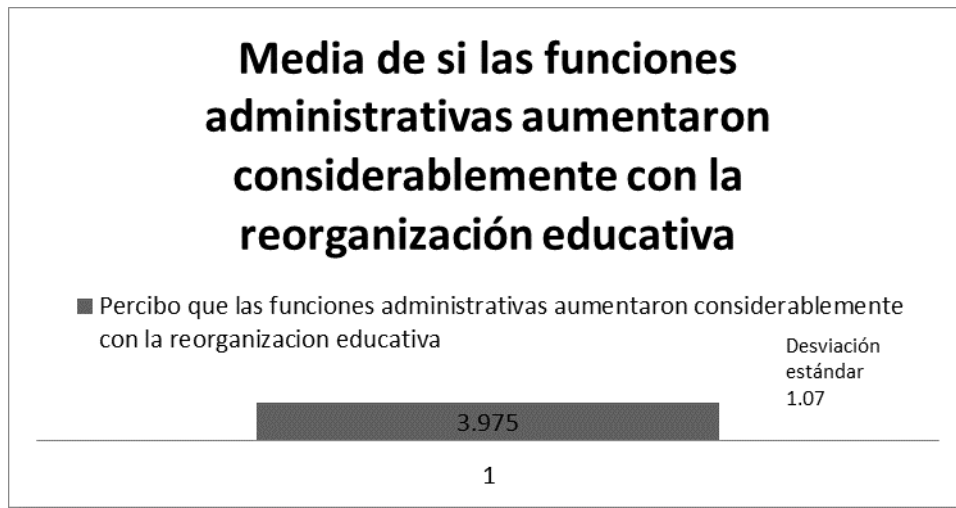


## Facultad de Educación

elementos principales, el sistema organizativo y el entorno del sistema organizativo Murillo (2009); así las cosas, “el entorno del sistema organizativo considera a las personas, objetos y elementos entre los que se desarrollarán los procesos que van a constituir el sistema organizativo, y con él el clima del centro. Pero el sistema organizativo no es simplemente una red de intercambios comunicativos, intercambios azarosos y espontáneos, sino que hemos de reconocer que fruto del funcionamiento habitual del sistema se crean estructuras” (Murillo, 2009, p.380).

Las políticas educativas nacionales, convierten al directivo docente en un directivo gerencial; su gestión educativa es efectiva “tanto mayor sea su capacidad estratégica para atender las necesidades sociales y demandas políticas de la comunidad” (Mallama, 2014, 107), su rol es entonces garantizar condiciones propicias que promuevan la calidad de la educación en IE con la eficiencia, eficacia, efectividad.

Los directivos se ven abocados a liderar formas de gestión que estandaricen su rol frente a las demandas organizacionales, educativas y sociales. Evidente en la percepción afectada, distorsionada e inconforme de padres de familia y docentes sobre las funciones de los directivos docentes en función a las metas de calidad de las instituciones educativas reorganizadas en la gestión académica esencialmente, donde se le da preponderancia al cumplimiento de procesos operativos y administrativos, mas no los procesos internos de fortalecimiento pedagógico que se adapte a cada contexto delimitado.



En términos generales, las debilidades frente a los aspectos de gestión y las funciones de los directivos docentes se ven reflejadas en la ausencia de mediciones de tiempos, que suelen ser de utilidad en la delimitación de funciones pero que dada la complejidad de las tareas y funciones no resuelven las necesidades identificadas, por lo que se requiere entonces que mediante una planeación rigurosa se tengan en cuenta todos los componentes del proceso y el impacto en los tiempos de gestión de los intervinientes.

Otras de las debilidades se establece en el desconocimiento de la filosofía institucional tanto en los estudiantes, algunos de los profesores, y padres de familia, ya que se desconocen los propósitos de formación institucional; los horarios de los cursos de desarrollo profesoral y directivo docente no se adecúan a los tiempos de las funciones administrativas y de gestión; tampoco existen criterios claros para orientar la articulación inter-institucional que propicie condiciones para un diálogo continuo y estable entre directivas, docentes y estudiantes del programa y de espacios de encuentro alternativos, para realizar procesos de comunicación, evaluación, planeación, reflexión, debate, actualización, capacitación y autorregulación.



## Facultad de Educación

En cuanto a fortalezas es posible indicar, que, existen documentos que muestran concepciones acerca de la misión institucional para orientar la docencia, y el bienestar institucional. Las decisiones en materia de administración de recursos y gestión escolar, así como el compromiso con la autoevaluación y la autorregulación están direccionadas por los cuerpos directivos de cada institución. La filosofía institucional está en concordancia con los mandatos legales y con el encargo social, por último, se realiza la promoción de la diversidad de actividades académicas, culturales y deportivas distintas de la docencia, a las cuales tienen acceso todos los estudiantes de las instituciones.

La información dispuesta en la presente aproximación investigativa, resulta constitutiva de insumos para nuevas aproximaciones que permitan profundizar en la problemática o enfocar sus categorías desde perspectivas diferentes, por ello se plantean los siguientes interrogantes que por sobrepasar la delimitación metodológica inicialmente planteada no son resueltos en esta investigación, pero se consideran insumos para nuevos estudios: en sentido general sobre el directivo docente podría explorarse ¿Qué es lo que le da sentido al cargo de directivo docente hoy?; ¿Cuáles son los criterios para definir su identidad profesional?; y de manera más particular ¿Cuáles son las adaptaciones que deben realizarse a los modelos de reorganización educativa para la solución de las problemáticas identificadas?; ¿Son coherentes los perfiles y las funciones asignadas con el contexto y los modelos implementados?

Según lo expuesto en los párrafos precedentes, es posible en este punto de la discusión, responder a la pregunta de investigación inicialmente planteada en los acápites preliminares del estudio, ¿cuáles son los factores que inciden en las funciones del directivo docente en las IE reorganizadas en perspectiva de calidad?



**Facultad de Educación**

Que se acompañó del interrogante orientador de: ¿qué incidencia tiene el cúmulo de funciones, la jornada laboral y la convivencia en la administración de IE reorganizadas en el departamento de Antioquia y cómo afectan la educación de calidad?

En las funciones del directivo docente en las I.E reorganizadas en perspectiva de calidad influyen factores de diversa naturaleza pero que se encuentran relacionados entre si, la carga laboral asociada a la diversificación de funciones administrativas y pedagógicas en las instituciones educativas hace que el rector se ausente de procesos pedagógicos determinantes en la construcción de sinergias en la comunidad educativa, las funciones asignadas y el perfil del cargo asociado al directivo docente le exige definir la gestión diaria de sus funciones en una constante disyuntiva de actividades pedagógicas y administrativas, que aunque importantes cada una en su dimensión son asignadas a los directivos docentes en función de esquemas de estandarización y calidad que en su planeación no tiene en cuenta el número de recursos, tiempos, características del contexto de las I.E en función del componente humano y la razón pedagógica y no del componente presupuestal y contable y que privilegia en función de la calidad de los procesos y el logro de resultados, el cumplimiento de indicadores y metas antes que la gestión del componente humano.

**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3





## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

*“La investigación pedagógica, es la investigación realizada por los propios maestros poseedores de un conocimiento exclusivo para comprender lo que sucede en la intimidad de la escuela y que ningún otro investigador podría hacerla de la misma manera por el solo hecho de no pertenecer a ella.”*

*Bernardo Restrepo Gómez*

### **5.1 Conclusiones**

El presente estudio permitió la producción de nuevo conocimiento, generando, de este modo, un nivel importante de relevancia a partir del valioso volumen de información recolectada para su análisis, esto requiere darle continuidad a la investigación sobre las transformaciones del cargo del directivo docente en cuanto a sus funciones, ante el creciente fenómeno que se afianza con el paso del tiempo instalándose en las I.E. en respuesta a presiones desde diferentes ámbitos.

A partir de esta investigación se conocieron y describieron percepciones de los padres de familia y docentes sobre las funciones del directivo docente en relación con las metas de calidad de las instituciones educativas reorganizadas donde se reflejó una tendencia marcada a estar en desacuerdo y en total desacuerdo sobre las categorías de análisis encuestadas a los participantes y además, existe una tendencia marcada que indica que las labores de los directivos docentes están sobrecargadas de tareas, actividades, procedimientos y procesos del campo administrativo en relación con el acompañamiento pedagógico. El cargo de directivo docente ha sufrido una reconfiguración en su ejercicio a partir de las transformaciones que se han impuesto mediante normativas que privilegian las lógicas de la globalización de la economía.

Las transformaciones del directivo docente en relación con las funciones del cargo para alcanzar una educación de calidad se enmarcan en la ley 115 de 1994. Se percibe un vacío



## Facultad de Educación

conceptual con referencia al componente pedagógico con punto de quiebre en el año 2001 cuando se promulgó la ley 715 y sus posteriores decretos reglamentarios, legislación que le da un giro trascendental al ejercicio del cargo del rector y que a su vez genera una transformación en el perfil profesional de los nuevos aspirantes a este cargo.

El término calidad, de manera especial en los últimos años se ha situado en un fin en sí mismo, señalan los autores referidos en el párrafo anteriormente y esto la ha llevado a invisibilizar muchas otras dimensiones que tiene la educación de calidad. Los procesos de evaluación tan discutidos y abordados anteriormente, representan con claridad las acciones paradójicas y en lugar de abordar discursos sistemáticos de complejidad y diversidad, sostienen los autores, han terminado por homogenizar la escuela y reduciendo a un aglomerado de indicadores la gestión educativa. Al respecto se agrega que hoy vivimos más atentos al cuánto que al quién, es decir, importa más rendir cuentas y obtener buenos resultados que saber qué tipo de hombre estamos formando. Suena exagerado el comentario, pero no hay duda que a eso estamos llegando.

Esto es producto de privilegiar la gestión institucional sobre el trabajo pedagógico, esta situación está insinuada en la reflexión titulada “del directivo docente al directivo gerente” en términos de que se privilegia la función administrativa en detrimento de la vocación pedagógica.

De otro lado, la racionalización financiera como una de las aristas de la economía global, ha propiciado serios desajustes en cuanto a de restricción de recursos humanos, físicos y financieros para la adecuada atención de la educación. En este sentido cabe anotar que con base en esta propuesta de investigación se percibe una creciente reducción de las obligaciones del Estado en lo atinente a la educación.

A la luz de esta investigación quedan planteados interrogantes de fondo que al resolverlos



## Facultad de Educación

podrían dar cuenta de la pérdida de rumbo frente al líder de una institución educativa ¿Qué es lo que le da sentido al cargo de directivo docente hoy? ¿Qué define su identidad profesional?

Se percibe un grado de intranquilidad por parte de los entrevistados en la medida en que manifiestan en su lenguaje expresiones tales como: angustia, tristeza, preocupación, estrés, fatiga, frustración, etc.

Este estudio generó un cúmulo significativo de argumentos válidos aportados por los rectores para determinar que los directivos docentes han dejado de lado el acompañamiento a los procesos pedagógicos por atender asuntos administrativos lo que se refleja en la percepción de padres de familia y docentes tanto urbanos y rurales de las IE participantes del oriente antioqueño.

Las transformaciones que se perciben al trasegar de la educación en Colombia afectan los propósitos de una educación de calidad que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, y las condiciones del directivo docente para responder a sus funciones administrativas que cada día se incrementan restando la posibilidad del ejercicio docente.

### 5.2 Recomendaciones

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten realizar algunas recomendaciones desde diferentes ámbitos a nivel departamental, institucional y personal.

En consecuencia, con la información compilada desde la Dirección de Cobertura Educativa de la Secretaría de Educación departamental, se hace necesario replantear la reconfiguración actual de algunas instituciones educativas que fueron reorganizadas desde el año 2014 y que hoy es demostrada su inviabilidad.

Es necesario hacer ajustes estructurales que requieren voluntad política para posibilitar la



## Facultad de Educación

suficiente disponibilidad de recursos económicos con el fin de atender las necesidades de planta de cargos de dichas instituciones a partir de un proceso contextualizado y con propósito de alcanzar adaptaciones educativas y organizacionales más pertinentes y viables.

Por parte de las instituciones educativas reorganizadas es recomendable crear formas de comunicación e información que acorten las distancias geográficas entre las distintas sedes anexas a cada institución. De igual forma es importante establecer mecanismos de participación comunitaria que fortalezcan los niveles de apropiación y sentido de pertenencia por la institución y que fortalezcan el acompañamiento institucional y contribuyan a la solución de las problemáticas generadas por la ausencia del directivo docente en las sedes rurales anexas.

Es pertinente también, en este ámbito institucional liderar proceso de gestión de recursos humanos y físicos estableciendo alianzas con entidades privadas y estatales con el fin de articular acciones en pro de una educación de calidad.

Ante los retos que presenta la nueva forma de organización educativa en el departamento de Antioquia y las constantes y vertiginosas transformaciones sociales, se requiere por parte de los directivos docentes flexibilidad, actualización, liderazgo y disposición para sortear las situaciones que el día a día presenta, con la mayor entereza y entrega posible. Es necesario implementar nuevas formas de administración que se ajusten a las condiciones de tiempo y lugar y que respondan al cambio de época al cual asistimos. Por tanto, se recomienda repensar el rol que se desempeña con el fin de resignificar la práctica y el acompañamiento pedagógico, componentes innegociables para los agentes educativos y de modo particular para los que lideran una institución educativa.





## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguilar, M. y Ander-egg, E. (1994). Evaluación de servicios y programas sociales. Buenos Aires: Editorial Lumen. Pp. 18.
- Antioquia. Secretaría de Educación Departamental. Directorio único de Establecimientos Educativos. (DUE) (Documento en internet) Recuperado de: [http://www.seduca.gov.co/.../6.../8 jun2015\\_Guia](http://www.seduca.gov.co/.../6.../8 jun2015_Guia).
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson Educación de México S.A. Pp.49.
- Bonal, X (2002). Globalización y política educativa: un análisis crítico de la agenda del Banco Mundial para América Latina. Pp. 6-11. [Documento en Internet]. Disponible en: <http://bit.ly/2oUVd0l> (Consultado: 11-04-2017)
- Carr, W. & Kemmis, S. (1988). Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado. Barcelona: Martínez Roca.
- Colombia. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de Colombia de 1991.
- Colombia. Congreso de la República. Ley 115 de febrero 8 de 1994, por la cual se expide la ley general Ley General de Educación.
- Colombia. Congreso de la República. Ley 1620 de marzo 15 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.
- Colombia. Congreso de la República. Ley 715 de diciembre 21 de 2001, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional (2002). Nuevo sistema escolar. El rector, líder de la institución educativa. (Julio de 2002). Altablero. 16, Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87221.html> (Consultado: 29-10-2015)





## Facultad de Educación

- Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Decreto 1278 de junio 19 de 2002. Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Decreto 1860 de agosto 3 de 1994 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Decreto 4791 del 19 de diciembre de 2008. Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 y 14 de la Ley 715 de 2001 en relación con el Fondo de Servicios Educativos de los establecimientos educativos estatales.
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Decreto 4807 de 20 de diciembre de 2011. Por el cual se establecen las condiciones de aplicación de la gratuidad educativa para los estudiantes de educación preescolar, primaria, secundaria y media de las instituciones educativas estatales y se dictan otras disposiciones para su implementación.
- Contreras Martínez, J.E. (2013). El rol del directivo docente de la institución educativa pública del departamento de Arauca en la apuesta hacia la competitividad regional. Pp. 14. (Documento en Internet). Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9638/1/7709554.2013.pdf>
- Correa Valderrama, S. (s.f.). La gestión educativa un nuevo paradigma. Especialización en Gestión Educativa, Fundación Universitaria Luis Amigó. Documento en Internet. Recuperado de: <http://bit.ly/1HILKOI> (Consultado abril 12 de 2017).
- Corzo, J, Olaya, A. & Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? una preocupación más allá del mercado. Revista Iberoamericana de Educación. 51, 161-181. Disponible en: <http://rieoei.org/rie51a08.pdf>
- Crosby, Philip B. (1988). La organización permanece exitosa. Editorial McGraw-Hill; México.
- Cruz, J.C. Olaya Toro, A, Villate Duarte V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. Revista Iberoamericana de Educación. (51), 161 -181
- Dávila, F & Rodríguez, I (2015). Un estudio del rol del director en la conducción de una organización escolar. Anuario del Sistema de Educación en Venezuela. 3, 3, 23-24
- Días Sobrinho, J. (2012). Políticas y conceptos de calidad: dilemas y retos. Avaliação (en Internet) 17(3), 601-618 Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v17n3/a03v17n3.pdf>



**Facultad de Educación**

(Consultado noviembre 30 de 2015)

- Elliott, J. (1993). El cambio educativo desde la investigación-acción. Madrid: Morata.
- Fernández-Salineró, C., Martínez-Martín, M. y Roca-Casas, E. (2013). El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. XXXII Seminario interuniversitario de teoría de la educación: Liderazgo y Educación. Santander: Universidad de Cantabria.
- Freire, S. & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Pp. 9.
- Gallego, A. Á. (2001). Del Estado docente a la sociedad educadora: ¿un cambio de época? Revista Iberoamericana de Educación - Número 26.
- Gobernación de Antioquia. Secretaría de Educación (2013). Reorganización establecimientos educativos [Diapositiva]
- Gobernación de Antioquia. Secretaria de Educación Departamental. Directorio único de Establecimientos Educativos. (DUE) (Documento en internet) Recuperado de: [http://www.seduca.gov.co/.../6.../8jun2015\\_Guia](http://www.seduca.gov.co/.../6.../8jun2015_Guia)
- González, J., Galindo, N., Galindo, J. & Gold, M. (2004). Los paradigmas de la calidad educativa. De la autoevaluación a la acreditación. México: Unión de Universidades de América Latina. Disponible en: [http://www.colmayor.edu.co/archivos/udual\\_los\\_paradigmas\\_de\\_la\\_ca\\_kv9nf.pdf](http://www.colmayor.edu.co/archivos/udual_los_paradigmas_de_la_ca_kv9nf.pdf) (Consultado noviembre 30 de 2015)
- Guba, E & Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En: Dnman, C. & Haro, J.A. (comps). Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. (pp. 113-145). México: El Colegio de Sonora.
- House, E.R. (2000). Evaluación, ética y poder. Madrid: Ediciones Morata. Pp. 20-71.
- Koontz, H., Weihrich, H. y O'Donnell, C. (1985). Administración. 3. ed. Medellín: McGraw-Hill Interamericana.
- Krippendorff, K (1990). Metodología del análisis de contenido. Teoría y Práctica. Barcelona: Paidós Ibérica. Pp. 28.

**Facultad de Educación**

- Madriz, E. F (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación* 27(1):9-16,2003. Pp. 9-16.
- Martínez, L. (2005). *Gestión escolar: experiencias del proyecto de mejoramiento*. Barranquilla: Fundación Promigas.
- Osorio, D.M. (2011). *Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad legal 1990-2006*. [Monografía, Maestría en Educación]. Medellín: Universidad San Buenaventura. Pp. 51-63.
- Ponce, A. (2005). *Administración moderna*. México: Limusa. Pp. 2.
- Quiroz Calle, P. y Vázquez Horta, F. (2009). La profesionalización del director. *Revista Integra Educativa*. 2(3), 67-86. Recuperado de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a03.pdf>. (Consultado: 26-10-2015)
- Restrepo, B. (2002). *Itinerario de la evaluación social como disciplina*. (Versión Word facilitada por el mismo autor). Pp. 2.
- Restrepo-Abondano, J. M. y Restrepo-Torres, M. L. (2012). Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educación y Educadores*. 15(1), 117-129.
- Rodríguez, C., Lorenzo, O. & Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativo: proceso general y criterios de calidad. *SOCIOTAM*, 15(2), 133-154.
- Roldan, R. J. (2004). La calidad de la educación: hacia un concepto de referencia. *Educación y pedagogía*, 16(38), 97.
- Saavedra García, M (2015). *El estudio de caso y su aplicación en las ciencias administrativas*. México Universidad Nacional Autónoma de México. [Documento en Internet]. Disponible en: <http://bit.ly/2o44syF> (Consultado abril 11 de 2017)
- Salas Madriz, F.E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación* 27(1), 9-16
- Sander, B. (1995). Nuevas tendencias en la gestión educativa. Pp. 2-12. [Documento en Internet] Disponible en: <http://bit.ly/11AcCrT> (Consultado noviembre 30 de 2016)
- Sandoval Estupiñán, L. Y., Quiroga, G., Camargo Abello, M., Pedraza, A., Vergara, M. y Halima,



**Facultad de Educación**

F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas.

Solano Alpízar, J. (2005) Educación y gestión en América Latina. Revista Electrónica Educare. Pp. 50.

Solarte, L. (2004). Las evaluaciones de políticas públicas en el Estado liberal. Colombia: Universidad del valle. Pp. 4-28.

Stufflebeam, D y Shinkfield, A. (1995). Evaluación sistemática: Guía teórica y práctica. España: Ediciones Paidós Ibérica.

Tamayo Valencia, A. (2006). El movimiento pedagógico en Colombia. Revista Histedbr, Campiñas, 2006, 24, 102 -113.

Terigi, F. (2009). Los cambios en el formato de la escuela secundaria argentina: porqué son necesarios, porqué son tan difíciles. Propuesta Educativa, 17 (29), 63-71. [Documento en Internet]. Disponible en: <http://bit.ly/2oDzAIx> (Consultado abril 12 de 2017)

Vélez Sánchez, G. y Jaramillo Roldán, R. (2013). Evaluación de la calidad educativa en la universidad de Antioquia: una mirada deconstructiva. Uni-pluri/versidad, 13(2), 81-91. Disponible en: <http://bit.ly/2nBJPxD> (Consultado noviembre 30 de 2015)

Vicente, M.E. (2013). La dirección escolar: racionalidades y estilos de gestión educativa. Revista Pilquen. Sección Psicopedagogía, 15, 10, 1-11. [Documento en Internet]. Disponible en: <http://bit.ly/2ocW7aY> (Consultado abril 13 de 2017).





### ANEXOS

#### Anexo 1. Protocolo de entrevista 1

##### **OBJETIVO**

Recolectar información acerca de las limitaciones para el desempeño de las funciones del directivo docente en cumplimiento de la normatividad vigente en instituciones educativas reorganizadas en el Departamento de Antioquia.

##### **ENTREVISTA**

La entrevista se entiende como un proceso comunicativo por medio del cual se extrae aquella información experimentada e interpretada por el entrevistado. Implica recabar en el conjunto de representaciones asociadas a acontecimientos vividos en la gestión escolar. Con la entrevista se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a los objetivos de la investigación. La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples Stake (1998).

##### **CONSIDERACIONES DEL INVESTIGADOR**

El compromiso como investigador, se asume desde una postura ética que implica reconocer al otro como sujeto histórico y social. Por ello se tendrá en cuenta en primer lugar, el consentimiento informado, el cual pondrá en conocimiento el proceso de investigación que se desarrolla y su deseo espontáneo de participar libremente en éste. En segundo lugar, se velará por la reserva y el derecho al anonimato, “la intimidad, la confidencialidad de la información, la seguridad y el bienestar personal” (Lipson, 2003, p.407). Y, en tercer lugar, la reciprocidad que demanda la devolución a los participantes en relación con la información recolectada y que involucra directamente su labor, experiencias, conocimientos y prácticas.

##### **METODOLOGIA**

En primer lugar, se recuerda la intencionalidad de la investigación y el objetivo de la entrevista, así





## Facultad de Educación

como la importancia de la participación dentro de este proceso. En segundo lugar, se socializa el cronograma con las respectivas fechas y duración de los encuentros.

Finalmente se informará sobre las formas de registro de la información, el análisis de los datos y la devolución a los participantes.

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Cada uno de los participantes conocerá y firmará el consentimiento informado en el que manifiesta su firme intención de participar libre y voluntariamente en el proceso de investigación.

### **PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN**

El investigador iniciará la entrevista con un diálogo espontáneo para generar un ambiente de confianza y tranquilidad que permita el curso de la entrevista, centrada en aspectos relacionados con los objetivos de la investigación y sobre los tópicos que se han determinado previamente.

La entrevista estará mediada por algunas preguntas orientadoras que el investigador estará introduciendo en los momentos en que crea pertinente. A continuación, se presentan las preguntas que servirán como orientación teniendo en cuenta los siguientes tópicos: Funciones, obligaciones, responsabilidades y facultades de los directivos docentes. Dedicación de los directivos docentes en actividades administrativas y pedagógicas. Transformación del cargo del directivo docente a partir de la normatividad educativa vigente para I.E. reorganizadas en el departamento de Antioquia.

¿Con la reorganización educativa hubo aumento de funciones para los directivos docentes?

¿Qué incidencias ha tenido el desarrollo de sus funciones como directivo docente en el marco de la reorganización educativa en el Departamento de Antioquia?

¿En cuáles de los siguientes asuntos invierten más tiempo los directivos docentes: ¿pedagógico, financiero, administrativo, gestión de recursos, representación de la institución, proyección a la comunidad, ambiente escolar, otro...?

¿Las funciones de los directivos docentes están más orientadas hacia lo administrativo o lo pedagógico?

¿Las obligaciones de tipo administrativo le permiten ejercer un adecuado acompañamiento en las



**Facultad de Educación**

actividades pedagógicas?

¿Los profesores y padres de familia, perciben la recarga de funciones administrativas que deben asumir los directivos docentes de las I.E. reorganizadas?

¿La reorganización educativa favorece el acompañamiento pedagógico de los docentes y estudiantes?

¿Cuál es su apreciación sobre el tiempo dedicado al acompañamiento pedagógico de los docentes y de los estudiantes? ¿Es limitado o suficiente?

¿La evaluación del desempeño de los docentes de las sedes rurales anexas es objetiva?

¿Se afecta la distribución del tiempo en asuntos administrativos y pedagógicos?

¿Cuál es su reflexión frente a las funciones administrativas y pedagógicas del directivo docente?

¿Son suficientes? ¿Generan dispersión?

¿Cómo percibe la recarga de funciones administrativas que deben asumir los directivos docentes de las I.E. reorganizadas?

¿Las funciones de los directivos están más orientadas al logro de una educación con calidad que a asuntos administrativos?

¿La reorganización educativa afecta los resultados de las pruebas externas?

¿A qué factores atribuye las transformaciones que ha tenido el cargo de directivo docente desde la ley 115 hasta hoy?

A partir de su experiencia ¿Cómo define la reorganización educativa?

¿Percibe alguna relación entre reorganización y racionalización?

¿De qué manera han impactado las políticas educativas las funciones de los directivos docentes?

¿Qué ha cambiado en el ejercicio del cargo como directivo docente, a partir de la reorganización educativa?



**Facultad de Educación**

¿Existen limitaciones de tiempo para el adecuado desempeño de sus funciones administrativas y pedagógicas?

¿Puede establecer alguna relación entre directivo docente y directivo gerente?

**TÉCNICA DE REGISTRO**

Para realizar el registro se utilizará grabación de voz con previo consentimiento de los entrevistados. Además, en algunos momentos se hará uso de videograbación y fotografías. En todos los encuentros serán indispensables las notas de campo.

**PROCESO DE TRANSCRIPCIÓN**

Con la información recogida en las grabaciones de voz se realizará una fiel transcripción; con dichos datos se irá construyendo los análisis iniciales, ubicando la información de acuerdo con las categorías o tópicos relacionados.

**Agradecimiento:**

Su aporte ha sido de gran valor para el avance en esta investigación, por tanto, le expresamos nuestro sentimiento de gratitud por su disposición y participación en este proyecto.



## Facultad de Educación

### Anexo 2. Protocolo de entrevista 2

#### **OBJETIVO**

Recolectar información acerca de las limitaciones para el desempeño de las funciones del directivo docente en cumplimiento de la normatividad vigente en instituciones educativas reorganizadas en el Departamento de Antioquia.

#### **ENTREVISTA**

La entrevista se entiende como un proceso comunicativo por medio del cual se extrae aquella información experimentada e interpretada por el entrevistado. Implica recabar en el conjunto de representaciones asociadas a acontecimientos vividos en la gestión escolar. Con la entrevista se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a los objetivos de la investigación. La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples Stake (1998).

#### **CONSIDERACIONES DEL INVESTIGADOR**

El compromiso como investigador, se asume desde una postura ética que implica reconocer al otro como sujeto histórico y social. Por ello se tendrá en cuenta en primer lugar, el consentimiento informado, el cual pondrá en conocimiento el proceso de investigación que se desarrolla y su deseo espontáneo de participar libremente en éste. En segundo lugar, se velará por la reserva y el derecho al anonimato, “la intimidad, la confidencialidad de la información, la seguridad y el bienestar personal” (Lipson, 2003, p.407). Y, en tercer lugar, la reciprocidad que demanda la devolución a los participantes en relación con la información recolectada y que involucra directamente su labor, experiencias, conocimientos y prácticas.

#### **METODOLOGIA**

En primer lugar, se recuerda la intencionalidad de la investigación y el objetivo de la entrevista, así como la importancia de la participación dentro de este proceso. En segundo lugar, se socializa el cronograma con las respectivas fechas y duración de los encuentros.

Finalmente se informará sobre las formas de registro de la información, el análisis de los datos y





**Facultad de Educación**

la devolución a los participantes.

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Cada uno de los participantes conocerá y firmará el consentimiento informado en el que manifiesta su firme intención de participar libre y voluntariamente en el proceso de investigación.

**PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN**

El investigador iniciará la entrevista con un diálogo espontáneo para generar un ambiente de confianza y tranquilidad que permita el curso de la entrevista, centrada en aspectos relacionados con los objetivos de la investigación y sobre los tópicos que se han determinado previamente.

La entrevista estará mediada por algunas preguntas orientadoras que el investigador estará introduciendo en los momentos en que crea pertinente. A continuación, se presentan las preguntas que servirán como orientación teniendo en cuenta los siguientes tópicos: Funciones, obligaciones, responsabilidades y facultades de los directivos docentes. Dedicación de los directivos docentes en actividades administrativas y pedagógicas. Transformación del cargo del directivo docente a partir de la normatividad educativa vigente para I.E. reorganizadas en el departamento de Antioquia.

A nivel departamental, ¿Cómo reorganizaron inicialmente la educación en el municipio de Argelia y posteriormente qué cambios se dieron?

¿A qué situaciones atribuye la modificación de la resolución de reorganización educativa en el municipio de Argelia?

¿La nueva reorganización en el municipio de Argelia responde a las necesidades de la comunidad y al logro de una educación con calidad?

¿Qué gestión realizaron para modificar la reorganización educativa a nivel municipal?

¿Qué aspectos fundamentales se deben tener en cuenta para una adecuada gestión escolar?

¿A qué factores atribuye las transformaciones que ha tenido el cargo de directivo docente desde la ley 115 hasta hoy?

A partir de su experiencia ¿Cómo define la reorganización educativa?





**Facultad de Educación**

¿Percibe alguna relación entre reorganización y racionalización?

¿De qué manera han impactado las políticas educativas las funciones de los directivos docentes?

¿Qué ha cambiado en el ejercicio del cargo como directivo docente, a partir de la reorganización educativa?

¿Existen limitaciones de tiempo para el adecuado desempeño de sus funciones administrativas y pedagógicas?

**TÉCNICA DE REGISTRO**

Para realizar el registro se utilizará grabación de voz con previo consentimiento de los entrevistados. Además, en algunos momentos se hará uso de videograbación y fotografías. En todos los encuentros serán indispensables las notas de campo.

**PROCESO DE TRANSCRIPCIÓN**

Con la información recogida en las grabaciones de voz se realizará una fiel transcripción; con dichos datos se irá construyendo los análisis iniciales, ubicando la información de acuerdo con las categorías o tópicos relacionados.

**Agradecimiento:**

Su aporte ha sido de gran valor para el avance en esta investigación, por tanto, le expresamos nuestro sentimiento de gratitud por su disposición y participación en este proyecto.



## Facultad de Educación

### Anexo 3. Protocolo de entrevista 3

#### OBJETIVO

Recolectar información acerca de las limitaciones para el desempeño de las funciones del directivo docente en cumplimiento de la normatividad vigente en instituciones educativas reorganizadas en el Departamento de Antioquia.

#### ENTREVISTA

La entrevista se entiende como un proceso comunicativo por medio del cual se extrae aquella información experimentada e interpretada por el entrevistado. Implica recabar en el conjunto de representaciones asociadas a acontecimientos vividos en la gestión escolar. Con la entrevista se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a los objetivos de la investigación. La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples Stake (1998).

#### CONSIDERACIONES DEL INVESTIGADOR

El compromiso como investigador, se asume desde una postura ética que implica reconocer al otro como sujeto histórico y social. Por ello se tendrá en cuenta en primer lugar, el consentimiento informado, el cual pondrá en conocimiento el proceso de investigación que se desarrolla y su deseo espontáneo de participar libremente en éste. En segundo lugar, se velará por la reserva y el derecho al anonimato, “la intimidad, la confidencialidad de la información, la seguridad y el bienestar personal” (Lipson, 2003, p.407). Y, en tercer lugar, la reciprocidad que demanda la devolución a los participantes en relación con la información recolectada y que involucra directamente su labor, experiencias, conocimientos y prácticas.

#### METODOLOGIA

En primer lugar, se recuerda la intencionalidad de la investigación y el objetivo de la entrevista, así como la importancia de la participación dentro de este proceso. En segundo lugar, se socializa el cronograma con las respectivas fechas y duración de los encuentros.

Finalmente se informará sobre las formas de registro de la información, el análisis de los datos y la devolución a los participantes.



## **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Cada uno de los participantes conocerá y firmará el consentimiento informado en el que manifiesta su firme intención de participar libre y voluntariamente en el proceso de investigación.

## **PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN**

El investigador iniciará la entrevista con un diálogo espontáneo para generar un ambiente de confianza y tranquilidad que permita el curso de la entrevista, centrada en aspectos relacionados con los objetivos de la investigación y sobre los tópicos que se han determinado previamente.

La entrevista estará mediada por algunas preguntas orientadoras que el investigador estará introduciendo en los momentos en que crea pertinente. A continuación, se presentan las preguntas que servirán como orientación teniendo en cuenta los siguientes tópicos: Funciones, obligaciones, responsabilidades y facultades de los directivos docentes. Dedicación de los directivos docentes en actividades administrativas y pedagógicas. Transformación del cargo del directivo docente a partir de la normatividad educativa vigente para I.E. reorganizadas en el departamento de Antioquia.

¿Qué piensa la Dirección de Cobertura sobre la reorganización educativa y algunas consecuencias que se han observado ya con estos dos años de implementación?

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que ha tenido en proceso de reorganización en el Departamento de Antioquia?

¿Qué trámite se debe realizar para modificar una resolución de reorganización educativa en alguna de las instituciones educativas que implique desagregar sedes rurales anexas?

¿De las nuevas plazas de rector que asignó el Ministerio de Educación nacional al departamento de Antioquia en el 2015, existen disponibles algunas de estas para crear nuevas instituciones educativas que fueron clausuradas a causa de la reorganización departamental?

Las resoluciones de reorganización educativa para todos los municipios, comienzan diciendo por medio de la cual se clausuran unos establecimientos educativos. ¿A qué se refiere esa clausura?

¿Desde su experiencia como funcionario de la oficina de la Dirección de Cobertura Educativa,



## Facultad de Educación

considera que las funciones de los rectores están más orientadas a asuntos administrativos o pedagógicos?

¿Encuentra alguna relación entre reorganización educativa y racionalización de los recursos?

¿Considera usted que es viable que un rector administre una institución educativa con más de 40 sedes rurales anexas?

¿Considera que ha habido una transformación en el cargo del rector que tiene título de directivo docente, hacia directivo gerente?

¿Cómo define usted la reorganización?

¿Qué consideraciones ha tenido la Dirección de Cobertura Educativa en torno a la reorganización educativa y que consecuencias se han venido dando en este corto tiempo de implementación de la reorganización educativa en el Departamento?

¿En este momento en cuáles municipios se ha modificado esa resolución inicial de reorganización educativa y que razones hay para que se haya modificado esas resoluciones?

Teniendo en cuenta que la dirección de cobertura en el departamento es la oficina encargada de emitir concepto técnico solicitando la modificación a las resoluciones de reorganización educativa en el departamento, ¿qué criterios se tienen en cuenta para emitir estos conceptos técnicos?

### **TÉCNICA DE REGISTRO**

Para realizar el registro se utilizará grabación de voz con previo consentimiento de los entrevistados. Además, en algunos momentos se hará uso de videograbación y fotografías. En todos los encuentros serán indispensables las notas de campo.

### **PROCESO DE TRANSCRIPCIÓN**

Con la información recogida en las grabaciones de voz se realizará una fiel transcripción; con dichos datos se irá construyendo los análisis iniciales, ubicando la información de acuerdo con las categorías o tópicos relacionados.







**Anexo 4. Encuesta para docentes**

<b>ENCUESTA PARA DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS REORGANIZADAS</b>					
<p>Esta escala ha sido diseñada como parte del desarrollo de un proyecto de investigación cuyo objetivo es indagar sobre el cúmulo de funciones que tienen los directivos docentes de las Instituciones Educativas reorganizadas en el Departamento de Antioquia y la dedicación de tiempo a los asuntos administrativos y pedagógicos.</p> <p>La Institución a la cual usted pertenece ha sido seleccionada como parte de la muestra por pertenecer a las instituciones que se les ha asignado un significativo número de sedes, fruto del proceso de organización educativa. Por tanto, le pedimos respetuosamente que responda a las preguntas que se le formulan a continuación.</p>					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>
Las situaciones de convivencia que se presentan en las sedes anexas se resuelven extemporáneamente por lo general					
La evaluación de desempeño de los docentes de las sedes anexas se reduce a la valoración final numérica					
Pienso que los proyectos pedagógicos se desarrollan articuladamente entre las diferentes sedes de la I. E.					
Creo que hay claridad en el modelo educativo que implementa la Institución en todas sus sedes					
Percibo que el acompañamiento del directivo docente en las diferentes sedes de la Institución es efectivo					



## Facultad de Educación

Considero que entre menos sedes anexas tenga la institución mayor calidad educativa puede brindar					
Creo que el cúmulo de funciones del directivo docente afecta negativamente el alcance de metas institucionales					
Creo que la Institución Educativa debe atender únicamente las sedes que tenía antes de la reorganización educativa.					
Siento que los resultados de las pruebas externas están siendo afectados negativamente por la reorganización educativa					
Considero que la administración de los Fondos de Servicio Educativo demanda un perfil profesional específico de competencia de un funcionario distinto al rector.					
Creo que las funciones del rector son más administrativas que pedagógicas					
Siento que el rector ejerce un adecuado acompañamiento en asuntos curriculares					
Percibo que el rector es más gerente que docente					



## Facultad de Educación

Pienso que la Evaluación de desempeño de los docentes de sedes anexas carece de seguimiento.					
Creo que los docentes reciben menos apoyo por parte del rector que antes de la reorganización educativa					
Considero que la comunidad educativa está satisfecha con la reorganización educativa					
Siento que el rector se encuentra satisfecho con las funciones que debe cumplir					
Considero que el tiempo del rector es amplio en el acompañamiento pedagógico y curricular					
Creo que las obligaciones del rector son demasiadas y de gran responsabilidad					
Siento que el proceso de evaluación de desempeño de los docentes de las sedes anexas le falta mayor acompañamiento por parte del rector					
Creo que los Coordinadores están asumiendo funciones propias del rector					
Siento que los directivos docentes se afectaron en su jornada laboral con la reorganización educativa.					
Considero que la labor del directivo docente es más administrativa que pedagógica.					



**Facultad de Educación**

Percibo que la reorganización educativa afectó la permanencia del rector en la institución					
Considero que los padres de familia han notado la recarga de obligaciones del rector					



**Facultad de Educación**

**Anexo 5. Escala tipo Likert**

**ESCALA PARA PADRES DE FAMILIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS REORGANIZADAS**

Esta escala ha sido diseñada como parte del desarrollo de un proyecto de investigación cuyo objetivo es indagar sobre el cúmulo de funciones que tienen los directivos docentes de las Instituciones Educativas reorganizadas en el Departamento de Antioquia y la dedicación de tiempo a los asuntos administrativos y pedagógicos.

La Institución a la cual usted pertenece ha sido seleccionada como parte de la muestra por pertenecer a las instituciones que se les ha asignado un significativo número de sedes, fruto del proceso de organización educativa. Por tanto, le pedimos respetuosamente que responda a las preguntas que se le formulan a continuación.

PREGUNTA	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DEACUERDO	MUY DE ACUERDO
Creo que los rectores deberían acompañar más a los estudiantes y docentes y dedicarse menos a asuntos administrativos y financieros					
Creo que la reorganización educativa beneficia la Institución en la calidad de la educación					
Creo que con la reorganización educativa la sede anexa pierde identidad					
Los rectores se ocupan mucho en actividades distintas a lo pedagógico					
Percibo que los rectores tienen demasiadas funciones					
Considera que el rector puede asumir todas las funciones directivas desde la sede principal					
Considero que los padres de familia se sienten muy acompañados en los asuntos pedagógicos por parte del directivo docente					





## Facultad de Educación

Creo que con la reorganización educativa la calidad de la educación se afecta en mi institución					
Los padres de familia de las sedes anexas han sentido más apoyo administrativo a partir de la reorganización educativa					
Con la reorganización educativa las escuelas familiares en la zona rural se han fortalecido					
Los rectores dedican mucho tiempo extra en el cumplimiento de sus funciones					
Las situaciones de convivencia que se presentan en las sedes anexas no se resuelven oportunamente					
El escaso desplazamiento del directivo docente a los centros educativos genera retraso en la atención de necesidades de la comunidad					
Con la reorganización educativa se afectó la entrega oportuna de certificaciones que se requieran					
Considero que la participación de los padres de familia de sedes anexas en los comités y consejos, se perdió					
Considero que la reorganización educativa favorece la comunicación institucional					
Considero que los rectores son más gerentes que docentes					



**Facultad de Educación**

Percibo que el acompañamiento del directivo docente en las diferentes sedes de la Institución es efectivo					
La comunicación institucional se ha perjudicado con la reorganización educativa					
Considero que entre menos sedes anexas tenga la institución mayor calidad educativa puede brindar					
Pienso que la reorganización desfavorece la resolución oportuna de Situaciones de convivencia					
La Institución Educativa debe atender únicamente las sedes que tenía antes de la reorganización educativa					
Considero que la administración de los Fondos de Servicio Educativo afecta en la distribución para satisfacer las necesidades de las sedes					
Creo que los docentes reciben menos apoyo por parte del rector antes de la reorganización educativa					
Los rectores tienen sobrecarga de funciones					
Los padres de familia hemos notado la recarga de funciones que tienen los rectores					
Percibo que las funciones administrativas de los rectores aumentaron considerablemente con la reorganización educativa					





**Facultad de Educación**

Creo que la labor del directivo docente es más administrativa que pedagógica.					
--	--	--	--	--	--



**Anexo 6. Formato Consentimiento Informado**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo \_\_\_\_\_, identificado (a) con documento de identidad no. \_\_\_\_\_ expreso mi consentimiento para participar en la investigación: del directivo docente al directivo gerente. Antioquia, 1994-2016

Y declaro que se me ha informado claramente sobre los siguientes aspectos:

El objetivo general de la investigación es: Determinar los factores que inciden en el cumplimiento de las funciones del directivo docente a partir de la ley 115, de instituciones educativas reorganizadas en perspectiva de una educación de calidad.

Las técnicas de recolección de la información pretenden compilar datos cualitativos sobre las funciones de los directivos docentes a través de la entrevista.

1. La aplicación de esta técnica para su mayor eficacia, podría requerir grabación de voz y audio-visual, así como levantamiento de material gráfico y/o visual.
2. El investigador estará abierto a responder cualquier pregunta que surja durante el proceso de la investigación.
3. Los resultados de mi participación serán confidenciales y solamente podrán ser utilizados con fines académicos.
4. Los materiales que sean producto de mi participación me serán devueltos o serán retirados de la investigación, si así lo requiriere.

Entiendo que mi participación es voluntaria, que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, que he recibido toda la información necesaria de lo que incluirá la investigación y que tuve la oportunidad de hacer las preguntas necesarias, las cuales fueron respondidas con claridad.

\_\_\_\_\_  
Firma del participante

Fecha:

\_\_\_\_\_  
Firma del investigador

Fecha: