

**UNIVERSIDAD DE GRANADA**  
**DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN**  
**ESCOLAR**



**TESIS DOCTORAL**

**LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO.**  
**UN ASUNTO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN**

**Autora: MARLENE MERCEDES MACKENZIE DE VISBAL**

**Directores:**      **Dr. D. MANUEL LORENZO DELGADO**  
                         **Dr. D. CÉSAR TORRES MARTÍN**  
                         **Dr. D. JOSÉ A. PAREJA FDEZ. DE LA REGUERA**

**Granada 2006**



## **AGRADECIMIENTOS**

Mi gratitud imperecedera a la Universidad de Granada, España, alma nutricia, madre y maestra que abrió sus brazos para acoger a esta docente colombiana.

A los Doctores docentes del Departamento de Didáctica y Organización escolar por su confianza, apoyo y acompañamiento, a quienes llevaré en el corazón.

Gracias, mil gracias, al más noble; íntegro amigo y tutor Doctor Don Manuel Lorenzo Delgado. La gran bondad de su corazón y su brillante estatura intelectual, me permitieron sin duda coronar con éxito esta nueva etapa de mi vida profesional.

A la Doctora Doña Marta Osorio, la colega y amiga quien me mostró este camino como el mejor para mi perfeccionamiento docente.

Al Señor Gobernador del Departamento del Atlántico, Doctor Carlos Rodado Noriega, y a la Secretaría de Educación Departamental, por su colaboración y valoración del esfuerzo realizado.

A los Directivos docentes, docentes y estudiantes de las Instituciones Educativas que participaron en el logro de esta investigación.

A Dios, el gran Maestro del Universo

Gracias, a todos por servir.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, José Félix y Senovia Hipólita, por hacer de mí una mujer responsable, honesta y comprometida.

A mi esposo, Eduardo Antonio, por su compañía permanente, por respetar mi autonomía y libertad, y permitirme volar.

A mis hijos, Aleida Margarita y Gabriel Eduardo, quienes aprenderán siempre de lo que hace su mamá.

A la Universidad del Atlántico y a la Facultad de Ciencias de la Educación quienes contribuyeron a conquistar la meta.

A mis amigos y compañeros de trabajo que me animaron a hacer posible este sueño profesional.



## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE SIGLAS</b>	<b>8</b>
<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>9</b>
<b>1. <u>MARCO TEÓRICO</u></b>	<b>12</b>
<b>1.1 SINTESIS DE LA PLANEACION EDUCATIVA EN COLOMBIA 1950-2000</b>	<b>12</b>
1.1.1 Informes de Misiones Internacionales	13
1.1.1.1 Informe Currie	13
1.1.1.2 Informe Lebret	14
1.1.2. Los planes nacionales de desarrollo	18
1.1.2.1 Primer plan quinquenal de desarrollo educacional 1970-1974	18
1.1.2.2 Plan de desarrollo (las cuatro estrategias)	22
1.1.2.3 Plan de integración nacional 1979-1982	23
1.1.2.4 Cambio con equidad	25
1.1.2.4.1 La Nuclealización	26
1.1.2.4.2 La Nuclealización Educativa	26
1.1.2.4.3 Niveles de Gestión Dentro del Sistema de Información de las Estadísticas Educativas	27
1.1.2.4.4 Información Básica Requerida en Cada Nivel de Gestión	28
1.1.2.5 Plan acción nacional educativo-cultural	30
1.1.2.6 Plan educativo 1991 – 1994 (apertura educativa)	33
1.1.2.7 Plan educación para la democracia, el desarrollo, la equidad y la convivencia 1995- 1998	37
1.1.2.8 Plan decenal de desarrollo educativo 1996- 2005	38
1.1.2.9 Plan Nacional de Desarrollo 1999 - 2002	45
<b>1.2 EDUCAR EN LA DEMOCRACIA PARA LA PAZ: RECORDANDO LA ESCUELA DE LOS AÑOS SESENTA</b>	<b>48</b>
1.2.1. Una nueva Constitución Política, una nueva escuela	49
1.2.2. Estructura del servicio educativo en Colombia	51
1.2.3. Organización para la prestación del servicio educativo	53
1.2.4. Orientaciones Curriculares	54
1.2.5. El Ministerio de Educación Nacional	56
1.2.6. El gobierno escolar: para la democratización de la escuela	59
1.2.7. Las Instituciones Educativas y Centros Educativos. Nacimiento de una institución educativa	62
1.2.7.1. El rector y sus funciones.	63
1.2.7.2. Características generales de los rectores y de las rectoras en la administración de las instituciones educativas del sector oficial	65
1.2.8 La gestión en la educación	66
1.2.9. Gestión institucional y supervisión educativa	68
<b>1.3. CALIDAD, LIDERAZGO Y GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	<b>69</b>
1.3.1 La Calidad: Un proceso de cambio y mejoramiento continuo	70
1.3.2. El liderazgo y su enfoque relacional: una necesidad de la escuela de hoy	72
1.3.2.1 Tipos de liderazgo relacional	73
1.3.2.2 Competencias y dimensiones del liderazgo relacional	75
1.3.2.3 Dimensiones y características que apunta al liderazgo educativo	76
1.3.3. Liderazgo pedagógico y gestión: factores determinantes de la calidad de las instituciones educativas	78
1.3.3.1 Liderazgo del Rector y Gestión escolar	79
1.3.3.2 Liderazgo del Profesor: rasgos y actuaciones para una intervención educativa de calidad.	81
1.3.3.2.1 Rasgos para el ejercicio de un liderazgo pedagógico	81
1.3.3.2.2 Acciones o iniciativas para el proceso de educabilidad	82
1.3.4. La cultura organizacional y el liderazgo como procesos estructurales para la mejora de las instituciones educativas	89
1.3.5 Optimización del recurso humano: factor de mejora de la calidad de las instituciones educativas	93
1.3.5.1 Participación activa y trabajo en equipo	93

1.3.5.1.1 ¿Qué es un equipo?	94
1.3.5.1.2. Círculos y equipos de mejora de la calidad educativa	103
1.3.5.2 Clima interpersonal gratificante	104
1.3.5.3 Formación constante, seguimiento y evaluación	107
<b>2. <u>METODOLOGÍA DE INVESTIGACION</u></b>	<b>109</b>
<b>2.1 INVESTIGACIÓN EDUCATIVA</b>	<b>110</b>
2.1.1 Características de la investigación educativa	110
2.1.2. Paradigmas de investigación educativa	112
<b>2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>117</b>
<b>2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>120</b>
2.3.1 Objetivo General.	
2.3.2 Objetivos específicos	
<b>2.4 TÉCNICAS Y RECURSOS METODOLÓGICOS IMPLEMENTADOS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>120</b>
2.4.1 Encuesta	120
2.4.2 Programa Estadístico (SPSS)	121
2.4.3 Entrevistas Cualitativas	122
2.4.3.1 Entrevista Individual	123
2.4.3.2 Grupo de discusión	126
2.4.4 Categorización y triangulación	130
2.4.5 Población y muestra del estudio	132
<b>3. <u>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</u></b>	<b>135</b>
<b>3.1 <u>ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS: Resultados SPSS y análisis de preguntas abiertas.</u></b>	
3.1.1 Cuestionario Docentes	135
3.1.2 Cuestionario Estudiantes	162
3.1.3 Cuestionario Rectores.	198
<b>3.2 <u>CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA</u></b>	<b>208</b>
3.2.1 Entrevistas individuales a profesores	208
3.2.2 Entrevistas individuales a rectoras	313
3.2.3 Entrevistas a grupos de discusión- estudiantes	352
<b>3.3 <u>TRIANGULACIÓN DE LOS DATOS</u></b>	
a. <i>Investigación en la institución</i>	385
b. <i>Iniciativas para la formación integral de los estudiantes y el mejoramiento institucional</i>	389
c. <i>El maestro como mediador y facilitador del potencial humano del estudiante</i>	394
d. <i>Herramientas didácticas y tecnológicas de las que el maestro se sirve para desarrollar la enseñanza</i>	398
e. <i>Las formas en que el maestro orienta y evalúa el proceso de formación y de aprendizaje del estudiante</i>	403
f. <i>¿Qué es educación de calidad?</i>	407
g. <i>Aspectos que caracterizan la gestión directiva-administrativa y pedagógica del rector</i>	412
h. <i>Características que distinguen a las instituciones educativas</i>	416
i. <i>Misión Institucional.</i>	419

<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.</b>	
<b>4.1 LA INVESTIGACIÓN COMO MEDIO PERMANENTE DE AUTORREFLEXIÓN DEL MAESTRO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA</b>	<b>425</b>
<b>4.2 INICIATIVAS DEL DOCENTE PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES</b>	<b>428</b>
<b>4.3 EL MAESTRO COMO MEDIADOR Y FACILITADOR DEL AUTOCONCEPTO DEL ESTUDIANTE</b>	<b>448</b>
<b>4.4 HERRAMIENTAS DIDÁCTICAS Y TECNOLÓGICAS DE LAS QUE EL MAESTRO SE SIRVE PARA DESARROLLAR LA ENSEÑANZA</b>	<b>458</b>
<b>4.5 EL MAESTRO, ORIENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DE APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE</b>	<b>464</b>
<b>4.6 GESTIÓN DEL RECTOR EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>474</b>
<b>4.7 PROMOCIÓN DEL RECTOR DE UN CLIMA INTERPERSONAL POSITIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>478</b>
<b>4.8 ASPECTOS QUE CARACTERIZAN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>483</b>
<b>4.9 GESTIÓN DEL RECTOR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL DOCENTE Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>493</b>
<b>4.10 LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN VOCES DE MAESTROS, RECTORES Y ESTUDIANTES</b>	<b>495</b>
<b>5. <u>CONCLUSIONES</u></b>	<b>504</b>
<b>6. <u>PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN:</u></b>	<b>519</b>
<i>PREMIO PRISMA POR EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</i>	520
<i>IMPACTO DEL “PREMIO PRISMA”</i>	520
<i>JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA</i>	521
<i>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA</i>	523
<i>ASPECTOS BÁSICOS EN QUE SE FUNDAMENTA LA PROPUESTA</i>	523
<i>ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA-PEDAGÓGICA PARA GESTIONAR LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES</i>	525
<i>CRITERIOS RECTORES PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES ESCOLARES DE CALIDAD</i>	526
<i>CRITERIOS RECTORES PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES ESCOLARES DE CALIDAD (II)</i>	527
<i>EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA</i>	527

**BIBLIOGRAFÍA** **529**

**ANEXOS**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES	534
ENCUESTA DIRIGIDA A PROFESORES	539
ENCUESTA DIRIGIDA AL RECTOR	545
GUÍA DE ENTREVISTA A PROFESORES	551
GUÍA DE ENTREVISTA AL RECTOR	551
GUÍA DE ENTREVISTA (GRUPOS DE DISCUSIÓN ESTUDIANTES)	552
DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO	553
DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO: DIVISIÓN POLÍTICA	554
CARACTERIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS EN QUE SE UBICAN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA INVESTIGACIÓN	555
CRONOGRAMA DE LA INVESTIGACIÓN. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO. UN ASUNTO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN	562

## **ÍNDICE DE SIGLAS**

**ACODRES:** Asociación Colombiana de Restaurantes.

**CPC:** Constitución Política de Colombia.

**CRA:** Corporación Regional del Atlántico.

**CASD:** Centro Administrativo de Servicios Docentes.

**CEP:** Centro Experimental Piloto.

**COLCIENCIAS:** Instituto Colombiano de Ciencias.

**COLCULTURA:** Instituto Colombiano de Cultura.

**COLDEPORTES:** Instituto Colombiano de Deportes.

**DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

**FECODE:** Federación Colombiana de Educadores.

**FER:** Fondo Educativo Regional.

**ICBF:** Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

**ICFES:** Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior.

**INEM:** Instituto Nacional de Educación Media.

**INRAVISIÓN:** Instituto de Radio y Televisión.

**JUDE:** Junta Departamental de Educación.

**JUME:** Junta Municipal de Educación.

**JUNE:** Junta Nacional de Educación.

**MEN:** Ministerio de Educación Nacional.

**OEA:** Organización de Estados Americanos.

**OEI:** Organización Iberoamericana de Educación.

**ONG:** Organización No Gubernamental.

**PED:** Proyecto Educativo Departamental.

**PEI:** Proyecto Educativo Institucional.

**PEM:** Proyecto Educativo Municipal.

**PIN:** Plan de Inversión Nacional.

**SENA:** Servicio Nacional de Aprendizaje.

**SINECE:** Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación.

**UMATA:** Unidad Municipal de Atención a Trabajadores Agrarios.

**UNESCO:** Agencia de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura.

## INTRODUCCIÓN

Los encuentros internacionales y nacionales de los jefes de Estado para expresar sus necesidades o grandes logros en la labor que ejercen en su país, terminan reconociendo que el cambio social en una comunidad se da principalmente a través de la educación que es el mejor vehículo de la humanidad. Tomemos solo tres pensadores de diferentes latitudes que acertadamente nos dicen que *“la educación es un arte cuya práctica debe ser perfeccionada a lo largo de las generaciones..... y es el problema mayor y más difícil que pueda plantearse el ser humano”* (Kant). *“De la educación depende en gran medida el progreso de la humanidad... ésta constituye una de las armas más poderosas de que disponemos para forjar el futuro”* (Jacques Delors, 1996), y el más cercano entre nosotros los colombianos, Gabriel García Márquez (1993), reconociendo que la educación es un órgano maestro, solicita *“una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar quiénes somos en una sociedad que se quiere a sí misma. Que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética y tal vez una estética para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal. Que integre las artes y las ciencias en la canasta familiar. Que canalice hacia la vida la inmensa energía creadora que durante siglos hemos despilfarrado en la depredación y la violencia. Es decir, una educación al alcance de los niños y por el país próspero que soñamos”*.

Es decir, este proceso educativo, es y será permanente en la vida de los hombres para perfeccionar su espíritu; la autoreflexión crítica conllevará al mejoramiento y a la satisfacción personal generando progresos efectivos, de reconocimiento para todos los ciudadanos del mundo, comprometidos con lo que somos, hacemos, sentimos respetando las diferencias.

Pero, la educación como compromiso social de Estado necesariamente debe ser organizada, presupuestada y gerenciada por verdaderos líderes; servidores de sus seguidores que contribuyan a superar los obstáculos, con capacidad de servicio en la consecución de los objetivos propios de un grupo o de la comunidad; luego, los gobiernos deben encomendar este propósito en la manos de los grandes humanistas, filósofos, economistas, artistas y soñadores del país para que con ojos de niño proyecten el futuro y con racionalidad divina impartan justicia social.

A través de la indagación bibliográfica de distintas obras y autores sobre el tema de la calidad se ha podido comprender la complejidad y las diversas acepciones de este concepto, identificando el proceso de la calidad en el ámbito empresarial. En el caso de Colombia, se observa que algunas de las primeras empresas líderes en la creación de Círculos de Calidad fueron Carvajal S.A., Croydon S.A. y Enka de Colombia S.A., quienes han concluido que creer en su gente, en el material humano, en el sentido de responsabilidad laboral de los mismos y de la gratificación hombre-empresa, se logra como resultado de asumir el Sentido Integral de la Calidad. (Tamayo Ovidio, 1986). De una u otra forma, Colombia ha realizado eventos como el seminario internacional “Gestión de Calidad y Productividad como Estrategia de Desarrollo (1990), cuyo objeto fue analizar los alcances de la calidad, las experiencias de las empresas líderes y la conveniencia de convertir la gestión de la calidad en una estrategia nacional. De allí, han surgido investigaciones, adaptaciones, difusión de conceptos y metodologías de calidad total para las empresas del país. Lógicamente sin incluir en ella a la

Empresa Educativa por cuanto su conocimiento es muy costoso, demanda mucha inversión y su producto no llama mucho la atención, cuando las prioridades son otras.

En la Revista Iberoamericana, Eugenio Rodríguez (2002) hace un esfuerzo de análisis global de la calidad como categoría, y concluye que ésta es pensada de modo selectivo por el Estado, explicitando muy brevemente: La calidad en la ampliación de la cobertura. La calidad y eficiencia del sistema. La calidad y la gestión pedagógica. La calidad y la gestión administrativa. De esta lectura se observa que Chile presenta igual dificultad que Colombia porque el Estado requiere tomar iniciativas reales desde lo político, lo pedagógico, lo financiero y otros, particularmente, cuando se trata de mejorar la calidad de las escuelas de los sectores pobres y marginados de la población civil.

El documento “Desarrollo de Sistemas de Calidad en la Educación” (Geoffrey Doherty, 1990) presenta la preocupación de la calidad desde los tiempos de Platón, el desenvolvimiento del tema en el Reino Unido desde 1988 y los tres sistemas que garantizan la calidad en la escuela como son: el Sistema de Calidad BS 5750, la Dirección de la Calidad Total (TQM) y el Sistema Propio. Cada uno de estos sistemas tiene sus problemas, compromisos y generalidades para su aplicación. La TQM (Dirección de la Calidad Total) esta argumentada desde la perspectiva Peter, Juram e Ishikawa, Deming y también de Stephenson y Weil. Cada aporte conlleva a comprender que la calidad en educación se hace efectiva cuando involucra a los seres humanos desde sus capacidades, el conocimiento, la organización en el trabajo a través del compromiso y la motivación. Lo anterior implica la capacidad de liderazgo de un rector, la conformación de equipos de trabajo, el tiempo de 5 a 10 años en el proceso de concienciación del personal, para luego identificar los objetivos de la organización y definir el tipo de educación que se ha de impartir, sin descuidar la implementación de todo este proceso en el aula para que también el estudiante se convierta en codirector del proceso enseñanza/aprendizaje.

Esta dinámica participativa y coherente desde la realidad de la institución educativa para el logro de la calidad es una preocupación personal por cuanto sólo se hará efectiva la calidad en Colombia, si el gobierno desde la esfera educativa se compromete a liderar este proceso complejo, de mucho apoyo, seguimiento, y convencidos de que la evaluación es un proceso necesario en la cultura de la calidad. Si bien la Normativa Británica tiene unos objetivos claros en la evaluación a los docentes y está muy lejos de ser un control de la organización de los individuos, en Colombia, este primer intento de evaluación además de ser un ejercicio aislado, desconocido por el magisterio, develó el interés del gobierno por discriminar, sancionar y desvincular a los maestros en ejercicio que resultaran perdedores. Para Colombia el reto ha sido garantizar el acceso y la permanencia de los niños y de las niñas para cursar la educación básica, no obstante los considerables esfuerzos adelantados, aún existen cerca de dos millones y medio de niños, niñas y jóvenes que no realizan sus estudios por diferentes circunstancias como la falta de docentes o de establecimientos educativos cercanos a su lugar de vivienda, la situación de pobreza que les obliga a trabajar prematuramente, el desinterés de los padres, los problemas de violencia, de inseguridad, entre otros.

Dentro de un contexto de buenas intenciones y de normas irregularmente implementadas, referidas a la calidad del sistema educativo colombiano, cabe preguntarse *¿Cómo concebir la calidad de la educación para el país? ¿En qué aspectos concretos debe pensarse para la mejora de la calidad en las instituciones*

*educativas?* Es precisamente en esa búsqueda hacia el encuentro de factores determinantes de la calidad que surgen el liderazgo y la gestión como estrellas que orientan el camino hacia la calidad, por cuanto en un entorno como el educativo el factor humano lo es prácticamente todo; se trabaja entre personas, con personas y para personas, de ahí que la calidad sea una realidad que emerge producto de la actuación e interacciones de cada uno de los elementos del sistema educativo, resaltando el rol privilegiado de rectores y docentes en cuanto a sus posibilidades de influir sobre el sistema, el cual conocen a cabalidad dada su experiencia, expertez pedagógica y de administración en la cosa pública, además del acervo pedagógico didáctico y del conocimiento como una realidad integrada que converge en el espacio educativo. Luego entonces, es válido conocer *¿Cuál es el liderazgo pedagógico y de gestión que los rectores(as) y profesores(as) deben ejercer para hacer de la educación un servicio de calidad?* Indudablemente, en esta investigación se aborda esta pregunta a través de las *instituciones educativas del sector oficial del departamento del Atlántico* por ser ellas las *cenicientas* de la economía del país, muy a pesar que en los discursos políticos ocupa un lugar perentorio; discursos que a la larga resultan sólo ser palabras demagógicas y burocráticas.

En aras de conocer las verdaderas causas del problema de la calidad de las instituciones educativas en Colombia se ha querido hacer un recorrido histórico sobre las políticas de Estado en el sector educativo, el cual es abordado en dos momentos: antes de la Constitución Política de Colombia 1991 y después, considerada ésta como la Carta de Paz, pretendiendo que el lector conozca con detalle cómo se han desarrollado los procesos de planeación de esas políticas ya que son inherentes al Estado y a la sociedad para prever las decisiones futuras del gobierno y encauzar su acción a través de proyectos con metas y propósitos previamente determinados. Desde un enfoque crítico se invita a observar la coherencia de las políticas o sus puntos de encuentro o desencuentros y sus resultados; si éstas han sido decisiones a corto, mediano o largo plazo o si, por el contrario, la planeación pública ha sido coyuntural al gobierno de turno; si la política se expresa en programas nacionales o se queda en un simple proyecto deseado.

En un segundo momento, se presenta el relato de la escuela en Colombia a partir de la Constitución Política, *“Carta de liquidación amistosa del pasado”* (Alfonso López Michelsen, 1991) dándose inicio a una nueva educación legislada en la Ley General de Educación, Ley 115 de Febrero 8 de 1994, fundamentada en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes, que con mirada fresca, coherente y trascendente para la vida nacional, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación en sus niveles; dirigida a niños, niñas y jóvenes en edades escolares, a adultos y en fin a todas las comunidades especiales en la contribución a una formación integral sostenible.

Es necesario aclarar que el dirigir la mirada hacia los funcionarios (rectores y docentes en este caso), hacia sus hábitos y hacia sus comportamientos, como factores perentorios de la situación educativa, no implica para este estudio ignorar la dimensión sistémica de toda organización, ni prescindir de su naturaleza compleja, ni mucho menos olvidar la repercusión que tienen en ella el comportamiento e interacciones de todos y cada uno de sus componentes. Por el contrario, esta investigación resalta la necesidad de atender a un cambio en las culturas de las instituciones educativas, orientándolas a una revalorización de la participación cooperativa de todos sus miembros y a la corresponsabilidad en la tarea de la calidad. Por tanto, el liderazgo pedagógico y de gestión de los rectores y docentes es visto desde *la cultura organizacional*, desde *la*



*optimización del recurso humano, bajo un clima interpersonal positivo, y la gestión administrativa y directiva del rector en la obtención de recursos para el mejoramiento de la calidad. Este amplio panorama de liderazgo pedagógico y de gestión del rector se hace más concreto para el docente, siendo de interés conocer cómo hace la planeación y organización de la vida académica en su institución educativa; sus iniciativas en la formación humana e integral de sus jóvenes y pupilos en un proceso permanente de educabilidad; pero a la vez, es inquietante conocer la contribución del docente en la gestión de los logros de la misión y objetivos institucionales; cómo el docente media ante los conflictos que se presentan en la escuela y; cómo aprenden junto con el maestro, padres, madres y en fin, allegados a la institución, que con sentido de pertenencia han de efectuar acciones ante las necesidades que aquella manifiesta en sus consejos y comités, donde la participación abierta y espontánea ha de mostrar un sendero o un nuevo rumbo para que la institución reoriente sus procesos.*

Esta investigación, con un carácter eminentemente social y educativo, aborda la realidad que estudia, desde una perspectiva humanística-interpretativa, reconociendo en sus actores la importancia de sus pensamientos, sentimientos, percepciones, y actuaciones frente al acto educativo, y la importancia de generar conciencia a través del encuentro con el otro por la necesidad del mejoramiento continuo. Se trata de una investigación única en el tema del liderazgo pedagógico y de gestión abordado en las instituciones educativas de la zona costera del departamento del Atlántico, la cual ha venido generando inquietudes y preocupaciones por hacer de la calidad un compromiso, manifiesto desde las autoridades educativas a través del apoyo y generación de estrategias para el manejo de la calidad como lo fue el 1<sup>er</sup> Simposio “*Hacia la calidad total: un asunto de gestión y liderazgo*” (2004), organizado por la investigadora, y de igual manera, el espacio que se abre en el 2005 para el 1<sup>er</sup> Congreso Internacional sobre la Calidad de la Educación. Y para no hacer de la calidad un simple discurso, se presenta una propuesta pedagógica concreta orientada al cambio en la gestión y el liderazgo de las rectoras y docentes de las instituciones educativas atendidas en la investigación, bajo la responsabilidad y el compromiso de la investigadora, y desde la legitimidad de su cargo como Supervisora de Educación del departamento del Atlántico.

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 SINTESIS DE LA PLANEACION EDUCATIVA EN COLOMBIA 1950-2000**

En el concierto de los países latinoamericanos, Colombia ha ocupado un lugar destacado en la planeación de su educación. Puede afirmarse que ha sido pionera en este campo ya que hace 50 años formuló su primer plan de desarrollo y luego ha continuado presentándolos en algunos períodos de Gobierno con un avance no tan significativo cuya influencia sobre el progreso de la educación se deja ver en los logros obtenidos en el mejoramiento de su cobertura, como en la diversificación de la oferta y los progresos de la calidad académica.

Hay un hecho cierto y es que la capacidad del país para formular planes a nivel central se ha acrecentado de manera considerable, hasta el punto de contarse actualmente con equipos técnicos de excelente calidad, con base teórica muy bien cimentada, con metodologías e instrumentos de programación bastante

elaborados, todo lo cual conduce a obtener unos planes muy confiables, con metas que han sobrepasado la utopía ingenua del comienzo, para ubicarse en las soluciones concretas de las necesidades de la población.

A pesar de ello, a comienzo de los cincuenta es fácil detectar que la planeación educativa está a mitad de camino. Es necesario refinar las metodologías y los instrumentos, continuar la preparación de los recursos humanos y convertir en práctica la teoría de la presencia de la comunidad, dentro del criterio de planeación participativa, de modo que los planes surjan de los conocimientos de los intereses y necesidades de las comunidades conciliadas con las preocupaciones del desarrollo nacional, para que en un proceso moderno de planeación regional se obtenga un crecimiento equilibrado del conjunto nacional.

Ha sido una constante histórica en el país afirmar que los planes de desarrollo educativo no son posibles mientras no exista un modelo integral de desarrollo nacional. Esto por cuanto a la educación se le exige dar respuesta a demandas del sector productivo y social cuyas tendencias no son claramente definidas.

También se ha dicho permanentemente que los planes de desarrollo son el producto de las ideas de tecnócratas que, desconocedores de la realidad nacional, imaginan desde sus oficinas soluciones a falsos problemas.

De otra parte, es usual definir los planes de desarrollo como una vitrina que presenta el país ante los organismos internacionales con la finalidad de obtener crédito externo. Con ello, por supuesto, se les niega toda la capacidad para contribuir a la interpretación de la realidad nacional y la solución de sus problemas concretos. Una vez más, es el conocimiento de los mismos el que brindará la posibilidad de determinar sus distorsiones o su capacidad de acertar en sus propósitos.

Luego, es válida la crítica de considerar que los planes de desarrollo no son más que un catálogo de buenos propósitos cuyo cumplimiento es imposible dada la desvinculación de los procesos de asignación presupuestal. En otras palabras, mientras el sector social, en general, es la cara bondadosa que presentan los gobiernos ante la opinión pública, los recursos financieros toman otro rumbo y van a fortalecer especialmente los sectores económicos y de infraestructura. Es decir, que el modelo en que se inscribe el país no es de desarrollo integral sino de crecimiento económico.

Conviene hacer una síntesis de algunos planes de desarrollo que señalan las grandes líneas en materia educativa que se han seguido de los informes de misiones internacionales para luego describir los planes nacionales.

## **1.1.1 INFORMES DE MISIONES INTERNACIONALES**

### **1.1.1.1 Informe Currie**

En él se hace un análisis general de la economía del país y se dan recomendaciones sobre las medidas a tomar para acelerar su crecimiento; junto a esto se analizan algunos campos del sector social y en particular el educativo en cuanto guardan relación con el sector económico. Esto quiere decir que en el campo de la educación da énfasis a su fundamentación económica como elemento para elevar la productividad per cápita mediante la introducción de maquinaria y el aumento en el rendimiento del trabajador. Por ello las prioridades

están dadas, en primer lugar, por la necesidad de mejorar la educación primaria, y luego la educación vocacional.

En cuanto a la educación primaria, y teniendo en cuenta el proceso de emigración hacia ciudades, resalta la necesidad de fortalecer la enseñanza rural por su significado económico en relación con el desarrollo agrario. Para lograrlo propone, además de los medios tradicionales, el uso de la radio, el empleo de películas educativas, el transporte de los alumnos en buses escolares, la distribución del material educativo y la organización de un sistema nuclear mediante el cual una escuela central está encargada de vigilar y administrar un grupo de escuelas más pequeñas situadas en las regiones circunvecinas.

Dada la baja escolarización que presenta el país, asignan especial importancia a la construcción de aulas escolares de bajo costo que permitan incrementar considerablemente la cobertura.

En relación con la educación vocacional, que no constituye un nivel educativo secuencial como se le entiende actualmente y a la cual se asigna la función de formar capataces y obreros especializados, se le concede importancia por cuanto ella puede responder a las necesidades que genera la rápida extensión ocurrida en casi todas las ramas de la actividad económica. En este sentido, se estimula la enseñanza industrial de estos oficios, para lo cual propone un amplio programa de construcción y dotación de establecimientos de este tipo. Propone el desarrollo de la educación vocacional agrícola mediante mecanismos similares.

Por lo que hace a los otros tipos de educación, propone la introducción de cambios en los pécsum y en la intensidad para lograr una mejora inmediata, sin descuidar la necesidad del aumento de su cobertura pero no considerando como prioridad la educación secundaria ni la superior.

Un aspecto complementario que se resalta en el informe es la necesidad de aumentar el número de maestros suficientemente preparados, por lo cual estimula el crecimiento en número de las escuelas normales. Sin embargo, en este campo, la mayor importancia se la conceden al mejoramiento de las condiciones salariales y a la creación de alicientes para retener al magisterio en su profesión pues de lo contrario los recursos que se gasten en su formación se convierte en un mal gasto por la fuga que se presenta de maestros a otras ocupaciones mejor remuneradas.

### **1.1.1.2 Informe Lebret**

Por lo menos en cuanto se refiere al sector de educación, es este el informe más completo producido por una misión extranjera. No se limita a los aspectos puramente cuantitativos sino que concede atención particular a la calidad de la educación en cuanto ésta debe guardar relación con el estado del desarrollo del país, tanto en lo económico como en lo social, a partir de unas líneas teóricas sobre el papel de la educación. En el mismo balance de la educación comienza por considerar el problema del analfabetismo, aún demasiado elevado pues se sitúa alrededor de un 44%, y aunque la posición en Colombia no sea demasiado mala en relación con otros países, se complica debido a las grandes diferencias entre zonas y regiones. En cuanto a la educación primaria, en buena parte determinante de la situación de alfabetismo, se señalan por un lado los progresos alcanzados en los últimos años en cuanto a cobertura y, por otro, las deficiencias que es necesario encarar: el problema de la deserción escolar y al repetición de cursos; las condiciones materiales y morales de los alumnos en particular en los medios rurales; la insuficiencia cuantitativa de los maestros así como su falta

de estabilidad y la inseguridad económica; los programas y métodos de enseñanza; las condiciones materiales de la enseñanza en cuanto a la instalaciones, dotaciones y alimentación, para concluir con una comparación entre los departamentos.

Se considera luego la educación normalista, dada su íntima relación con la enseñanza primaria, y en ella se señala como problemas la inestabilidad de los alumnos y el número de graduados que abandonan la enseñanza para la que fueron preparados.

Enseguida, se pasa al examen de las demás ramas de la secundaria, a saber: la enseñanza profesional, es decir, la industrial y la agrícola, consideradas aún como “parientes pobres” a pesar del papel que están llamadas a desempeñar en el actual estado de desarrollo del país, y la enseñanza comercial; por último, la rama que abarca la mayor parte de la matrícula a este nivel, o sea el llamado bachillerato académico. Además de los problemas, comunes con la primaria, de baja cobertura, alta deserción y repitencia, deficiente preparación del profesorado, programas recargados y métodos obsoletos, se señalan dos problemas específicos planteados en este nivel, como una enseñanza reservada a determinada clase social y cuyos efectivos no corresponde a las posibilidades ni a las necesidades de desarrollo de Colombia.

En relación con la educación superior, se comienza por destacar su papel preponderante, por cuanto es la encargada de preparar los grupos dirigentes del país. Sin embargo, se señala como síntesis de la problemática de la educación en este nivel, además de la insuficiencia cuantitativa, el hecho generalmente admitido de ser ésta una enseñanza que “se desarrolla muy al margen de la vida del país y sin relación alguna con la fase actual de desarrollo” (...) un contenido demasiado “académico” y en ocasiones puramente libresco, debido principalmente a la falta de investigación científica; estudiantes que ingresan sin una vocación, en fin, una universidad que al vivir al margen de las actividades nacionales, mal equipada para la investigación, sin nexos con los organismos dirigentes, se encuentra fatalmente desconectada de las necesidades reales del país.

La educación de adultos es enfocada en dos aspectos: el de las actividades destinadas a mejorar el nivel cultural popular, y el de la enseñanza propiamente técnica y profesional. En el primero se destacan los logros de acción cultural popular, en particular a través de las escuelas radiofónicas, como la más importante realización en favor de la cultura para los adultos, obra creada el 1947 en la parroquia de Sutatenza, pero que para ese entonces había alcanzado casi la totalidad de los departamentos de Colombia.

En el segundo aspecto, se enumeran varios programas adelantados por organismos oficiales y privados: los cursos para campesinos del Ministerio de Educación Nacional; la División de Extensión Agrícola del Ministerio de Agricultura, y la divulgación por medio de agrupaciones profesionales como la Federación Nacional de Cafeteros, para la formación agrícola; para los trabajadores industriales, sólo es posible mostrar los cursos de capacitación para obreros del Ministerio de Educación.

Como ya se dijo el informe está dedicado a delinear una política educacional adaptada a las necesidades del país. Coherentemente su objetivo final debe ser el desarrollo integral del hombre colombiano, en función de la situación concreta de país, y en previsión de sus posteriores desarrollos por medio de un esfuerzo homogéneo, coordinado, objetivo y progresivo.

De lo anterior se establecen los objetivos para cada nivel y tipo de enseñanza, reservando un capítulo especial para la educación rural, que forma un todo a causa del género de vida propio de los campos. Tales objetivos se sintetizan como sigue:

Para la Enseñanza Primaria:

- √ Escuela para todos los niños colombianos, de modo que se haga efectiva la universalidad de la enseñanza primaria.
- √ Un personal docente capacitado en el plano pedagógico, en el administrativo y, en el económico y social.
- √ Una enseñanza eficaz, tanto en los programas como en los métodos.
- √ Condiciones materiales apropiadas, sea en lo que se refiere a instalaciones físicas, sea al mobiliario escolar y el material de enseñanza, sea a la nutrición de los alumnos, en particular de los más pobres.
- √ Una escuela integrada a la comunidad humana, tanto en el plano de la familia como en el de la colectividad total.

Para la Enseñanza Normalista: teniendo en cuenta que el remedio principal es externo, y se refiere a las mejores condiciones materiales y morales proporcionadas a los maestros, se plantean sin embargo algunas modificaciones en el funcionamiento de las escuelas normales:

- √ En primer lugar, no se justifica la distinción entre “normales urbanas y rurales” mientras estas últimas no desarrollen un programa netamente rural.
- √ Es preciso mejorar el cuerpo docente –incluyendo mejores sueldos- lo mismo que los programas de estudio, de acuerdo con los métodos pedagógicos modernos.
- √ En relación con los alumnos, es necesario una mejor selección desde el comienzo, ojalá mediante un concurso.
- √ La extensión de las escuelas normales debe tener como punto de referencia la enseñanza primaria. De momento, es necesario seguir recurriendo a los instructores bachilleres.

Para la Enseñanza Técnica: dejando para más adelante lo relativo a la educación rural, se plantean algunas medidas en relación con la enseñanza industrial y la artesanal.

- √ Medidas relativas a la estructura de la enseñanza industrial, readaptándola a la realidad económica actual, con una sección de capacitación obrera y otra artesanal.
- √ Enlace con los organismos económicos, en primer lugar con los organismos oficiales y luego con los representantes de las empresas de producción, con los de las organizaciones obreras y con los organismos internacionales que prestan asistencia técnica.
- √ Una financiación suficiente, mediante un impuesto a la industria privada.

Para la Enseñanza Secundaria: su reorganización deberá tener en cuenta las siguientes orientaciones:

- √ Reforma de los programas de manera que, a la vez que suministren una sólida cultura básica, permitan a un grupo considerable de alumnos prepararse para un empleo especializado. Para ello es necesario dar una orientación profesional al alumno y armonizar los ramos secundario y técnico.

- √ Control del Estado sobre la enseñanza privada, en relación con los locales, con el cuerpo docente y con el nivel de los estudios, ojalá mediante exámenes oficiales.
- √ Esclarecimientos de la opinión acerca de la importancia de los estudios técnicos.
- √ Previsión del desarrollo futuro de la enseñanza secundaria.

Para la Enseñanza Superior:

- √ Desarrollar la investigación en la universidad, como medio de vigorizar la enseñanza y de ponerla en contacto con la realidad nacional, comenzando por impulsar el Instituto de Investigaciones Científicas de la Universidad Nacional.
- √ Poner en contacto a la Universidad con las fuerzas vivas del país. Para ello, establecer, en primer lugar, vínculos más estrechos de las universidades entre sí y, en segundo lugar, un contacto orgánico entre la enseñanza superior y los grandes organismos nacionales.
- √ Realizar un esfuerzo para aumentar el número de estudiantes para facilitar la información de los alumnos capaces pero sin recursos económicos.
- √ En cuanto al problema de la organización del conjunto de la enseñanza superior, se sugiere realizar antes un estudio especial muy profundo.

Para una educación Integral del Mundo Rural.

Con la finalidad última de una elevación rápida del nivel humano técnico de las poblaciones rurales, la Misión sugiere como metas una triple transformación:

- √ De la persona en el seno de la familia,
- √ De la comunidad rural en sí misma, y
- √ De las condiciones técnicas y económicas de los campos.

Los métodos de acción que se propone serían los siguientes:

- √ Inculcar a la población la conciencia de sus propios problemas;
- √ Preparar un personal docente de origen rural;
- √ Actuar a la vez en todos los planos;
- √ Proceder a realizaciones concretas, confirmadas por resultados visibles;
- √ Hacer que el esfuerzo educativo influya en unidades regionales completas.

Para responder a estas exigencias, la educación rural debe desarrollarse a la vez en el nivel básico con sus organismos educativos – escuela primaria, y escuelas vocacionales para jóvenes, educación de adultos y el comité rural de zona como órgano de coordinación, y en los niveles superiores, departamentales y nacionales, con el fin de asegurar la dirección, la orientación y la coordinación de las actividades.

Como lo ideal es realizar una reforma profunda en el país, es necesario hacer unos esfuerzos por ampliar y mejorar en tres puntos tales como:

- El de la preparación de equipos polivalentes para vigorizar las comunidades básicas, municipios o grupos de municipios;
- El de las funciones pedagógicas de las Fuerzas Armadas de modo que el conflicto armado no fuera así y se logre su utilización óptima para asegurar un desarrollo armónico;
- El de la formación de los cuadros dirigentes de la nación.

El éxito de tales esfuerzos va a depender de la organización de la investigación científica a partir de la universidad, principalmente en los campos de las matemáticas y las ciencias naturales; las ciencias geográficas, demográficas, económicas y sociológicas; las ciencias biológicas, y las ciencias psicológicas y pedagógicas.

Por último, el éxito de estas diferentes tentativas se halla condicionado por una buena orientación profesional de los jóvenes bachilleres, de modo que su opción profesional no sea debida a las presiones familiares y sociales o a instituciones no controladas, sino que tengan como pauta y punto de mira las necesidades objetivas del desarrollo de Colombia.

### **1.1.2. LOS PLANES NACIONALES DE DESARROLLO**

#### **1.1.2.1 Primer plan quinquenal de desarrollo educacional 1970-1974**

A partir del informe Le Bret se inicia en Colombia la formulación de planes de desarrollo educativo con base institucional en la Oficina Sectorial Educativa, creada en la segunda parte de la década de los años 50.

El primer ejercicio en este sentido se cumple con el Plan Quinquenal publicado en 1957. En el mismo, después de señalar unos principios, objetivos y metas de la planeación, la administración y la organización del sistema, se pasa al análisis y programación de cada uno de los niveles de enseñanza, los cuales son tratados de manera exhaustiva y con recomendaciones y metas muy detalladas.

En cuanto a la educación primaria, que se estudia conjuntamente con la información normalista, el Plan parte de determinar los indicadores cuantitativos de la misma en relación con el rendimiento, el ausentismo escolar, los contenidos de la educación, la duración diferenciada de la escolaridad por zonas urbanas y rurales, la organización escolar, los edificios y mobiliario escolar y la cantidad y calidad de los maestros.

Con estas bases señala un plan de acción en el cual el elemento principal lo constituyen los establecimientos de una escolaridad mínima obligatoria de 6 años para todos los niños colombianos. Para lograrlo, propone además de las construcciones escolares, la formación de un número suficiente de maestros y la dignificación de la profesión docente, introducir reformas sustanciales en la administración educativa e incrementar progresivamente el presupuesto de educación primaria.

El segundo tema tratado es el de la educación industrial fundamentada en la necesidad de preparar operarios calificados para la industria que se halla en plena fase de desarrollo. Propone dos ciclos para la enseñanza industrial; el primer ciclo con modalidades de cursos preparatorios con objetivos de orientación profesional, cursos industriales de 3 años para formación de personal ejecutivo para la industria, cursos

artesanales de 3 años para la formación de trabajadores para este tipo de actividades y cursos de aprendizaje de 3 años para los jóvenes que se encuentran trabajando. El segundo ciclo deberá comprender cursos técnicos, cursos para personal de mando y cursos pedagógicos para formar docentes de estas áreas.

El tercer tema se relaciona con la enseñanza comercial, sobre la cual considera que debe haber un sistema que comprenda tres categorías secuenciales: un ciclo de comercio general, uno de comercio superior y uno de carácter universitario, además de aceptar y estimular la enseñanza por correspondencia y resaltar la importancia de la integración de la escuela y la comunidad por la necesidad de tener una enseñanza eminentemente práctica, esta secuencia no se da en los niveles de educación en Colombia.

Dada la desigualdad que se presenta en la formación de hombres y mujeres en el Sistema Educativo Colombiano, el Plan Quinquenal dedica un capítulo a la educación femenina. La política consiste en dirigir y orientar la formación de la mujer en su aspecto estrictamente femenino, como base de la formación que debe adquirir para desempeñar a cabalidad las funciones que corresponden en la sociedad. Este principio se debe mantener en los distintos niveles educativos para diferenciar la formación femenina de la de los hombres.

Un tema al cual se concede especial importancia es el de la educación campesina, estimulada bajo el criterio de que la industrialización debe ser una consecuencia de la tecnificación del campo. Luego de un extenso y detallado análisis de los problemas de la educación campesina, se propone un plan general de acción que parte de la reconstrucción de la división de educación de Ministerio de Educación para poder lograr objetivos concretos en cuanto a la construcción de establecimientos educativos, creación de fincas escolares, formación de personal docente, extensión de la escolaridad, ofrecimiento de cursos para campesinos adultos y mejoramiento de la eficacia y calidad de este tipo de educación.

Y el último tema que trata el Plan Quinquenal se refiere a la educación universitaria. En este caso se reconoce a la universidad su capacidad para preparar su propio plan; por ello, el plan solo contiene un estudio sobre la evolución y estado actual de la Educación Superior en Colombia y, como única recomendación formula la de crear una Junta de Universidades a la cual se encomiende la tarea de elaborar el plan básico de desarrollo universitario.

#### **PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL**

La idea central del Plan es dotar al mayor número de colombianos de conocimientos generales y de la formación profesional mínimos necesarios para que puedan beneficiarse del proceso general de desarrollo. Este enfoque implica énfasis significativos en las actividades tecnológicas y científicas características del mundo contemporáneo. Esto, a su vez, significa que nuevas profesiones del nivel intermedio y nuevas carreras universitarias deben ser incorporadas a la ya tradicional lista de profesiones liberales.

En lo específico al Plan propone un amplio plan de construcciones escolares (22.000) para solucionar el problema que se halla en base de la baja escolaridad. Ligado a esto se requiere el nombramiento de un número suficiente de maestros y capacitar a los carentes de título y así como la formación de superiores y de directores de escuela.



El Plan de Desarrollo Educacional también completa una serie de acciones tomadas en el sector así: reorganización administrativa orientada a descentralizar las operaciones educacionales, aplicación de planes de aprovechamiento más intensivo de la educación primaria; diversificación y modernización de la enseñanza media a través de los INEM; creación de institutos descentralizados como el ICFES, COLCULTURA, COLCIENCIAS, COLDEPORTES, etc., para el fomento y desarrollo de las respectivas áreas.

Se trata de un plan global, nacional, con miras a impulsar la elaboración de planes regionales y sectoriales homogéneos. Sus bases para la elaboración del diagnóstico, punto de partida del Plan, están constituidas por las estadísticas del DANE y, en particular, por los datos que arroja el Censo Educativo de 1968.

En su conjunto, incluye tres partes claramente identificadas:

- Un diagnóstico en que se analizan aspectos generales y específicos del sector educación;
- El Plan propiamente tal, y
- algunos programas para el desarrollo de áreas o aspectos particulares que, sin embargo, no se incluyen en este trabajo.

Los aspectos demográficos destacan el rápido crecimiento poblacional, de 3.5%, registrado en el período intercensal de 1951-1964, que trae como consecuencia el que el 46.6% de la población sea menor de 15 años, es decir, escolarizable en el nivel primaria. Otros cambios que influyen en el momento de determinar las necesidades en educación son los que se refieren al rápido procesos de urbanización y al considerable aumento de la esperanza de vida al nacer.

Se hace sí, un análisis del gasto y de los costos en educación, así como de la distribución del gasto entre la nación, los departamentos y los municipios. Si bien es aún fuerte la participación de los departamentos, la del Presupuesto Nacional aumenta considerablemente. Los recursos comienzan a ser administrados por los Fondos Educativos Regionales.

Finalmente, se hace una descripción de la estructura orgánica del sector, correspondiente a la reciente reforma, cuyos objetivos fueron:

- Una descentralización funcional, a través de los nuevos institutos;
- La descentralización administrativas por medio de los FER;
- La reorganización de los organismos consultores del MEN, y
- un cambio en la estructura interna del Ministerio de Educación.
- El plan propiamente tal, plantea como política las siguientes prioridades para cada nivel.

En PRIMARIA:

- Llevar este nivel hasta el 5°. Grado en las zonas rurales.
- Aumentar los cupos hasta lograr la cobertura del 100% de la población en edad escolar.
- Mejorar la calidad de la educación mediante la capacitación del magisterio.
- Procurar incentivos para reducir la alta deserción escolar.

En EDUCACIÓN MEDIA:

- Avanzar en la reforma de los programas hasta lograr la diversificación en este nivel, de acuerdo con las necesidades laborales.
- Poner en marcha 19 INEM, y un grupo de planteles satélites en torno a cada uno de ellos.
- Integrar varios planteles pequeños en otros de mayor tamaño.
- Estructurar el sistema de educación agrícola e industrial.
- Mejorar la calidad de la enseñanza mediante la capacitación y formación del profesorado.
- Poner en marcha programas de educación especial para alumnos sobresalientes.

En EDUCACIÓN SUPERIOR:

- Incrementar las llamadas carreras intermedias.
- Subsidiar aquellas carreras que sean consideradas prioritarias para el desarrollo de país.
- Fomentar la investigación científica en las universidades.
- Prestar asistencia técnica a las instituciones para el mejoramiento de la administración financiera, la planeación y el bienestar.
- Mejorar la preparación del personal docente.

En EDUCACIÓN DE ADULTOS:

- Extender los programas educativos por radio y televisión.
- Estimular los proyectos de educación de adultos de acuerdo con las necesidades locales.
- Poner en marcha programas de educación ciudadana a través de los medios de comunicación social.
- Dar formación profesional a través del SENA.

La política del Plan pone el acento en los siguientes problemas considerados básicos.

- a. La universalización de la escuela elemental.
- b. La formación y capacitación de maestros y profesores.
- c. La diversificación de la enseñanza media.
- d. La alfabetización y educación funcional de adultos.

En cuanto a la extensión de la educación, el plan se inicia con la primaria, en donde se señalan tres alternativas, dejando el nivel medio para 1975, una vez hayan obtenido y evaluado los resultados del quinquenio.

Por último, como una forma de llevar adelante las principales iniciativas propuestas, se enuncian cuatros programas que deben realizar el Ministerio de Educación Nacional y las Secretarías Departamentales de Educación. Tales programas son:

1. El de incorporación general a la educación primaria de la población en edad escolar.
2. El de formación, capacitación, perfeccionamiento y especialización de docente para los niveles de educación elemental y media.

3. El programa para la educación funcional de adultos.
4. El programa de desarrollo agrícola y pecuario.

### **1.1.2.2 Plan de desarrollo (las cuatro estrategias)**

Este Plan de Desarrollo parte de una descripción del sistema educativo en el que señalan, además de las deficiencias de tipo cuantitativo, algunas distorsiones como la falta de continuidad entre los niveles, la desigual distribución de la población escolar entre los diversos tipos de educación y las diferencias entre las zonas rural y urbana. Por otra parte, se precisan cuatro desequilibrios: *“En la relación de los recursos humanos formados con las necesidades del desarrollo; entre el contenido de la educación, las necesidades del hombre entre las necesidades educativas y los recursos financieros, y desequilibrio regional entre regiones privilegiadas y periféricas”*.

Lo anterior lleva a plantear una política de integración de los niveles escolares: un nivel de educación básica con nueve años de escolaridad, un nivel de educación profesional que abarca los ciclos de enseñanza ocupacional, tecnológicas y universitarias, de los sectores oficial y privado, de los servicios complementarios prestados a la comunidad y de los diferentes programas y proyectos de las instituciones.

Esta integración se apoya en la reforma administrativa realizada a partir de 1969 para centralizar la política educativa, formulada por el Ministerio de Educación nacional, y descentralizar la administración a través de los establecimientos públicos adscritos al primero como metas.

El plan propone la iniciación del programa de concentraciones de desarrollo rural, el diseño del currículo para los niveles del ciclo básico, la capacitación de los docentes, la iniciación de la reforma administrativa y la promoción automática entre los grados primero y segundo.

Paralelo al programa de concentraciones de desarrollo rural, se debía desarrollar el programa de extensión de la escolaridad, tanto en el sentido del ingreso al sistema como en el de la permanencia y promoción. Para ello, los instrumentos fundamentales son la promoción automática y la nucleación de escuelas. Y, como consecuencia inmediata, la necesidad de aumentar progresivamente el número de aulas y maestros.

### **PARA CERRAR LA BRECHA EN LA EDUCACIÓN**

De acuerdo con la política general de este plan de Desarrollo social, económico y regional para 1975-1978, el sector educativo considera prioritario el nivel de educación primaria, cuya universalización, especialmente en el sector rural, se plantea como parte de la ofensiva social tendiente a favorecer el 50% de la población más pobre de Colombia. Un argumento adicional para esta prioridad es la mayor rentabilidad de la inversión en educación primaria sobre los demás niveles, lo que haría particularmente productivo el gasto público en este nivel.

Por otra parte, en éste como en los demás niveles, el énfasis se sigue colocando en los aspectos cuantitativos, por lo cual se da particular atención a la ampliación de la capacidad del sistema. Así, el preescolar es confiado en la práctica al ICBF en el supuesto de que la Ley 27 de 1974 debiera generar los

recursos suficientes para una rápida extensión de este servicio. Para Primaria, se prevé la habilitación, terminación, construcción y dotación de 32.000 aulas y la provisión de 35.000 nuevas plazas para maestro, con lo cual se esperaba incrementar los cupos hasta cubrir el déficit en 1978. En el nivel de básica secundaria, el Plan se propone ampliar la capacidad del mismo mediante la construcción y dotación de 200 nuevos planteles para 300.000 estudiantes en doble jornada, el aumento de las jornadas, el aumento de las jornadas adicionales y la integración de establecimientos para una óptima utilización de su capacidad instalada. Para el nivel de media vocacional e intermedia profesional, se programa la construcción, dotación y funcionamiento de 23 Centros Auxiliares de servicios docentes, CASD, y la reestructuración de los INEM. Solo para educación superior no se plantean nuevas construcciones sino que el gobierno tratará de consolidar las universidades existentes y solo apoyaría la creación de otras en aquellas regiones que generaran recursos propios para su financiamiento. En cambio se propone apoyar y fortalecer los programas de universidad a distancia y organizar la universidad nocturna. Para adultos, el plan prevé programas de educación diversificada mediante la colaboración entre el Ministerio de Educación y el SENA. Finalmente, en educación no formal e informal, se propone un impulso a los programas educativos a través de radio y televisión, reforzados mediante la distribución masiva de libros y materiales impresos, además del acceso de la mayoría de la población a los bienes de cultura y la recreación.

Los aspectos de racionalización y ordenamiento del Sistema Educativo van ligados a la Reforma Educativa promulgada mediante la Ley 43 de 1975 y los Decretos 88, 89 y 102 de 1976 mediante la primera, se nacionalizan la educación primaria y secundaria, en tanto que a través de los decretos se definen los modos de educación, se reestructura el Ministerio de Educación Nacional y el ICFES y se descentralizan la administración de los planteles nacionalizados.

Algunas acciones propuestas para el logro de una mayor eficiencia interna y para mejorar la calidad de la educación preescolar, educación básica y secundaria, educación media e intermedia y educación superior; la promoción automática y el impulso a la escuela unitaria en el nivel primario; la integración de planteles y servicios para secundaria y media vocacional; la creación de un sistema unificado de universidad estatal; un programa integrado de capacitación de docentes, el impulso a la investigación educativa en las universidades, la integración con otros sectores y programas para la prestación de servicios; el recurso a una mayor participación de la comunidad.

En los aspectos financieros, se plantea una mayor participación del sector en el gasto público, hasta alcanzar el 25% del presupuesto nacional; internamente, incrementar los gastos en educación primaria hasta llegar al 60% del presupuesto total de educación; un 20% sería para la educación secundaria y media, en tanto que en el nivel superior se propone independizar el presupuesto de las universidades oficiales del presupuesto nacional mediante la creación de rentas propias, la actualización progresiva de las matrículas de acuerdo con los costos reales y el recurso al crédito educativo.

### **1.1.2.3 Plan de integración nacional 1979-1982**

Previamente a la elaboración de este plan, y como parte de la preparación del mismo, el Departamento Nacional de Planeación había realizado algunos estudios, entre los que merecen destacarse los relativos a la

eficiencia interna del sistema a nivel primario, a la evolución del gasto en educación entre 1970 y 1977. Los resultados de estos estudios hicieron cambiar algunos énfasis al relativizar varios supuestos con los que se había contado en planes anteriores.

Así el objetivo general del plan *“es hacer de la educación un proceso permanente mediante la integración de los modos de educación formal, no formal e informal”*.

Las prioridades, por lo mismo se refiere a todo el sistema educativo, si bien se da un cierto énfasis en el nivel primario, en la educación de adultos y en la de ciertos grupos que se hallan en situación de desventajas, como las minorías indígenas, las comunidades de colonos y los niños con problemas de aprendizaje.

También en los objetivos específicos se da un cambio de énfasis: en el nivel preescolar, la atención integral al niño se debe intensificar a través de los adultos, en particular de la familia; en primaria, el objetivo central no es ya el de la ampliación de la capacidad cuantitativa, dadas las altas tasas de ingreso a primer grado, sino el aumento de la retención en la zona rural y el mejoramiento cualitativo mediante una mayor adecuación de la educación a las condiciones económicas, sociales y culturales de la población y a sus necesidades de desarrollo; en secundaria se mantiene el objetivo de expansión, pero con un impulso a la diversificación de acuerdo con la vocación productiva de las diferentes regiones del país; en educación superior, se busca el impulso a la investigación, la organización de la educación tecnológica y una mayor vinculación al desarrollo nacional y regional; finalmente, se plantea un impulso a los modos no formal e informal como mecanismo de apoyo a la educación formal y para elevar el nivel educativo general.

Los mecanismos para el logro de estos objetivos se sitúan en terreno de lo académico, lo administrativo y lo financiero. En lo académico, tales mecanismos son: la investigación socieducativa como fundamento de las acciones que se desarrollen en el sector; el mejoramiento de los agentes educativos; algunas acciones de apoyo como transporte escolar, ampliación de la escuela unitaria y de las Concentraciones de Desarrollo Rural; por último, la coordinación con otras entidades y programas, se amplía el compromiso, los ajustes y la participación interinstitucional.

En lo administrativo, el principal mecanismo es la regionalización mediante la creación de los servicios seccionales de educación; la organización nuclear regionalizada para la educación superior, alrededor de centros de excelencia cuya actividad principal será la investigación y el postgrado; la coordinación e integración de los diferentes programas de educación de adultos, con ayuda del SENA; los centros populares de cultura y recreación, como mecanismo de la descentralización en lo informal.

Los mecanismos en lo financiero son: la revisión de los criterios de distribución del situado fiscal en concordancia con las necesidades de las regiones; la prolongación de la vigencia de la Ley 43 de 1975; una mayor participación de las regiones y localidades en el funcionamiento de los programas educativos; el incremento en el valor de las matrículas y ampliación de crédito educativo para la educación superior.

Finalmente, se espera lograr los objetivos del plan mediante su concreción en algunos programas: el de fomento a la educación en el área rural y centros poblaciones menores; el de educación para el trabajo en

los niveles de secundaria, media, intermedia y tecnológicas; el de desarrollo cultural; el de desarrollo científico y tecnológico.

#### **1.1.2.4 Cambio con equidad**

Corresponde al período 1983-1986 y los puntos de política se centran en la modernización, descentralización y planificación participante; coordinación intersectorial; adecuación permanente del currículo a las necesidades y características tanto en el país como en cada región y grupo cultural; ampliación de oportunidades de acceso y permanencia en el sistema; participación comunitaria en el proceso enseñanza aprendizaje; desarrollo de la investigación científica y tecnología; desarrollo cultural, recreacional y deportivo, y eficiencia en la utilización de los recursos financieros.

Para lograr la organización, propone la creación y consolidación del Sistema Nacional de Educación, la cual debe partir del Núcleo de Desarrollo Educativo, y cultural y recreativo como *“una unidad base del sistema con funciones de planeación, administración y coordinación con otros sectores; la segunda instancia regional la constituyen los Distritos Educativos; la tercera los Servicios Seccionales de Educación que estarán integrados por la actuales Secretarías de Educación y las demás entidades que tienen que ver con la administración de la educación, la ciencia, la cultura, la recreación y el deporte. Por último, la cuarta instancia, la del nivel nacional, estaría constituida por el Ministerio de Educación e Institutos descentralizados del sector, los que en conjunto deberán establecer relaciones orgánicas con otras entidades nacionales de los demás sectores, en especial con el SENA, ICBF y el Fondo de Capacitación Popular de INRAVISIÓN”*.

Para la gestión, el plan propone: la Campaña de instrucción CAMINA con proyectos en los campos de educación para adultos, de infantes, especial, tercera edad, indígenas y programas integrados para zonas de fronteras, de violencia y otras áreas especiales; el Plan de Fomento para áreas rurales y centros menores de población; fortalecimiento de la capacidad pedagógica del sector (diseño, producción y adquisición de textos, materiales, equipos, capacitación de agentes educativos para la generalización del nuevo currículo) organización de la planeación sectorial; sistema integrado de información; sistema de educación superior abierta y a distancia; desarrollo del sistema post-secundario de educación por áreas de los conocimientos; desarrollo de la investigación en las instituciones del sector; desarrollo nacional de la ciencia y la tecnología; centros de comunicación cultural; núcleos de educación física, recreación y deporte; y la corporación Banco Educativo.

Los programas y proyectos del Plan, corresponde o bien a la continuación de otros planteados o iniciados en planes anteriores, o bien a etapas de procesos que venían desarrollándose.

Así, la Campaña de Instrucción Nacional CAMINA recoge, desarrolla y organiza diversas acciones y programas de los planes anteriores, relacionados con educación extraescolar y de adultos, como una segunda oportunidad para todos, dentro del concepto de educación continuada, permanente e integral.

El Plan de Fomento de la Educación para Áreas rurales y Centros menores que adelanta el Ministerio de Educación Nacional, constituyen la concreción del primer programa propuesto por el PIN para la educación, y lo mismo sucede con los dos proyectos encaminados a promover la Investigación en la

Universidad y el Desarrollo Científico y Tecnológico, que son ejecutados respectivamente por el ICFES en asocio con las universidades y por COLCIENCIAS.

En relación con la calidad de la educación, el instrumento central, en el actual Plan, es la extensión a todos los establecimientos educativos del nuevo currículo que el Ministerio de Educación ha diseñado y viene experimentando, a partir de la Reforma de 1976, a través de los Centros Experimentados Piloto, en varias secciones del país.

En los campos del desarrollo cultural, la recreación y el deporte, los recursos humanos y la informática, el Plan recoge las inquietudes planteadas en planes anteriores y trata de ordenar y desarrollar las acciones propuestas.

Por último, como una forma de responder a la creciente demanda en educación post-secundaria y de aprovechar las ventajas que puedan ofrecer los medios a distancia en la expansión de la educación y en el mejoramiento cualitativo, teniendo en cuenta al mismo tiempo la limitación de los recursos requeridos en la educación presencial tradicional, el Gobierno Nacional plantea, como programa bandera en educación, la estrategia de Universidad Abierta y a Distancia.

#### **1.1.2.4.1 La Nuclealización**

Si bien es cierto que el sistema de información en lo educativo se propone el gobierno hacerlo realidad en esta administración y es así como el Ministerio de Educación Nacional a través de la Oficina Sectorial de Planeación Educativa, implementa el fortalecimiento de los procesos institucionales y de las técnicas del sistema de planificación, administración e investigación del Sector Educativo.

Para tal fin y dentro del marco del proyecto Col 76/003 “Administración, Planificación e Investigación Educativas”, desarrolla una metodología de microplanificación que reorganiza el sistema educativo a nivel local, zonal y seccional conformando estructuras operativas de tipo nuclear que buscan proporcionar bases para el desarrollo de las políticas de descentralización, de mejoramiento cualitativo, de optimización de los recursos, de integración de la población a los procesos educativos y de generación de acciones de planificación integral, partiendo del conocimiento de las necesidades regionales.

A partir de 1979 el Programa se institucionaliza a través del Decreto 181 de enero 22 de 1982, el cual establece el Mapa Educativo como sistema de planificación y administración de la Educación en Colombia. Además, define criterios y estrategias básicas para la conformación de núcleos y distritos educativos, la selección de Directores de Núcleos y Jefes de Distritos y el desarrollo de la supervisión como asesoría técnico-pedagógica.

#### **1.1.2.4.2 La Nuclealización Educativa**

La nuclearización ha sido considerada como un proceso e instrumento de organización de base de la acción educativa en una zona determinada, guiándose por los siguientes principios:

- La DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACION de funciones para hacer más dinámicos los procesos administrativos de las instituciones de base.
- La PARTICIPACION de la comunidad en la gestión de los servicios educativos a nivel de base.

- La ARTICULACION, o vinculación de la escuela a las necesidades del medio, buscando que la enseñanza responda más directamente a las condiciones específicas de la población donde están ubicados los servicios educativos.
- La RACIONALIZACIÓN de los recursos, especialmente del Estado, buscando el apoyo de otras instituciones oficiales a la escuela y a la vez que la escuela apoye o refuerce acciones de estas instituciones.

El Decreto 181 define al Núcleo de Desarrollo Educativo como “una agrupación de establecimiento localizados en un área determinada que constituye la base del sistema educativo a escala local. El Núcleo comprenden además, las comunidades ubicadas dentro de dicho contexto geográfico con características económicas, sociales y culturales similares”.

El Núcleo de Desarrollo Educativo, en el caso colombiano, ha sido resultado de la propuesta del Programa de Mapa Educativo y con la colaboración de la comunidad. Desde el punto de vista técnico este programa pretende:

- a) Organizar los servicios educativos en los niveles local, zonal, seccional y nacional de acuerdo con sistemas técnicos preestablecidos.
- b) Racionalizar la utilización de los recursos educativos mediante una adecuada planificación y administración de los mismos.
- c) Promover la integración intrasectorial y la coordinación intersectorial de servicios.
- d) Mejorar la calidad de la enseñanza y ofrecer igualdad de oportunidades educativas a toda la población.
- e) Adecuar la educación a las necesidades de la comunidad circundante e integrar dicha comunidad al proceso educativo.

A continuación se pretende dar una idea general de las características de la organización y funcionamiento de un sistema de información de estadísticas educativas en el marco de Nuclearización Educativa; por consiguiente su propósito es que los Directores de Núcleo no sólo lo comprendan para poder darle trámite cuando se les solicite información, sino para que les sirva de elemento de trabajo cotidiano especialmente en su tarea de planificar el desarrollo del Núcleo.

#### **1.1.2.4.3 Niveles de Gestión Dentro del Sistema de Información de las Estadísticas Educativas**

La información estadística es el fundamento para la planeación de un servicio, y para el funcionamiento de una empresa. La educación, como empresa del Estado, requiere en todas las etapas administrativas de una información caracterizada por la seriedad; delata confiabilidad y oportuna obtención para proyectar políticas y acciones de mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la función educativa. Los resultados se reflejarán en la gestión de este servicio y, por ende, en el mayor o menor bienestar que aporte al país.

Mirando el sistema de información de las estadísticas educativas como un subsistema del sistema educativo, podemos identificar cinco niveles de gestión los cuales coinciden con la estructura descentralizada del Sector Educativo, a saber:



Nivel central: A este nivel la gestión se da a través del trabajo coordinado entre el Ministerio de Educación Nacional, por intermedio de la oficina Sectorial de Planeación, División de Estadísticas y Sistema y el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) por intermedio de la División de Estudios Sociales, Sector Educación.

Nivel Regional: Aquí la gestión administrativa se da a través de las Secretarías de educación o la unidad administrativa que haga sus veces en cada departamento, intendencia, comisaría o el distrito especial de Bogotá. La planeación se estableció y luego desapareció en el año 1979. La información estadística se obtiene y procesa en oficinas de planeación de las Secretarías de Educación.

Nivel Zonal: en los departamentos donde se ha implementado la Nuclearización existe una subdivisión Administrativa llamada Distrito Educativo. Este representa el nivel Zonal y en él se ha iniciado un proceso sistemático de estadísticas educativas que facilitan la conformación del sistema estadístico a nivel regional.

Nivel Local: en este nivel la información se recolecta y procesa en el Núcleo de Desarrollo Educativo que agrupa un número determinado de centros docentes.

Nivel Institucional: a este nivel se recolectan los datos a través de los registros que posee y transmite cada centro docente con respecto a alumnos, profesores, aulas, etc.

#### **1.1.2.4.4 Información Básica Requerida en Cada Nivel de Gestión**

Para obtener un conocimiento claro de los elementos que constituyen la realidad educativa, se deben considerar dos grandes áreas: la de recursos humanos y la de recursos físicos.

- **Área de Recursos Humanos:**

Dentro del área de recursos humanos se deben tomar en cuenta tres variables importantes: alumnos matriculados, personal docente y personal administrativo.

La variable ALUMNOS MATRICULADOS, se debe tomar con referencia a:

- a. Curso.
- b. Establecimiento y se agrega una columna para obtener el dato de alumnos sin matricular por falta de cupos, dato que permite conocer la demanda real no satisfecha.

Igualmente *esta variable* se debe tomar a nivel de:

- a. Núcleo.
- b. Distrito.
- c. Secciones del país.
- d. Sectores: Oficial y no oficial.
- e. Municipios.
- f. Áreas: urbana y rural
- g. Niveles, modalidades y tipos de enseñanza ( de adultos, especial, etc.)

La variable PERSONAL DOCENTE se debe tomar por:

- a. Establecimiento.
- b. Sexo.
- c. Título alcanzado.
- d. Grados de escalafón.
- e. Dedicación.
- f. Nombramiento.
- g. Sueldo.

La variable PERSONAL ADMINISTRATIVO se debe tomar por:

- a. Establecimiento
- b. Cargo
- c. Grado
- d. Clase
- e. Sueldo

Las estadísticas de alumnos matriculados, personal docente y personal administrativo deben ser continuas con periodicidad anual, lo cual permite obtener un sistema de información actualizado que refleje todas sus variaciones.

Tanto el Núcleo como el Distrito, la Secretaria de Educación y el Ministerio deben tener actualizado anualmente el Directorio de establecimientos educativos correspondiente a su jurisdicción. Este directorio debe contener información relativa a nombre del establecimiento, dirección, teléfono, nivel, modalidades y tipos de enseñanza, propiedad, grados que ofrece, alumnos matriculados y personal docente. Como puede observarse, es una información bastante detallada y básica para la planeación y administración de la educación en cada nivel.

- Área de Recursos Físicos.

La información sobre recursos físicos deben incluir las variables más relevantes como son: aulas, bibliotecas, laboratorios, talleres, servicios sanitarios, agua y huerta escolar.

Estas variables se deben solicitar desagregadas por establecimientos, a nivel del núcleo, distrito secciones del país, municipios, sectores oficial y no oficial y áreas urbanas y rural.

Dado que este tipo de información no presenta mayores variaciones de un año a otro, es conveniente recogerla cada cuatro (4) años.

El Núcleo Educativo requiere de una información bastante desagregada, a nivel de detalle, que permita ubicar todos los establecimientos, alumnos y docentes de su jurisdicción. Una vez cada año el establecimiento educativo diligencia los formularios correspondientes y debe hacerlos llegar al Núcleo a más tardar en el mes de mayo en el calendario A, y en el mes de diciembre en el calendario B, en donde a su vez

serán revisados a través de una primera precritica y donde se elaborarán los primeros cuadros básicos del Núcleo.

### **1.1.2.5 Plan acción nacional educativo-cultural**

La política social del período 1987-1990 está fundamentada en una estrategia social que desencadena procesos de transformación estructural del país, los cuales deben inspirarse prioritariamente en la Cultura Nacional y en la Educación Popular que facilite la verdadera incorporación de todos los grupos sociales, especialmente de aquellos históricamente marginados por el desarrollo, a una nueva sociedad fortalecida por el espíritu de solidaridad, comprensión y respeto mutuo y por valores que consoliden y armonicen la riqueza pluricultural con la cual contamos y amplíe las relaciones con el resto del mundo.

Consecuente con lo expuesto de modo sucinto se presentarán algunas de las políticas de este gobierno, relacionadas al sector educativo.

#### EDUCACIÓN Y CULTURA.

Son una serie de políticas que comprometen la participación responsable y efectiva de todos los colombianos. Esa participación infiere la necesidad de hacer que surjan en el colombiano actitudes y valores en un proceso de consolidación de la democracia, afianzar un espíritu de sacrificio encaminado a beneficiar el mejor estar del pueblo colombiano, hacer que cada colombiano sienta la necesidad de su participación en la vida social con el espíritu crítico y autocrítico. Que en ninguna situación o hecho de la vida colombiana se sienta ajeno; si no por el contrario, con posibilidades de transformar las circunstancias a favor de la colectividad.

Todo lo anterior reafirma la necesidad de interrelacionarse los ejes fundamentales sobre los cuales se sienta el futuro de un pueblo: educación y cultura. De ahí nuestro programa: LA ACCIÓN NACIONAL EDUCATIVO-CULTURAL.

Las transformaciones educativas y culturales referidas, están enmarcadas en el propósito de erradicación de la pobreza absoluta, las cuales requieren de una serie de reformas de carácter cualitativo de tipo administrativo.

#### A. ACCIONES EDUCATIVAS Y TRANSFORMACIONES CUALITATIVAS

Las reformas en el orden de lo cualitativo, específicamente en el plano de lo técnico-pedagógico, apuntarán en lo fundamental a garantizar el derecho a la educación a todos los ciudadanos y a elevar el nivel de calidad de la educación.

#### B. EDUCACIÓN PRE-ESCOLAR

Se buscará coordinar las acciones conjuntas entre el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud y Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, que aseguren una atención integral a los niños de 0 a 7 años, que consoliden los planes de supervivencia y desarrollo infantil y que generen proyectos pedagógicos alternativos para la infancia y la niñez. La incorporación de los padres de familias, de las promotoras de hogares

populares, de los programas de formación docentes en preescolar y la creación de por lo menos un centro de preescolar en cada municipio, constituirán estrategias indispensables para la consecución de estas metas.

A partir de este nivel, y como expresión inequívoca de los principios que respaldan la acción educativa se dará particular importancia a la expresión artístico-creativa de los niños, al desarrollo de la inteligencia y la imaginación y a la formación moral de los pequeños, al desarrollo de actitudes de convivencia y respeto mutuo, aprecio y conservación de los recursos naturales.

### C. EDUCACIÓN BÁSICA PRIMARIA

La universalización de la Educación Primaria cobijará, en consecuencia, los cinco millones de jóvenes y adultos, que pese a haber sido alfabetizados, no han completado su educación básica. Los fundamentos conceptuales y los procedimientos metodológicos que inspiraron a la Escuela Nueva, serán fortalecidos y ampliados especialmente en aquellas zonas rurales y sectores suburbanos donde el nivel de cobertura de la Educación Primaria es aún precario.

La capacidad de liderazgo, creación y compromiso del magisterio colombiano tendrán aquí un espacio de expresión importante pues hoy, más que nunca, habrá de reconocerse que el maestro ha de ser agente protagónico en la historia de la educación nacional.

De ahí que el Gobierno Nacional tomará la iniciativa de reglamentar la promoción automática a nivel de la educación primaria. Esta sección se apoya en un Plan de nacional de Evaluación que señala criterios, procesos y mecanismos para la evaluación integral del desarrollo personal del educando, de la práctica pedagógica y de la organización institucional, pero sobre todo que estimula la puesta en práctica de estrategias didácticas más activas que propicien el desarrollo de los procesos de pensamiento y la capacidad creativa y crítica de los educandos, en pos de la excelencia educativa.

### D. EDUCACIÓN BÁSICA SECUNDARIA

Las transformaciones planteadas por la enseñanza básica primaria se harán extensivas a mediano plazo a la educación básica secundaria, de modo que ésta sea una continuación de la primera.

La diversificación en educación media vocacional es preciso consolidarla replanteando algunas de sus modalidades para que los programas académicos sean más acordes con las necesidades y requerimientos del desarrollo socioeconómico y cultural del país y para que la información práctica conduzca a la generación de tecnologías propias y pertinentes a las realidades y recursos regionales y locales.

Una dinamización socio-cultural fundamentada en la articulación teoría-práctica exigirá que la educación hacia el mundo del trabajo no se conciba simplemente como preparación para el desempeño de un oficio, sino, fundamentalmente, como la práctica social del hombre que lo dignifica y enaltece.

### E. EDUCACIÓN SUPERIOR

Las políticas educativas se dirigirán a fortalecer el trabajo investigativo de las universidades para hacer de ellas centros de creación y difusión de la ciencia, de la tecnología y de la transmisión de la cultura. Que además de orientar las políticas científicas, tecnológicas e investigativas, den respuesta a los problemas

más acuciante de nuestra realidad, faciliten los procesos de modernización y señalen derroteros para el desarrollo y aplicación ética de la ciencia.

#### F. EDUCACIÓN ESPECIAL

Recibirá un impulso decidido. La incorporación al sistema escolar de niños, jóvenes y adultos con limitaciones o déficits psicológicos y físicos que los habilite como sujetos útiles y productivos para la sociedad, es un reto y compromiso que la comunidad entera debe asumir.

#### G. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Propósito primordial de esta administración a cuyo logro orienta políticas definidas, es la excelente calidad de la educación que se imparta ya sea a niños, jóvenes y adultos de modo formal o no formal, ya se sirva a través de la estrategia convencional o bien utilizando medios no convencionales. La calidad educativa debe juzgarse no por la cantidad ni siquiera por la calidad de información recibida y asimilada, sino a través de indicadores relativos a procesos que potenciarán el desempeño y adaptación exitosos del individuo en su vida personal, en la práctica democrática y en el progreso político, científico, económico y cultural, ético y moral de su comunidad y del país.

#### H. CALIDAD Y PROMOCIÓN AUTOMÁTICA

Estos atributos adquieren mayor significación a partir del Decreto 1469 de 1987 sobre promoción Automática en la Educación Básica Primaria.

Aparentemente, la Promoción Automática impacta, ante todo, la eficiencia del sistema educativo, disminuyendo la repitencia y la deserción y elevando por ello la productividad de cada peso invertido en el servicio. Pero esta medida repercute, no menos visiblemente, en la calidad de la educación, ya que potencia la Universalización de la Educación Primaria y con ella la adquisición de destreza básicas para funcionar en una sociedad alfabetizada, potencia los valores que reforzarán la identidad nacional y cultural y las actitudes facilitadoras de la incorporación a la sociedad científica, tecnológica y democrática que es paradigma de nuestros días.

#### I. CAPACITACIÓN DEL MAESTRO

Para lograr una identidad del maestro como intelectual y trabajador de la cultura, es preciso que los programas de formación de docentes transformen el enfoque instructorista y profesionalista que los ha caracterizado por una dimensión político-pedagógica-comunitaria; política en la medida en que la praxis del maestro ha de estar comprometida con los cambios que requiere nuestra sociedad: una sociedad actuante dentro de una democracia participativa, más justa, libre, autónoma.

La descentralización real del Ministerio de Educación Nacional debe alcanzar el área de la capacitación, a través de relacionar las facultades de educación, las normales, los CEP y los microcentros locales, mediante la metodología presencial y mediante la semi-presencial o bien utilizando la educación a distancia, aprovechando la experiencia de universidades con trayectoria y solidez en ella. Al mismo tiempo, es menester dotar al magisterio del material didáctico necesario y suficiente para ejecutar la renovación curricular de manera congruente con sus postulados teóricos.

La tonificación de la calidad en el nivel local, supone la capacitación de los directivos de este nivel en supervisión y coordinación de la educación básica primaria, la alfabetización y la educación de adultos.

#### J. INVESTIGACIONES E INNOVACIONES

El mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles del sistema, se relaciona también con la investigación y las innovaciones en la educación. La legislación actual posibilita las innovaciones, así como de la investigación educativa producida en Colombia, deben ser evaluadas y divulgadas de manera que se faciliten las aplicaciones y generalizaciones convenientes para el mejoramiento de la educación. Por ello el Ministerio de Educación Nacional revivirá el Comité Nacional de Investigación de Educación y la Revista “Proyecciones Educativas”. Aquí debo expresar reconocimiento a la labor científico-pedagógica que realiza Fecode a través de su revista Educación y Cultura.

#### K. PREMIO A INNOVACIONES

Daremos a conocer el Premio Ministerio de Educación a Innovaciones Educativas, para estimular a escuelas, colegios y maestros que experimenten metodológicamente, que aporten imaginación, creatividad y experiencia al servicio de una educación más dinámica y cuyo modelo constituya una alternativa educativa en el proceso de transformación social.

#### L. SITUACIÓN SOCIAL Y LABORAL

Una comisión nombrada por el Señor presidente, integrada por funcionarios de los Ministerios de Educación y Hacienda, con los representantes de Fecode, adelanta los estudios necesarios para llegar a concertar un proyecto de ley que cree el Fondo Prestacional de Magisterio, aclare el régimen prestacional y determine la forma de pago de una cuantiosa deuda que sobrepasa los cien mil millones de pesos. Determinantes de este tipo, lógicamente, inciden en la paz laboral, en el mayor rendimiento y en la calidad de la educación.

#### M. PROGRAMAS DIRIGIDOS A JÓVENES Y ADULTOS

Estos programas constituirán aspecto nodal en la política del actual Gobierno. De un lado, se buscará que la población aún iletrada pueda alcanzar un dominio de la habilidad comunicativo-oral y escrita como requisito indispensable para ingresar en el mundo de la cultura. De otro, se pretende desarrollar de Educación Básica Popular dirigida a la población que ya ha sido alfabetizada, de modo que se eleven sus niveles de escolaridad y que se mejoren sus condiciones de vida.

### **1.1.2.6 Plan educativo 1991 – 1994 (apertura educativa)**

Este gobierno señala que la educación “es el instrumento clave para acceder a mayores y mejores oportunidades y en esa medida, también para garantizar la promoción espiritual y material del hombre, especialmente en países en desarrollo como el nuestro, en donde son tan acentuadas las críticas y las diferencias entre los sectores más y menos favorecidos de la población, luego la educación hoy debe hacer una

diferenciación entre el viejo país y el nuevo país”. Es importante recordar que en éste gobierno se promulga la nueva Constitución Política de Colombia 1991.

Luego la Ley General de la Educación es el hecho destacado dentro del gobierno Gaviria (1991 – 1994) que pretende ubicarnos en el arduo y vigorizante proceso de cambio, de adecuación de nuevos contextos, de modernización de todas las formas de vida y de reinención del contrato social por el que atraviesa el país.

Es en la educación de todos los colombianos, donde reside la clave de nuestro progreso. Es ella la que nos permitirá visualizar en conjunto, horizontes claros y seguros; en ella se fundamentan las posibilidades futuras de desarrollo de un pueblo, la capacidad de liderazgo de sus dirigentes, la fortaleza ética y moral de la sociedad y la riqueza cultural nacional. De ella depende en un alto grado la solidez democrática del país y es a partir de ella también, que los diálogos se vuelven posibles y la solución de los problemas se realizan concertadamente.

Por ello, la excelencia educativa es la mayor necesidad del país. Se requiere una educación que potencie nuestras posibilidades, y que no dogmatice el conocimiento. Una educación que estimule la creatividad y la imaginación. Una educación para la vida y la democracia, para la construcción de una cultura múltiple y plural en donde los derechos humanos sean el eje fundamental de las relaciones. Una educación que propicie el desarrollo y el bienestar. En fin, una educación que capacite a una nueva generación de colombianos que se prepara para asumir los destinos de la nación que se quiere más dinámica y pujante en América Latina a las puertas del siglo XXI.

Con la sanción de la Ley General de Educación, recibe la nación las herramientas que le permitirán a las futuras generaciones de colombianos, el contar con un sistema educativo más dinámico, autocrítico y competitivo; que se ofrece credibilidad porque:

- a) Es la primera iniciativa de carácter legislativo que regula el alcance del servicio público educativo, que compromete por igual a instituciones públicas y privadas.
- b) Sin lugar a dudas, el núcleo aglutinador de un conjunto de normas reguladoras de la educación que el actual Congreso, con encomiable compromiso y visión de futuro, también ha debatido. No en vano, esta iniciativa legal desarrolla principios de 45 artículos de la Constitución Nacional, al tiempo que armoniza con la Ley de Educación Superior y aquella que establece las Competencias y Recursos de las entidades territoriales.

También es importante destacar los aportes fundamentales de la ley en el reconocimiento a la autonomía escolar.

De esta manera, los planteles educativos del país podrán organizar con libertad de criterio las áreas fundamentales del conocimiento e introducir asignaturas optativas, así como procurar una mayor sintonía entre las áreas de formación y las necesidades regionales o locales, estimulando significativamente la innovación académica.

Se anota un avance en la Evaluación de la Educación. Será el Ministerio de Educación Nacional, la instancia rectora del sector educativo del país, el ente encargado de establecer un sistema nacional de evaluación.

El valor y la trascendencia de este nuevo Sistema Nacional de Evaluación es, a todas luces, evidente por cuanto implica, por primera vez en la historia de Colombia, una evaluación periódica de la idoneidad académica y la actualización pedagógica de los educadores del país.

También consagra la mayor participación ciudadana, mediante la promoción de diseños institucionales novedosos, que dinamizan la responsabilidad de la sociedad civil en la conducción del sistema educativo colombiano. Es este el caso de las Juntas de Educación que a escala nacional, departamental y municipal se conforman a lo largo y ancho de nuestros territorios, así como de las figuras de los gobiernos escolares y los estudiantes personeros.

A su vez se amplía en forma efectiva la participación en el sector educativo por cuanto en los consejos directivos, académicos, en las comisiones de evaluación y en la asociaciones de padres de familia; el liderazgo del personero escolar y en el consejo de estudiante se delibera la suerte de cada comunidad educativa que tendrá otros participantes como las Juntas Administradoras Locales, las Juntas Educativas Municipal y Departamentales JUME, JUDE, que harán del proyecto educativo un espacio mas democrático.

Para que los propósitos de la ley sean una realidad se hace una referencia muy especial a la creación del Sistema de Suprema Inspección y Vigilancia que el Estado ejerce a través del Presidente de la República y que comprenden la creación de un Cuerpo Técnico de Supervisores Escolares, que fue reglamentado con el Decreto N° 0907 del 23 de Mayo de 1996.

Es de anotar el reconocimiento que se hace de ese maestro que trabaja a veces en los sitios distantes de nuestra geografía donde se ha ido asentando la población colombiana. Es así como esta ley prevé un incentivo especial para los docentes estatales que prestan sus servicios en zonas de difícil acceso. De igual manera la iniciativa crea un programa de crédito educativo que será de uso exclusivo para la profesionalización y el perfeccionamiento pedagógico del personal docente, así como un apoyo significativo al maestro en programas de vivienda de interés social en los proyectos desarrollados por el gobierno.

Al ponerse en marcha la Ley de Competencia y Recursos, se asigna un incremento real de las transferencias para la inversión en educación y se reconoce que no solo es importante la cobertura en el sistema, sino que ese dinero deben emplearse en el mejoramiento salarial de los educadores, en la profesionalización académica de los mismos para que el futuro se pueda contar con mejores docentes.

Con este reconocimiento a la labor del profesional de la educación y con el aporte que se realizó, desde la base del magisterio colombiano a través FECODE, FEDERACIÓN COLOMBIANA DE EDUCADORES, se puede decir que la Ley General de Educación es un logro colectivo.

A raíz de la promulgación de la Ley 115 de 1994 se logra una transformación legal y legítima en el sistema educativo colombiano. El ejercicio académico de integración, pensando en la escuela como un todo que permite la diferencia en la búsqueda de un colectivo dinámico que se evalúa y se reconsidera



permanentemente sus acciones en beneficio de otros llamados comunidad educativa, hacen del PEI el mejor instrumento diseñado, pensado y elaborado, donde se plasma la vida y la proyección de los integrantes de las instituciones educativas que, en conjunto, construirán el proyecto educativo nacional.

El PEI ha sido una experiencia enriquecedora que se ha venido alimentando de los aportes de la nueva constitución política de Colombia, indudablemente ha permitido la mayor participación ciudadana, la creación y apropiación de recursos jurídicos (la tutela) para que la comunidad exija sus derechos cuando estos son mancillados. Desde 1991 derechos como la salud, la educación, el libre desarrollo de la personalidad y otros, hoy cuentan con el reconocimiento de la sociedad.

La constitución política y la Ley 115 de la educación generaron un nuevo orden jurídico y una nueva actitud de los gobernantes y de los ciudadanos que han quedado plasmada en las leyes, los decretos y las resoluciones algunas de ellas son:

- Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.
- Ley 60 de 1993, por la cual se dictan normas sobre la distribución de competencias y de los recursos enmarcados dentro de la constitución política.
- Ley 100 de 1993, por el cual se crea el Sistema de Seguridad Social e Integral.
- Decreto 1743 de 1994, por el cual se instituyen el Proyecto de Educación Ambiental para todos los niveles de la educación formal, no formal e informal, en coordinación con el Ministerio de Educación Nacional y el Ministerio de Medio Ambiente.
- Decreto 1857 de 1994, por el cual se establece las normas generales para el funcionamiento de los fondos de servicios docentes.
- Decreto 1860 de 1994, reglamentario de la Ley 115 en los aspectos pedagógicos y organizativos.
- Decreto 2253 de 1995, se define las tarifas de matrículas pensiones y cobro periódicos en la prestación del servicio público educativo.
- Decreto 114 del 1996, se reglamenta la creación organización y funcionamiento de programas e instituciones de educación no formal.
- Ley 324 de 1996, se crea normas a favor de la población sorda.
- Decreto 707 de 1996, se reglamenta el estímulo para los docente que prestan sus servicios en zonas de difícil acceso o en situación crítica de inseguridad o zonas mineras.
- Decreto 709 de 1996, se establece el reglamento general para el desarrollo de programas de formación de educadores y se crea condiciones para su mejoramiento profesional.
- Decreto 0907 de 1996, se reglamenta la suprema inspección y vigilancia del servicio público educativo.
- Decreto 2082 del 1996, se reglamenta la atención educativa para personas con limitaciones o con capacidades o talentos excepcionales.
- Ley 3075 de 1997, se crea la Ley de la Juventud.
- Decreto 2247 de 1997, se establecen normas relativas al nivel de preescolar.
- Decreto 3011 de 1997, se establece normas para el ofrecimiento de la educación de adultos.
- Decreto 3012 de 1997, se adopta disposiciones para la organización y el funcionamiento de las escuelas normales superiores.

- Decreto 272 de 1998, se establecen requisitos de creación y funcionamiento de programas académicos de pregrados postgrados en educación universitaria.
- Decreto 1122 de 1998, se expiden normas para el desarrollo de la cátedra de estudios afrocolombianos en todo los establecimientos educativos del país.
- Ley 472 de 1998, desarrollo el artículo 88 de la constitución en relación con el ejercicio de las acciones populares y de grupos.
- Decreto 2662 de 1999, para la modificación de la estructura del ICFES.

#### **1.1.2.7 Plan educación para la democracia, el desarrollo, la equidad y la convivencia 1995- 1998**

Desde el inicio de este gobierno se hace manifiesto el interés por la formulación de un plan de desarrollo educativo con proyección a varios años. Por ello la “planeación se identifica como un componente esencial de la administración, sea ésta pública o privada. Su objeto es proyectar el desarrollo de una organización y actuar sobre éste para conseguir unas metas y propósitos previamente determinados”.

La planeación pública (se expresa en *planes, programas y proyectos de desarrollo*) es un sistema de prevención que guía las decisiones futuras de un gobierno encauzando su acción. Pero la planeación no solamente es inherente a un gobierno sino al Estado y a la sociedad. Por esta razón se clasifica de planeación a corto, mediano y largo plazo (suele definirse como *planeación estratégica*).

Existen varias clases de planes de desarrollo. Para los efectos de este documento de trabajo nos interesa distinguir cuatros tipos:

- a) Los planes de desarrollo nacional y territorial, que denominamos planes gubernamentales o de gobierno, porque tanto su contenido como duración corresponde a un gobierno determinado, ya sea nacional, departamental, distrital o municipal.
- b) Los planes de desarrollo sectorial, que como su nombre indica, se refieren al desarrollo específico de un sector de la producción o de los servicios.

Tenemos así, planes de desarrollo del sector educativo, petrolero, industrial, etc. estos planes son por general una elaboración más acabada de un componente del plan de desarrollo nacional o territorial. En el sector educativo tenemos en la actualidad El Salto Educativo en el orden nacional, los Planes Educativos Departamentales – PED- y los planes Educativos Municipales –PEM-. Como puede apreciarse, un plan sectorial puede ser nacional, departamental o distrital.

- c) Los planes de desarrollo institucional, cuyo ámbito es una institución educativa específica, un ministerio, una empresa, una ONG, etc. para nuestro objetivo de trabajo asimilaremos a este tipo de planes los proyectos Educativos Institucionales –PEI-.
- d) Los planes indicativos son los planes que como en el caso del Plan Decenal de Educación, fijan derroteros y señalan el horizonte hacia donde debe dirigirse el sector, una institución o una organización en un período de tiempo más o menos largo.

#### FUNDAMENTOS NORMATIVOS Y CONCEPTUALES.

Los fundamentos del Plan Decenal son, en primer lugar, los mandatos de la Constitución, que el facilitador del Plan, docentes, funcionarios, promotores, etc. podrán analizar a su modo y enriquecerlo con su saber y experiencias.

En este texto existen seis mandatos o normas, que se consideran lo más importante y que debieran andar de mano en mano en el colegio. Ellos son:

- La educación es un derecho fundamental (Art. 67). Constitución Política de Colombia.
- Los derechos de los niños prevalecerán sobre los derechos de los demás (Art.44)
- El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y quince años de edad y comprenderán como mínimo un año de preescolar y nueve de educación básica (Art. 67)
- La erradicación del analfabetismo y la educación de las personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado (Art. 68)
- El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las persona aptas a la educación superior (Art. 69)
- El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable (Art. 366)

#### 1.1.2.8 Plan decenal de desarrollo educativo 1996- 2005

- **PRIMERA ESTRATEGIA:** Integrar las diferentes formas, niveles, modalidades y sectores de la educación

Para desarrollar esta estrategia se ejecutarán los siguientes programas:

##### A. Coordinación intersectorial

En el ámbito nacional y en cada entidad territorial se constituirán un comité intersectorial con participación de todas las entidades e instituciones públicas y privadas que cumplan funciones que contribuyan al logro de los fines de la educación. Entre las entidades que pueden ser convocadas a integrar este comité están las Secretarías de Educación, Secretarías de Salud, los organismos de bienestar social, recreación y deporte, los de cultura, los de atención a la infancia y los de orientación sexual.

Su misión será la de configurar una política educativa integral con compromiso intersectorial en apoyo a los programas educativos.

##### B. Estructuración del sistema nacional de educación, de los sistemas territoriales y de los subsistemas a que haya lugar

Desarrollar, dentro de las competencias y responsabilidades que definen la Constitución y las leyes, la estructuración de un sistema que apoye el desarrollo de la mejor gerencia del sector a favor de la calidad en el nivel nacional y las entidades territoriales.

En relación con la estructura interna de formación dentro de la educación formal, el programa contempla la definición de mecanismos de enlace y continuidad entre la educación infantil, preescolar, básica, media y superior.

- **SEGUNDA ESTRATEGIA:** Elevar la calidad de la educación.

Esta estrategia se funda en la potenciación del desarrollo humano en equilibrio con el respeto a la naturaleza y la defensa del medio ambiente. No obstante, todos los programas que contempla el Plan incidirán en la transformación de la calidad educativa, para este fin se proponen de manera específica los siguientes:

A. Cualificación de los educadores

Este programa tendrá como eje la construcción del Sistema Nacional de Formación de Educadores que integrará las normales superiores, las facultades de educación y los institutos de pedagogía.

El programa tendrá por objeto la formación inicial y permanente de los educadores. Las instituciones de educación superior, las facultades de educación y las normales superiores encargadas de formar los educadores, realizarán cambios sustanciales en sus concepciones y en su quehacer, a fin de garantizar una formación que transforme y mejore significativamente la calidad de la educación en el país.

B. Desarrollo curricular y pedagógico

Tiene por objeto transformar los enfoques, programas, contenidos y prácticas en todos los niveles del sistema. Particularmente, en la educación básica y media será indispensable el desarrollo de acciones para innovar y resolver problemas cruciales de los procesos de formación, tales como: la enseñanza de la lecto-escritura, las matemáticas, las ciencias, la formación en valores y para la democracia, la educación sexual, la educación ambiental, la educación artística y estética, y la educación para el trabajo.

C. Mejoramiento de ambientes escolares y dotación de las instituciones educativas

La nación y las entidades territoriales, con el apoyo de organizaciones sociales y productivas, apropiarán los recursos y adelantarán las acciones para producir una verdadera transformación en las condiciones materiales y tecnológicas de las instituciones educativas, para ofrecer condiciones que hagan grata y digna la vida escolar y para facilitar el acceso a recursos modernos para la enseñanza, el estudio, la experimentación y la investigación. Este proyecto contendrá las políticas y estándares en materia de construcciones y dotación de las instituciones educativas.

El programa contempla la construcción, dotación y desarrollo de ciudadelas educativas que serán centros educativos de utilización colectiva, que contarán con laboratorios de ciencias, química y física; equipos audiovisuales, comunicaciones e informática; bibliotecas, auditorios; polideportivo, parques infantiles didácticos; centro de salud y restaurante escolares. De sus programas y recursos podrán hacer uso las diferentes instituciones educativas y la comunidad en general.

#### D. Programa de investigaciones

Tiene como finalidad promover la investigación y el estudio permanente de los problemas de la educación en sus diferentes formas y niveles, en los planos conceptual, pedagógico, didáctico, curricular y experimental, como base para la innovación y el rediseño de políticas y programas. Las universidades y las instituciones de ciencia y tecnología darán prioridad a este programa.

Con el fin de contar con un centro que sirva de motor al proceso de innovación e investigación en la educación, se creará en Colciencias una unidad especializada de investigación y aplicación pedagógica y didáctica.

#### E. Ampliación de la jornada educativa

Las autoridades diseñarán un plan para la ampliación gradual de la jornada educativa y la generación de nuevas oportunidades y espacios para los procesos educativos. El programa incluye el aumento del número de días del calendario escolar y del tiempo de duración de la jornada diaria, según los niveles de enseñanza.

#### F. Premio a la excelencia educativa

Las autoridades, la empresa privada y las organizaciones de la sociedad civil crearán el “Premio anual a la excelencia educativa”, al cual se harán acreedores los jóvenes, los educadores, las instituciones, las comunidades educativas y los municipios que se destaquen en la realización de innovaciones, investigaciones y experimentación educativa, así como el logro de resultados académicos, eficiencia y gestión del servicio educativo.

#### G. Expedición pedagógica nacional

La Expedición Pedagógica Nacional como una misión académica de educadores e investigadores tiene por objeto poner en contacto la intelectualidad del país con la institución escolar y la comunidad educativa, lo mismo que reconocer en forma sistemática las innovaciones y experiencias pedagógicas y acordar líneas de investigación y experimentación con los protagonistas del proceso educativo.

#### H. Producción y distribución de textos, libros, material didáctico, e información en ciencia, tecnología, educación y pedagogía

Corresponde a todas las instituciones que conforman el sistema educativo nacional, a las entidades territoriales y a la empresa privada, en proyectos concertados, la producción y distribución de textos, libros y materiales de trabajo pedagógico buscando garantizar que los niños y niñas de menores recursos puedan disponer gratuitamente de ellos para su adecuada formación. Así mismo será tarea de las entidades citadas ofrecer a los educadores y a las instituciones escolares el suministro de una biblioteca básica actualizada en todos los temas objeto del quehacer educativo.

#### I. Programa de medios de comunicación y recursos telemáticos

Su objeto es incentivar y apoyar la utilización de los medios masivos de comunicación, especialmente la televisión, la informática y las redes telemáticas. Su uso será indispensable para el aprendizaje, el flujo e

intercambio de información y conocimientos, y para el mejoramiento permanente de la eficiencia y la calidad de la gestión de las entidades responsables del servicio.

El programa pretende que a través de la radio, los canales públicos locales y regionales, se difunda masivamente programas educativos y a la educación formal, e informal y a todos los niveles educativos.

Igualmente se estimulará la creación de centros de recursos teleinformáticos en todo el país para la comunicación e interacción vía telemática de educadores, alumnos, investigadores, directivos docentes; igualmente darán la posibilidad de compartir programas educativos y consultar bancos de información nacional y mundial; permitirán la conexión a autopistas de información como internet; serán una oportunidad para apoyar la conformación de grupos de discusión y darán la oportunidad para que a través de teleconferencias se compartan clases o seminarios.

#### J. Programa de niñas, niños, y jóvenes

Entendiendo que todos los proyectos y programas de acción tienen como fin último la mejor calificación educativa de las niñas, niños y jóvenes, éstos tendrán espacios y proyectos particulares para facilitar su desarrollo integral y el libre desarrollo de su personalidad. Los festivales deportivos, los intercambio culturales, las olimpiadas de matemáticas, las ferias de la ciencia, los proyectos socialcomunitarios, las emisoras y periódicos escolares, las asambleas, organizaciones de jóvenes y consejos estudiantiles, las ligas deportivas, sociales, académicas y culturales de estudiante de todos los niveles educativos serán algunos espacios que corresponde propiciar a los directivos docente, los educadores y las autoridades. Un capítulo especial también lo constituyen los programas de seguridad social y protección personal de la niñez y la juventud.

- **TERCERA ESTRATEGIA:** Expansión y diversificación de la cobertura educativa

Esta estrategia se propone como finalidad principal ofrecer oportunidades para hacer efectivo el derecho a la educación y facilitar diversas posibilidades de educación a la población. Comprenden los siguientes programas:

#### A. Universalización de la educación básica

Las instituciones educativas planificarán la oferta de matrícula de acuerdo con las exigencias y tendencias poblacionales. Cada municipio realizará un censo de necesidades educativas que incluya aulas, dotación, campos deportivos y educadores. Se definirán compromisos y metas de expansión de la cobertura en las instituciones escolares, los núcleos, distritos educativos, municipios y departamentos.

#### B. Expansión de la matrícula y flexibilización de los programas de estudio de la educación media

El Ministerio de Educación Nacional, los departamentos municipios y el sector privado adoptarán metas de expansión de matrícula en la educación media, y planificarán la oferta de programas de estudio de acuerdo con las necesidades de la población y las posibilidades de las instituciones educativas. Se establecerán colegios especiales de educación media con carácter experimental, que sean capaces de irradiar innovaciones y experiencias a los colegios regulares.

C. Ampliación de la cobertura y diversificación de la educación técnica, tecnológica y universitaria

Desarrollar el sistema de formación técnica y tecnológica, articulado con las universidades y otras instituciones como los Inem, Ita, Sena y Centros de Desarrollo Tecnológico y Productivo.

Con respecto a las universidades, ejecutar los programas de ampliación de la oferta de pregrados y posgrados, de acuerdo con los requerimientos del Sistema Nacional de Ciencias y Tecnología y las necesidades de formación de investigadores y profesionales de alto nivel, para hacer efectiva la meta propuesta por la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo de formar 8.000 doctores, 10.000 profesionales especializados y 18.000 tecnólogos y técnicos dedicados a la investigación en los próximos diez años.

D. Extensión de la cobertura de la educación infantil y preescolar

El Ministerio de Educación Nacional y las entidades territoriales, en asocio con el ICBF, definirán el componente educativo de la educación inicial, población entre 3 y 5 años, con el propósito de convertir progresivamente los centros comunitarios y de atención infantil en jardines infantiles.

Parte fundamental de este programa será la universalización del año obligatorio de educación preescolar que establece la Constitución Nacional.

E. Validación y reconocimiento de saberes

El Ministerio de Educación Nacional reglamentará el sistema de validación y reconocimiento de saberes adquiridos a través de procesos educativos no escolarizados, que será aplicado por las instituciones educativas.

F. Fortalecimiento de la educación no escolarizada

Las diferentes administraciones nacional, regional y municipal y el sector privado reconocerán e incentivarán todos los proyectos educativos extraescolares que ofrezcan posibilidades de formación. Especial énfasis se hará en universalizar la propuesta de Ciudad educadora como estrategia pedagógica de desarrollo humano y social sostenido.

• **CUARTA ESTRATEGIA:** Promoción de la equidad en el sistema educativo

El propósito de esta estrategia es corregir discriminaciones y desigualdades existentes para el acceso y permanencia en el sistema educativo. Para tal efecto se adelantarán los siguientes programas:

A. Equipo de género

Dado que el sistema educativo ha venido reproduciendo prejuicios y prácticas cotidianas basadas en la idea de superioridad de uno de los sexos, es necesario que el sector educativo tenga en cuenta el impacto diferencial que las políticas, programas y proyectos educativos tienen en las niñas para que de ese modo se atiendan las situaciones de inequidad derivadas de las propias condiciones socioculturales. Este programa debe buscar la eliminación de todas las formas de discriminación por razones de género y garantizar los derechos educativos de la mujer consagrados en la Ley 51 de 1981.

B. Programa de atención a las poblaciones especiales

Dadas las condiciones desiguales en que las diferentes poblaciones abordan sus posibilidades educativas, el Ministerio de Educación Nacional, consultando las representaciones de dichas comunidades o pueblos, elaborará programas especiales de apoyo educativo e integración social y cultural sin detrimento de su autonomía, idiosincrasia, lengua o proyecto pedagógico. Para tal efecto se diseñarán programas de:

- Atención a los pueblos indígenas y comunidades afrocolombianas.
- Atención a las personas con limitaciones o capacidades excepcionales.
- Atención a la población rural.
- Atención a los grupos marginales urbanos.

Los programas incluirán condiciones de favorabilidad en materia de información, costos educativos, participación en la orientación de las instituciones educativas, horarios escolares, dotación de textos, libros y útiles escolares, mobiliario adecuado, subsidio de transporte y alimentación y atención en salud.

- **QUINTA ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la Institución Educativa**

Con esta estrategia se busca superar la actual atomización y dispersión que caracteriza la organización escolar, descentralizar competencias y funciones en las instituciones educativas, modernizarlas, democratizarlas e integrarlas con la sociedad. Para cumplir los objetivos señalados se adelantará los siguientes programas:

A. Integración del preescolar, la escuela primaria y el colegio de bachillerato

La integración propuesta se logrará mediante el establecimiento de las siguientes instituciones educativas:

- Colegio de educación general, el que imparte educación preescolar, básica y media.
- Colegio de educación básica, el que imparte educación preescolar y básica.
- Colegio de educación media, el especializado en impartir educación media e irradiar innovaciones y experiencias.

B. Modernización de la Institución Educativa

En el desarrollo de este programa se cumpla las siguientes acciones: traslado de competencias a las instituciones para fortalecer su autonomía y capacidad de gestión; asignarle recursos a fin de que éstas cuenten con su propio presupuesto de gastos; dotarlas de la infraestructura técnica y de los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de sus funciones; y capacitación del personal directivo y administrativo.

C. Asesoría, apoyo y asistencia técnica para el desarrollo de los PEI's

Con este programa se busca fortalecer el proceso de construcción de los Proyectos Educativos Institucionales, PEI, y garantizar su articulación con los planes nacional, departamental y municipal de desarrollo educativo.

D. Democratización de la vida escolar

Se trata de poner en vigencia los mecanismos de participación de los alumnos, los educadores y la comunidad en el gobierno escolar (consejo directivo, consejo académico y personeros) promover las



organizaciones de padres, alumnos y exalumnos; establecer espacios de diálogo y concertación para los diferentes miembros de la comunidad educativa.

#### E. Integración de la comunidad educativa con la sociedad

Convertir las instituciones educativas en centro de la comunidad y hacerla partícipe de los proyectos sociales, ambientales, deportivos, científicos, comunitarios y culturales del lugar de influencia. Colocar los espacios y recursos de la institución educativa al servicio de la comunidad. Teniendo en cuenta que la familia junto con el Estado y la sociedad, son responsables de la educación y que ella constituye parte vital de la comunidad educativa, este programa adelantará entre otras acciones la consolidación de las escuelas de padres, la refundación de las asociaciones de padres de familia, la creación de sistema ágiles y oportunos de formación y la realización de proyectos de capacitación.

- **SEXTA ESTRATEGIA:** Mejoramiento de la gestión educativa.

La modernización del proceso educativo ha venido transformando la misión de la institución educativa y el conjunto de interrelaciones en su interior y con otras instituciones. En los actuales momentos, la administración de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos con los cuales cuenta la institución educativa, requiere de procesos de planeación, sistematización, información, organización y democratización con cierto grado de complejidad. Del adecuado manejo de tales recursos depende la eficiencia y eficacia del sistema. Dos programas básicos se han pensado para esta estrategia.

#### A. Modernización del sistema educativo y mejoramiento de la eficiencia

El Ministerio de Educación Nacional y las entidades territoriales se dotarán de un proyecto de modernización institucional, estructuras flexibles, coordinación horizontal, red de información y comunicación para fortalecer los procesos de planeación, seguimiento y evaluación.

Este programa incluirá la formación y capacitación de los directivos docente y la reglamentación y puesta en marcha de los sistemas de información, acreditación y evaluación.

#### B. Descentralización para el fortalecimiento de la autonomía institucional

Se promoverá un programa permanente que fortalezca los procesos de diseño, planeación y gestión en el ámbito territorial, estimulando las iniciativas y compromisos de las localidades, las regiones y los departamentos. Así mismo se otorgarán nuevas atribuciones y mayores recursos a los municipios.

- **SÉPTIMA ESTRATEGIA:** Promoción de la cultura y ampliación del horizonte educativo

#### A. Promoción Cultural

Se centrará en la educación artística y las manifestaciones culturales, y en la recuperación de la memoria cultural y el folclor. Busca aprovechar y desarrollar los espacios y escenarios culturales: museos, teatros y los espacios públicos, los recursos naturales y el entorno ambiental.

#### B. Recreación, deporte y utilización del tiempo libre

Pretende la promoción de la recreación, el deporte, el cuidado del cuerpo, la cultura física, el aprovechamiento del tiempo libre, y la utilización de la infraestructura recreacional deportiva.

### C. Formación ciudadana, comunitaria y ambiental

Promoverá proyectos educativos de interés ciudadano relacionados con la conservación del ambiente, del espacio público, el transporte, el uso de los servicios públicos y todo aquello que pueda contribuir al desarrollo de la idea de la ciudad educadora.

- **OCTAVA ESTRATEGIA:** Dignificación y profesionalización de los educadores

Para esta estrategia se proponen los siguientes programas:

#### A. Profesionalización de los educadores en servicio

Las Secretarías de Educación de los departamentos y distritos y las organizaciones docentes diseñarán, en asociación con las facultades de educación e institutos de pedagogía, los programas de profesionalismo en el nivel superior para los educadores en servicio. Corresponde a las mismas instituciones revisar críticamente los actuales programas de formación, actualización y profesionalismo de modo que se garantice la más alta calidad en la preparación docente.

#### B. Redes académicas de educadores

Las autoridades educativas, las universidades y las organizaciones sociales contribuirán con apoyo legal, operativo y funcional a la conformación de redes y comunidades académicas de educadores, como entidades de derecho privado, y constituirán fondos para apoyar el intercambio profesional de los educadores colombianos con sus homólogos nacionales y de otros países.

#### C. Garantías Laborales

El mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los educadores será una preocupación constante del Estado y la sociedad. Este reconocimiento se expresará en:

- Mejoramiento continuado del salario real.
- Pago oportuno de sus sueldos, primas, sobresueldo y demás derechos salariales
- Trato respetuoso por parte de las autoridades, funcionarios y sociedad en general
- El respeto a los derechos civiles y políticos de acuerdo con la Constitución y la Ley.

La oportuna resolución de sus solicitudes administrativas, de escalafón, de estudio y demás a las que tenga derecho en virtud de disposiciones de orden nacional, departamental o municipal.

### **1.1.2.9 Plan Nacional de Desarrollo 1999 - 2002**

En su título 1 en la parte general la Ley 508 de agosto de 1999, expresa los objetivos del plan; siendo el fundamental la búsqueda y conservación de la paz con el fin de ubicar al país en una senda de crecimiento sostenible con cohesión social, construyendo un estado viable y participativo a través de la:

1. Profundización de la descentralización
2. Modernización del Estado

Como en todos los gobiernos, lo prioritario es la Educación, este pretende dar respuesta efectiva a los ciudadanos colombianos a través de:

1) Programa de Educación Básica.

- a) “Caminante”, este programa tiene como meta, la ampliación de la cobertura en los niveles de preescolar y media y la cobertura universal en la educación básica. Para esto se concertará un programa de racionalización ajustado a las condiciones particulares de cada entidad territorial, que se llama Nuevo Sistema Escolar, del cual más adelante se expresará sus virtudes y debilidades.
- b) La organización de la educación formal. Se pretende mejorar la organización de la educación formal que garantice la permanencia del estudiante desde el preescolar hasta la educación media. Este sistema de educación es encaminado a que la escuela sea una organización que aprenda y se adapte al entorno en que está inserta para garantizar la promoción y el desarrollo de todos los niños, niñas y jóvenes de Colombia. Fue así como se creó el nuevo sistema escolar, cuyo propósito consiste en articular distintos planteles estatales bajo una sola administración y bajo un solo consejo directivo.
- c) Educación es calidad. Se propone brindar una educación de calidad a todos los colombianos en desarrollo de los treces fines propuesto en la Ley General de la Educación para ello se definirán lineamientos curriculares y se establecerán estándares por áreas de conocimientos; se consolidarán e institucionalizará el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación, que cubrirá la evaluación de la calidad de la enseñanza, la evaluación de los docentes y directivos docentes, el desempeño profesional de los educadores, los logros de los alumnos, la eficiencia de los métodos y textos escolares, la organización administrativa y física y las eficiencias en la prestación del servicio. Los resultados que arroje el sistema se divulgarán periódicamente con el fin de nutrir la formulación de políticas de formación de docente, orientación de recursos financieros del Estado para la educación y promover la exigibilidad social de la calidad de la educación.

Especial atención se pondrá en la transformación y acreditación de las instituciones formadoras de docentes la transformación, innovación y cualificación de los procesos de formación permanente de los educadores.

Se ampliará la jornada escolar con propósito de ofrecer apoyo pedagógico a los alumnos en la elaboración de sus tareas escolares. Se promoverá la lectura a través de la dotación de bibliotecas escolares o apoyo a las bibliotecas públicas.

Se establecerán convenios con los establecimientos educativos para desarrollar acciones pedagógicas y terapéuticas que permitan el proceso de integración de personas con limitaciones físicas, sensoriales, psíquicas, sensitivas o emocionales.

- d) Úrsula. El gobierno nacional diseñará y ejecutará este programa que está orientado a la formación de padres, madres y adultos responsables de niños y niñas bajo el supuesto de que a ellos corresponde la tarea primordial de generar las condiciones psicoafectivas necesarias para que los infantes construyan un sistema de aprendizaje adecuado.

## 2) Programa de Educación Media

Esta requiere un gran debate nacional para darle la identidad propia de la que carece, para que juegue un papel entre la educación básica y la educación superior o el mundo del trabajo.

Sin perjuicio de la inversión de los recursos del situado fiscal los cuales se destinaran a las escuelas industriales e institutos técnicos oficiales, pondrá invertirse también en los programas académicos para el fortalecimiento de proyectos de ciencia y tecnología.

## 3) Colombia: Sociedad de Conocimiento

Propone impulsar la construcción de Colombia como una sociedad del conocimiento. En esta perspectiva se pretende enlazar la educación formal desde su nivel de preescolar con la educación superior para que ésta articule la orientación del proceso, generando con la investigación la docencia y la extensión, un horizonte para la formación en lo superior, hacia el que se dirija la totalidad del sistema educativo en particular y de la nación en general.

Este plan impulsa la movilización nacional que adelanta el gobierno con participación de todos, para construir conjuntamente un sistema viable caracterizado por la capacidad de aprendizaje y adaptación a los cambios del entorno.

Lo anterior será viable mediante un recurso adicional directamente a las universidades, la ampliación del sistema de crédito a través del ICETEX como institución para el acceso equitativo a la educación superior.

## 4) Mejoramiento de la calidad a nivel de la educación superior

Este subprograma dará especial énfasis a programas de capacitación de docentes y de mejoramiento de la capacidad académica instalada en instituciones públicas de educación superior. Otro objetivo es de establecer instrumentos de regulación eficaces que fortalezcan el sistema de información de la educación superior que permitan discriminar la calidad de la oferta y se apoyaran los procesos de inspección, vigilancia y aprobación.

## 5) Impulsar las capacidades científicas y tecnológicas

Se pretende contribuir al desarrollo y a la solución de las necesidades del país. Este subprograma apunta hacia la sociedad del conocimiento.

Para el logro de este objetivo se dará especial énfasis a la financiación de programas de maestría y doctorados en las universidades públicas. La educación tecnológica en este tipo de programas se aplicará a los jóvenes con la intención de acelerar y facilitar la modernización científica y tecnológica.

En este plan de desarrollo se presenta además de lo anterior unas intenciones para con la Juventud recogida como la constructora del nuevo país. La prioridad es el deporte, la recreación como herramienta de construcción de paz y desarrollo social. Ocupa un puesto importante La Cultura, comenzando por la organización del sector, se enfatiza en el patrimonio cultural nacional en el cual se presenta buena inversión fomentando la formación artística y cultural dando impulso a la antropología, a la arqueología, al rescate de la enseñanza de las humanidades a nivel escolar.

Se estimula la creación y la investigación para continuar con las tradiciones culturales; se fortalece la industria artesanal, el Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica y el Fondo Mixto Nacional de Promoción, y todo lo referente a los medios de comunicación en la divulgación de eventos a través de la radio comunitaria, de la tv regional, y la generación de medios de financiamientos público y privado de fuente nacional, bilateral e internacional.

Lastimosamente esta Ley 508 de julio de 1999 o el plan anteriormente esbozado no fue aprobada por el Congreso de la República por presentar defectos en su estructura y presentación, por no tener unos recursos financieros sólidos y existir mecanismos viciados para su ejecución. Este gobierno no le fue posible dirigir sus políticas a través del plan, sino que ejecutó su propósito a través de decretos, resoluciones y directivas ministeriales. La exposición anterior recoge los propósitos de los gobiernos de turno, relacionados con la educación en el país. Juzguen ustedes críticamente los procesos de planificación del Estado para que contribuyan a través de sus opiniones a orientar un proceso de Calidad de la Educación en Colombia (Región Caribe).

## **1.2 EDUCAR EN LA DEMOCRACIA PARA LA PAZ: RECORDANDO LA ESCUELA DE LOS AÑOS SESENTA**

Sin la intención de excusar a los maestros que formaron las generaciones de colombianos en los años anteriores a los 60, es digno resaltar que éstos sin tener una formación académica o universitaria, se atrevieron a rescatar de la ignorancia absoluta a un puñado de niños y niñas que deseosos por mejorar sus condiciones humanas, económicas y sociales, se dejaron enseñar.

Leer o escribir, por lo menos, aprender a firmar era la exigencia. Aprender a sumar y a restar para que no te engañen, era la recomendación de los mayores. Estudiar para que no repitas la suerte de tus abuelos aconsejaban las mamás, y en medio del guarapo fermentado el varón de la casa hacía alarde entre sus amigos de tener en su casa uno o dos hijos que habían terminado la educación primaria. Luego entonces, educarse no era necesario para el pueblo, esto correspondía a los privilegiados. Con ser secretaria, despachar detrás de un mostrador, dedicarse a los oficios domésticos, respetar al padre, a la madre, al párroco, al maestro y a las autoridades locales era suficiente.

En aquellos años, si la memoria no me engaña la escuela es reconocida como el sitio donde se iba a aprender. ¿Qué se aprendía? Muchas cosas de la vida y de las ciencias. ¿Cómo se aprendía? ¿Con qué metodologías y recursos?. Estos interrogantes no eran necesarios formularse y menos de resolverse, pues a la

escuela sólo se llega a obedecer. “Sé obediente y llegarás al cielo”. La norma era aceptar el orden previsto o integrarse a un todo homogéneo; el ambiente en la escuela era artificial, el orden establecido no posibilita equivocarse, reñir, disentir, aportar, crear, ni transformar. La rutina escolar se percibe desde sus horarios de clase, el estudio de las asignaturas, la asistencia en los actos programados era en absoluto silencio y sin cansarse; el uniforme es obligatorio y los accesorios adicionales perturban la concentración para estudiar y dirigen la atención de los otros hacia la sexualidad. Pobres de los lentos, de los que tienen otros ritmos para aprender, pobres de los poco exitosos en sus calificaciones, pobres de los que riñen al salir de la escuela; esos invidentes eran los desadaptados o indisciplinados.

Entonces, hemos aprendido que la cotidianidad de la escuela debe ser transformada, renunciar al poder que nos confiere una autoridad mediada por las normas, la vigilancia, las sanciones y los estímulos. Percibo aún, un gran temor ante el reto de construir una nueva escuela, para formar en la autonomía y en la comprensión de las diferencias, en la flexibilidad, en la enseñabilidad y la aprendibilidad. La clase está aún despojada de la afectividad, del apoyo y del acompañamiento permanente, permitir soñar; acariciar la utopía e inventar la escuela y el mundo que anhelamos está por iniciar.

### **1.2.1. UNA NUEVA CONSTITUCIÓN POLÍTICA, UNA NUEVA ESCUELA**

El tema sobre las bondades de la Nueva Carta Constitucional en anteriores reflexiones se ha explicitado, sin embargo en el contexto educativo el panorama se amplía con la presencia de las familias, de los sectores productivos, de la casa de la cultura, de las instituciones de educación no formal e informal, de los integrantes del puesto de salud y otros. Luego, en la norma de todas las normas está plasmada la participación y los compromisos de todos estos actores para que lo establecido legalmente se haga legítimo, por cuanto es el deseo de un colectivo, promovido actualmente desde todos los sectores: económico, político, social, cultural y educativo. Y solo así conjuntamente se construirá a “Colombia como un Estado social de derecho” (Artículo 1° de la Constitución Política de Colombia).

El sector educativo (*Servicio público educativo*) esta fortalecido, visionado en grande como lo expresa el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia: *“La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura”*.

La educación formará al colombiano en el *respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente*.

El Estado, la Sociedad y la Familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica.

La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señala la Constitución y la Ley.

Con relación a lo anterior, las asociaciones de padres de familia, las asociaciones de maestros y profesionales de la educación, los estudiantes y en general, la juventud y la niñez están reconocidas y protegidas a través de los derechos que les confiere la ley. El gobierno, las agremiaciones e instituciones públicas y privadas permanentemente invitan a la participación con carácter decisorio, invitan a la veeduría ciudadana en la cosa pública, a denunciar a los corruptos, a los que violan el debido proceso, de igual manera en relación con los derechos fundamentales y a los derechos humanos. Entonces, sólo nos falta el compromiso y el coraje de transitar entre espinas pero con manos libres y limpias para poderlas apartar.

En diferentes escenarios se afirma que si una institución no cambia, está condenada a desaparecer. Para la escuela esto también es válido. A propósito de ello, Lauro de Oliveira Lima afirma que *“los cambios mundiales han invalidado la tradicional razón de ser de la escuela, y que el desafío que enfrentamos es el de encontrarle un nuevo sentido y una nueva dirección, construir nuevas concepciones de escuela, maestro, alumno, saber y comunidad y estrategias. El reto puede resultar tan fascinante como difícil de afrontar, ya que el pensamiento y el discurso cambian mucho más rápidamente que las rutinas escolares y las costumbres”*.

Aprehendiendo lo anterior, la comunidad académica hace consciente que la institución educativa además de un espacio de construcción del saber es un lugar de encuentro y expresión de múltiples manifestaciones culturales, entenderemos la importancia de reconocernos y valorarnos como diferentes, de renovar las relaciones para que posibiliten la autonomía, la responsabilidad y la solidaridad como procesos en construcción permanente. Que la escuela tiene el compromiso de integrar plenamente a los excluidos y que para no someternos al poder de unos pocos, construyamos la autonomía como una forma de tomar decisiones responsables frente a las circunstancias que nos rodean.

Ahora, los espacios escolares consideran su autonomía, recuperan la escuela como construcción y obra responsable de la comunidad de la cual es instancia que posibilita un auténtico desarrollo educativo y cultural. Por ello, un hecho que requiere especial atención y voluntad de cambio es la organización de la institución y el desarrollo del gobierno escolar para que ese cambio en las relaciones de poder sea una fuerza positiva que dinamice la participación de todos en pro del desarrollo de la autonomía personal e institucional. En consecuencia las prácticas pedagógicas están orientadas a la interacción democrática-participativa como forma de convivencia y al ejercicio del gobierno escolar cuyo objetivo primordial apunta a construir nuevas relaciones en la escuela, entre ésta y todas las comunidades escolares.

### 1.2.2. ESTRUCTURA DEL SERVICIO EDUCATIVO EN COLOMBIA

La educación que se imparte en establecimientos educativos aprobados en el sector público o privado, en una secuencia regular de ciclos lectivos con un currículo progresivo que se desarrolla en los niveles de Preescolar, Educación Básica (9 grados) y en la Educación Media (2 grados) conducente a grados y títulos, se denomina, EDUCACIÓN FORMAL.

Cada nivel educativo está definido en la Ley General de la Educación con objetivos específicos que en relación con los trece fines de la educación orientan la adquisición y generación de los conocimientos científicos, técnicos, humanísticos, históricos, sociales, éticos y estéticos para que el estudiante mediante hábitos intelectuales desarrolle su ser, el saber y el hacer.

El servicio público educativo en Colombia ofrece un sólo grado obligatorio en la Educación Preescolar, con una orientación curricular enfocada desde los principios de la Integralidad, la participación y la lúdica para que así el niño se encuentre consigo mismo, con el mundo físico-social desarrollando iniciativas propias para compartir intereses, desarrollar habilidades de comunicación, de integración y de afecto para que goce y cree nuevas formas de acción y de convivencia en el núcleo familiar, escolar y cultural.

Para el logro de los objetivos de la Educación Básica las áreas obligatorias y fundamentales comprenden el 80% del plan de estudios y están conformadas así:

1. Ciencias naturales y educación ambiental.
2. Ciencias sociales, historia, geografía, constitución política y democracia.
3. Educación artística.
4. Educación ética y en valores humanos.
5. Educación física, recreación y deporte.
6. Educación religiosa.
7. Humanidades, lengua castellana e idiomas extranjeros.
8. Matemática.
9. Tecnología e informática.

La Educación Media, comprende dos grados; décimo y undécimo, tiene como fin la comprensión de las ideas y los valores universales y la preparación para el ingreso del educando a la educación superior y al trabajo. Este nivel educativo tiene el carácter de académica o técnica. El bachiller académico profundiza en un campo específico de las ciencias, las artes o las humanidades y una vez titulado accede a la educación superior.

La Educación Media Técnica, prepara al estudiante para el desempeño laboral, para el sector de producción y de servicios y al terminar continúa en la educación superior. Recomienda la Ley General de la Educación que las especialidades que ofrezcan los establecimientos educativos, deben corresponder a las



necesidades regionales. Este nivel educativo debe articular con la Educación Superior (Ley 30 de 1992) en los programas académicos que se ofrecen en los siguientes niveles:

- a) Instituciones Técnicas Profesionales.
- b) Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas.
- c) Universidades.

El sistema educativo también incluye la educación no formal que se ofrece para complementar, actualizar, mejorar los conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción de niveles y grados, con la finalidad de perfeccionar las capacidades humanas y reafirmar los valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, para protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria. El Estado apoya y fomenta la educación no formal, brindando oportunidad para ingresar a ella y ejercer un permanente control a través de la supervisión educativa. Este tipo de educación se ha venido implementando en el sector privado; existen en la actualidad pocas instituciones promovidas por el Estado. Al terminar los estudios en la educación no formal se recibe un certificado de aptitud ocupacional. La conformación de estos centros educativos está contemplada en la normatividad correspondiente; con todos sus procesos de iniciación, aplicación, desarrollo y control.

De igual manera el artículo 43 del Código Educativo define la Educación Informal que es todo conocimiento libre, espontáneamente adquirido proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

Con responsabilidad y reconocimiento el Gobierno Nacional asume por lo menos legalmente ofrecer modalidades educativas a las poblaciones especiales ya que estas se encontraban desprotegidas. Hoy los niños y niñas que presentan limitaciones físicas, sensoriales, psíquicas, cognoscitivas, emocionales, son atendidas e integradas al sector de la educación formal según el compromiso neurofisiológico del caso después del estudio realizado por un profesional de la salud o de la educación. Igual atención reciben las niñas y niños con Capacidades Intelectuales Excepcionales mediante el programa aceleración del aprendizaje.

La Educación para Adultos: se ofrece a las personas en edad relativamente mayor a la aceptada regularmente en la educación por niveles y grados del servicio público educativo que desea suplir o completar su formación o validar sus estudios.

Los objetivos específicos benefician: a) la adquisición y actualización de la educación básica para el acceso a los distintos niveles educativos, b) Erradicar el analfabetismo, c) Actualizar los conocimientos según el nivel educativo y d) Desarrollar la capacidad de participación en la vida económica, política, social, cultural y comunitaria.

Como Colombia tiene geográficamente una posición estratégica en Suramérica, esto hace que su población esté conformada por distintos grupos étnicos, quienes aportan desde su cultura, costumbres, valores, ideologías etc. que el Estado debe proteger y propiciar espacios para sus múltiples manifestaciones. El artículo 55 de la Ley General de Educación define la Etnoeducación como la ofrecida para grupos étnicos o

comunidades que integran la nacionalidad y que poseen una cultura, una lengua, unas tradiciones y unos fueros propios y autóctonos. Esta educación debe estar ligada al ambiente, al proceso productivo, al proceso social y cultural, con el debido respeto de sus creencias y tradiciones.

En la Ley de Educación también se dispone en el capítulo IV sobre la Educación Campesina Rural: que será promovida por el Gobierno nacional y las entidades territoriales para impartir un servicio de educación campesina rural, formal, no formal e informal con sujeción a los planes de desarrollo respectivos.

Este servicio comprenderá especialmente la formación técnica en actividades agrícolas, pecuarias, forestales, pesqueras y agroindustriales que contribuirán a mejorar las condiciones humanas. Desgraciadamente el problema de violencia, la desaparición forzada, la aplicación y fumigación masiva contra los cultivos de la amapola ha desarraigado al campesino de sus parcelas y de su terruño. Luego una vez más nos quedamos con los buenos propósitos, con la buena redacción de la ley siendo otra la realidad.

El artículo 68 del Código Educativo expresa que la Educación para la Rehabilitación Social comprende los programas educativos que se ofrecen a personas y grupos cuyo comportamiento individual y social exige procesos educativos integrales que le permitan su reincorporación a la sociedad. Esta educación en Colombia también es superficial, deficiente y ningún departamento está preparado para atender la demanda de desplazados. No existe ningún programa realmente efectivo que atienda a los jóvenes que desertan de la guerrilla y los pocos programas que atienden al menor infractor no cuentan con el apoyo interdisciplinario para la rehabilitación.

### **1.2.3. ORGANIZACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO**

El Plan Nacional de Desarrollo Educativo da cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales sobre la prestación del servicio educativo y debe ser elaborado con el concurso del Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las entidades territoriales. Este plan tiene carácter indicativo, es revisado permanentemente, evaluado en consideración con los planes territoriales de desarrollo. Toda institución de educación formal legalmente establecida debe elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional, él debe especificar los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos, las estrategias pedagógicas, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión para cumplir con lo dispuesto por ley. Este proyecto debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país; debe ser un proyecto concreto, factible y evaluable.

Cada institución educativa goza de una cierta autonomía para definir el currículo y el plan de estudios y las Secretarías de Educación Departamental o Distrital, serán las responsables de las asesorías para el diseño y desarrollo del currículo de las instituciones educativas estatales de su jurisdicción a través de la Supervisión Educativa de cada ente territorial.

#### 1.2.4. ORIENTACIONES CURRICULARES

La elaboración del currículo es el producto de un conjunto de actividades organizadas y conducentes a la definición y actualización de los criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyan a la formación integral y a la identidad cultural nacional en los establecimientos educativos.

El currículo se elabora para orientar el quehacer académico y debe ser concebido de manera flexible para permitir su innovación y adaptación a las características propias del medio cultural donde se aplica.

De acuerdo con lo dispuesto por el artículo 78 de la Ley 115 de 1994, cada establecimiento educativo mantendrá actividades de desarrollo curricular que comprendan la investigación, el diseño y la evaluación permanentes del currículo.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 77 de la Ley 115 de 1994, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para estructurar el currículo en cuanto a contenidos, métodos de enseñanza, organización de actividades formativas, culturales y deportivas, creación de opciones para elección de los alumnos e introducción de adecuaciones según condiciones regionales o locales. Sin embargo el diseño del currículo hecho por cada establecimiento educativo, debe tener en cuenta: a) Los fines de la educación y los objetivos de cada nivel y ciclo definidos por la misma Ley. b) Los indicadores de logro que defina el Ministerio de Educación Nacional. c) Los lineamientos que expida el Ministerio de Educación Nacional para el diseño de las estructuras curriculares y los procedimientos para su conformación, y d) La organización de las diferentes áreas que se ofrezcan.

En el plan de estudios se incluyen las áreas de conocimientos definidas como obligatorias y fundamentales en los nueve grupos enumerados en el artículo 23 de la Ley 115 de 1994. Además incluyen grupos de áreas o asignaturas que adicionalmente podrá seleccionar el establecimiento educativo para lograr los objetivos del proyecto educativo institucional, sin sobrepasar el veinte por ciento de las áreas establecidas en el plan de estudios.

Las áreas pueden cursarse por asignaturas y proyectos pedagógicos en períodos lectivos anuales, semestrales o trimestrales. Estas se distribuirán en uno o varios grados.

Las asignaturas tendrán el contenido, la intensidad horaria y la duración que determine el PEI, atendiendo los lineamientos del presente Decreto y los que para su efecto expida el Ministerio de Educación Nacional.

En el desarrollo de una asignatura se deben aplicar estrategias y métodos pedagógicos activos y vivenciales que incluyan la exposición, la observación, la experimentación, la práctica, el laboratorio, el taller de trabajo, la informática educativa, el estudio personal y los demás elementos que contribuyan a un mejor desarrollo cognitivo y a una mayor formación de la capacidad crítica, reflexiva y analítica del educando.

El proyecto pedagógico es una actividad dentro del plan de estudios que de manera planificada ejercita al educando en la solución de problemas cotidianos seleccionados por tener relación directa con el entorno social, cultural, científico y tecnológico del alumno. Cumple la función de correlacionar, integrar y hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores logrados en el desarrollo de

diversas áreas, así como la experiencia acumulada en el currículo o sus modificaciones serán formalmente adoptadas por el Consejo Directivo de cada establecimiento educativo, con la participación técnica del Consejo Académico en todo el proceso.

El Plan de Estudios es el esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y de áreas optativas con sus respectivas asignaturas que forman parte del currículo de los establecimientos educativos. Todo plan establece los objetivos por niveles, por grados y áreas, la metodología, la distribución del tiempo, los criterios de evaluación y administración de acuerdo con el PEI y con las disposiciones legales vigentes.

#### “ESPACIO” QUE TIENE LA ESCUELA PARA DESARROLLAR EL CURRÍCULO.

Los estudiantes de la educación media prestan El Servicio Social, cuyo propósito es integrarse a la comunidad para contribuir a su mejoramiento social, cultural, económico, colaborando en los proyectos y trabajos que lleva a cabo y desarrollar valores de solidaridad y conocimientos del educando respecto a su entorno social.

En algunas instituciones educativas existe el Servicio de Orientación que deberá contribuir al pleno desarrollo de la personalidad de los educandos para que estos tomen decisiones personales, identifiquen sus aptitudes e intereses, solucionen los conflictos y problemas individuales, familiares y grupales, participen de la vida académica, social y comunitaria, desarrollando sus valores.

La Biblioteca Escolar, los textos escolares deben ser seleccionados y adquiridos por el establecimiento educativo, de acuerdo con el PEI, para ofrecer al alumno soporte pedagógico e información relevante sobre una asignatura o proyecto pedagógico. Debe cumplir la función de complemento del trabajo pedagógico y guiar o encauzar al estudiante en la práctica de la experimentación y de la observación, apartándolo de la simple repetición memorística.

El uso de los textos escolares prescritos por el plan de estudios, se hará mediante el sistema de bibliobanco, según el cual el establecimiento educativo estatal pone a disposición del alumno, en el aula de clase o en el lugar adecuado, un número de textos suficientes, especialmente seleccionados y periódicamente renovados que deben ser devueltos por el estudiante, una vez utilizados, según los reglamente el manual de convivencia.

El Material y Equipo Educativo se define como el conjunto de ayudas didácticas o medios que facilitan el proceso pedagógico.

Están incluidos como materiales los de dotación personal, tales como los cuadernos y similares, los medios magnéticos de almacenamiento de información, los instrumentos o materiales artísticos o deportivos, y en general, los materiales que por su uso fungible se consideren como dotación personal del alumno.

Están incluidos como equipos de dotación institucional, las ayudas visuales y auditivas, equipos de talleres y laboratorios, las videograbadoras, las grabadoras de sonido y sus reproductores, los equipos de producción y proyección de transparencia.

### 1.2.5. EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

Es importante reconocer que en los últimos 20 años del siglo pasado, el Ministerio de Educación Nacional ha desarrollado políticas planificadas de inspección y vigilancia, de administración de servicio y una variada normatividad y así, fijar criterios para la cosa educativa. El MEN, ha diseñado las propuestas y los proyectos sobre renovación curricular, la promoción automática, la evaluación institucional, los lineamientos curriculares por áreas, los indicadores de logros, la evaluación de desempeño y hoy trabaja sobre los estándares de calidad. En algunos momentos el MEN tiene aciertos y otros sinsabores, debido al cambio de asesores, cuyos integrantes pertenecen a distintas universidades, al cambio de las políticas de los gobernantes y a las políticas de los organismos económicos internacionales que terminan indicando un camino en contra de la inversión, rompiendo con los propósitos educativos para los países en vía de desarrollo, propuesto por los académicos e intelectuales en este menester.

Sin embargo, los asesores del MEN, el acompañamiento de estudiosos de la educación y de la pedagogía a nivel nacional permanentemente intervienen desde los diferentes medios de comunicación hablada o escrita en el tema de la educación, su pertinencia, su dirección, recordando el compromiso que se tiene con el país: “Educar en la democracia para la paz”.

Con complacencia y admiración, hoy es fácil conseguir revistas de universidades nacionales con artículos que orientan el sentido de la educación, de lo académico y lo investigativo para que el acto pedagógico cumpla su objetivo.

Estas revistas informan sobre sus investigaciones en las diferentes áreas del saber, sobre metodologías apropiadas para el desarrollo del pensamiento y conocimiento en dichas áreas. Con orgullo patrio hoy en día se pueden leer los artículos de: *Antanas Mockus, Parra Sandoval, Romulo Gallego Badillo, Mario Díaz Villa, Eloisa Vasco Montoya, Orlando Fals Borda*, etc. Algunos de ellos apuntan hacia el contenido del saber científico, otros expresan comentarios críticos que validan lo propuesto o hacen una mirada más contextualizada del problema, buscando el sentido reflexivo del porqué somos así, porqué pensamos así, cómo son nuestras motivaciones caribeñas ¿porqué los cambios se dan tan lentos?, sin soslayar la responsabilidad que nos compete, no para sentirnos culpables sino para demostrarnos, una vez más, que es necesario hacer cambios radicales en nuestro comportamiento si deseamos un país mejor.

El MEN con el fin de garantizar a la familia, a la sociedad y al propio Estado que las instituciones y el servicio educativo es de calidad y que desarrolla los fines propios del sector, establece el Sistema Nacional de Acreditación de la Calidad, de la educación formal, no formal y de los programas a que hace referencia la ley.

De otro lado con la asesoría de la Junta Nacional de Educación, JUNE, se establece y se reglamenta un Sistema Nacional de Información de la educación formal, no formal e informal y de la atención educativa a poblaciones de que trata la ley, teniendo como objetivo conocer de la calidad y de las características de las instituciones para la administración, la planeación y la determinación de las políticas educativas a nivel nacional y territorial. Dejo constancia que este segundo sistema normado en los artículos 74 y 75 del código educativo de 1994 se está haciendo realidad en el año 2003.

Con la llegada de la Ley General de la Educación se crea el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación; este inicia recogiendo las experiencias de otros proyectos anteriores que de una u otra manera hacían su intervención en la calidad. Sucintamente son los siguientes: el plan de mejoramiento cualitativo de la educación (1975), la “Escuela Nueva” como un replanteamiento de la “Escuela Unitaria” (1976), la “Renovación curricular” (1978), el “Plan de fomento educativo” (1983), el programa de “Universalización de la educación básica primaria” (1987), el “Plan Nacional de Evaluación” (1987), la “Promoción Automática” (1987), la “Acción Nacional educativo-cultural” (1988), la “Flexibilización del Proceso Curricular” (1989), además de otros no incluidos en este listado, con los cuales se conforma lo que se ha llamado el Plan General de Mejoramiento Cualitativo de la Educación. En este contexto se enmarca el nacimiento y desarrollo del Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SINECE).

La actividad propiamente evaluativa se inicia en 1982, cuando el MEN, a través de la División de Evaluación del Rendimiento Escolar, desarrolla procesos evaluativos del logro educativo de los niños de primaria, especialmente de primero y segundo grado, tanto en zonas rurales como urbanas. En aquel momento, se evaluaban los logros alcanzados (en relación con los objetivos previstos en los programas de primaria, en el marco de la Renovación Curricular) y las causas que incidían en dichos logros.

Seis años después de haberse puesto en marcha la Renovación Curricular, la División de Evaluación notó la falta de continuidad y permanencia del proceso evaluativo; por esto, se elaboró un diseño de evaluación con el enfoque del sistema y en especial, la evaluación de procesos; para tal efecto, se tomaron como unidades de análisis las escuelas que estaban en la experimentación de la Renovación Curricular.

En 1988, la Ley 24 estableció la descentralización educativa y la reestructuración del MEN; lo poco que se hizo de reestructuración fue crear la “División de Control de Calidad de la Evaluación”, con las funciones de: evaluar la calidad de la educación, organizar un banco de pruebas de evaluación y diseñar los parámetros para la evaluación de las instituciones, los planes y programas educativos.

A partir de ese año, se han aplicado pruebas de rendimiento en lecto- escritura, en español y matemáticas; en las perspectivas de mejorar la calidad de educación, se ha enfatizado en el logro o rendimiento académico de los alumnos, dejando de lado los aspectos importantes en la formación integral: las dimensiones valorativa, comunicativa y cultural, entre otras.

Desde 1988 se empieza a estructurar un Sistema Nacional de Evaluación; para ello se preparó un proyecto enmarcado en el contexto de la descentralización educativa. Para tal efecto, se proponía que tuviera un desarrollo operativo regional. Sin embargo, continúa la estructura centralizada en el nivel nacional.

Durante el segundo semestre de 1990 se aplicaron pruebas en matemáticas y en lenguaje, en colaboración con los maestros. Se esperaba que dichas pruebas, además de evaluar, capacitara a los maestros en las respectivas áreas. La coordinación de este trabajo se dificultó por limitaciones de comunicación, por limitaciones de tiempo de los equipos de trabajo de las regiones, y por otros problemas de orden técnico-administrativo que determinaron el cambio de estrategia operativa del Sistema.

Durante 1991, se aplicaron pruebas de logros cognitivos en las áreas de matemáticas y lenguaje, en muestras representativas de estudiantes de tercero y quinto grado de básica primaria en trece entidades

territoriales del país, públicas y privadas, urbanas y rurales, y se aplicaron instrumentos para el análisis de factores asociados al logro cognitivo. Los resultados sin embargo, no posibilitaron que las regiones, en el marco de la descentralización, asumieran su parte de responsabilidad, en la perspectiva de mejorar condiciones de vida de los sectores más pobres de la población.

Del estudio sobre la evaluación en la década 1980-1990 se identificaron entre otros los siguientes aspectos: falta de rigurosidad en algunos procesos y de permanencia de las acciones evaluativas, limitado o deficiente manejo de la información recolectada o en los procesos de divulgación de resultados; desarticulación de los componentes de la evaluación; no vinculación de los sujetos educativos a los procesos evaluativos, lo que ha generado ausencia de compromiso frente a la puesta en marcha de soluciones a nivel regional y local, de los establecimientos o de los maestros.

De igual manera es notoria la desarticulación y dispersión de la práctica evaluativa, la confusión entre objetividad y relevancia en la evaluación, el énfasis en miradas parciales sobre la calidad de la educación; las deficiencias acerca de los factores intra y extra escolares en el desenvolvimiento del alumno; la incipiente acción investigativa en el campo de la evaluación. Los procesos de divulgación y comunicación de resultados han sido muy superficiales, restrictivos y limitados sólo a la presentación de síntesis de porcentajes y otros datos estadísticos, que se reducen a una descripción carente de análisis y sentido; igualmente se han dado distorsiones en el manejo de la información, por actitudes negativas adoptadas por directivos y medios de comunicación, frente a los resultados de la evaluación. Los anteriores problemas esperan todavía una solución.

Como se observa en el relato histórico anterior la Calidad de la Educación se ha venido investigando a través de la evaluación de los estudiantes teniendo como criterio pruebas de conocimiento o rendimiento en áreas básicas instrumentales como las matemáticas y el lenguaje, tomando muestras representativas en algunas regiones del país, participando estudiantes de diferentes grados de la educación básica.

De estos resultados hoy llamados logros se deduce la eficiencia y el desempeño docente; esta era la intención, pero el magisterio que, además de preparado es astuto y enmarañado en las esferas políticas, detectó que la evaluación era la herramienta para desvincular a centenares de maestros oficiales. Entonces, en común acuerdo con los sindicatos del gremio, se vetó la evaluación sanción y desde entonces este proceso se estancó; los pocos resultados del estudio aún no han proyectado una política agresiva de capacitación para los maestros en las áreas de matemática y lenguaje, ni en las demás áreas del conocimiento. Los campos en la formación de los maestros como son: el pedagógico, el axiológico, el disciplinar y el investigativo tienen corte academicistas más que enfoques interdisciplinarios para el saber hacer.

Este Sistema Nacional de Evaluación es otro ente burocrático y costoso para la nación y a la larga no ha trabajado los indicadores de la calidad. Por ello, esta investigación pretende iniciar desde la región Atlántica, extender a la Costa Caribe colombiana de tal manera que la región central mire el esfuerzo y valide las tesis que realizan los doctorandos sobre el tema.

### 1.2.6. EL GOBIERNO ESCOLAR: PARA LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA ESCUELA

El Servicio Público Educativo que se presta en las instituciones educativas de carácter estatal, privado, comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro deberá adoptar un PEI en cuyo diseño, ejecución y evaluación deberá participar la “Comunidad Educativa”, conformada ésta por los estudiantes matriculados, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docente y administradores escolares, y lo harán por medio de sus representantes en los órganos del Gobierno Escolar quienes, además, deberán participar con voz y voto en la dirección de los establecimientos educativos, como lo establece el art. 68 C.P.C.

1. El Gobierno Escolar representa las decisiones democráticas en la institución educativa y está constituido por los siguientes órganos:
2. El Consejo Directivo, como instancia directiva de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento.
3. El Consejo Académico, como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento.
4. El Rector, como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar.

Los representantes de estos órganos colegiados serán elegidos por un periodo anual.

Adentrarse en el tema de consejo escolar, ilustrara al lector para comprender la complejidad del manejo en las instituciones educativas del país y así distinguirá el papel que le corresponde a cada órgano.

El Consejo Directivo estará integrado por:

- El Rector, quien lo presidirá y convocará ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando lo considere conveniente.
- Dos representantes del personal docente, elegidos por mayoría de los votantes en una asamblea de docentes.
- Dos representantes de los padres de familia elegidos por la junta directiva de la asociación de padres de familia.
- Un representante de los estudiantes elegido por el Consejo de Estudiantes, entre los alumnos que se encuentren cursando el último grado.
- Un representante de los ex-alumnos elegido por el Consejo Directivo, de ternas presentadas por las organizaciones que aglutinen la mayoría de ellos.
- Un representante de los sectores productivos organizados en el ámbito local o subsidiariamente de las entidades que auspicien o patrocinen el funcionamiento del establecimiento educativo.

Estos miembros harán cumplir las siguientes funciones:

1. Tomar las decisiones que afecten al funcionamiento de la institución, excepto las que sean competencia de otra autoridad.
2. Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos de los establecimientos educativos y después de haber agotado los procedimientos previstos en el reglamento o manual de convivencia.



3. Adoptar el Manual de Convivencia y el reglamento de la institución.
4. Fijar los criterios para la asignación de cupos disponibles para la admisión de nuevos alumnos.
5. Asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa.
6. Aprobar el plan anual de actualización académica del personal docente presentado por el rector.
7. Participar en la planeación y evaluación del proyecto educativo institucional, del currículo y del plan de estudio y someterlos a la consideración de la Secretaria de Educación respectiva.
8. Estimular y controlar el buen funcionamiento de la institución educativa.
9. Establecer estímulos y sanciones para el buen desempeño académico y social del alumno que ha de incorporarse al reglamento o manual de convivencia. En ningún caso puede ser contrario a la dignidad del estudiante.
10. Participar en la evaluación de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución.
11. Recomendar criterios de participación de la institución en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas.
12. Establecer el procedimiento para permitir el uso de las instalaciones en la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales de la respectiva comunidad educativa.
13. Promover las relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas y la conformación de organizaciones juveniles.
14. Fomentar la conformación de asociaciones de padres de familia y de estudiantes.
15. Reglamentar los procesos electorales previstos en el presente Decreto.
16. Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de los recursos propios y los provenientes de pagos legalmente autorizados, efectuados por padres y responsables de la educación de los alumnos, tales como los derechos académicos, uso de libros de texto y similares y darse su propio reglamento.

Continuando con la co-administración de la escuela, en ella también existe el Consejo Académico que es una instancia superior presidida por el rector, conformada también por los directivos docentes y un docente por cada área definida en el plan de estudio quienes tienen la responsabilidad en la orientación pedagógica del establecimiento y cumplirá con las siguientes funciones:

1. Servir de órgano consultor del Consejo Directivo en la revisión de la propuesta del proyecto educativo institucional.
2. Estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciendo las modificaciones y ajustes de acuerdo con el procedimiento previsto en el presente Decreto.
3. Organizar el plan de estudios y orientar su ejecución.
4. Participar en la evaluación institucional anual.
5. Integrar los Consejos de los Docentes para la evaluación periódica del rendimiento de los educandos y para la promoción, asignarles sus funciones y supervisar el proceso general de evaluación.
6. Recibir y decidir los reclamos de los alumnos sobre la evaluación educativa, y
7. Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuye el proyecto educativo institucional.

Con el objeto que los estudiantes participen de la democratización de la escuela, el código educativo crea la figura del Personero de los Estudiantes que es el representante de la energía vital de la institución; éste debe cursar el último grado que ofrece el establecimiento educativo, encargado de promover el ejercicio de los deberes y derechos de los estudiantes consagrados en la Constitución Política, las leyes, los reglamentos y el manual de convivencia.

El Personero tendrá las siguientes funciones:

1. Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes utilizando los medios de comunicación internos del establecimiento, pedir la colaboración del consejo de estudiantes, organizar foros u otras formas de deliberación.
2. Recibir y evaluar las quejas y reclamos que presenten los educandos sobre lesiones a sus derechos y las que formule cualquier persona de la comunidad sobre el incumplimiento de las obligaciones de los alumnos.
3. Presentar ante el rector las solicitudes o petición de parte que considere necesaria para proteger los derechos de los estudiantes y facilitar el cumplimiento de sus deberes y cuando lo considere necesario, apelar ante el consejo directivo las decisiones del rector respecto a las peticiones presentadas por su intermedio.

El personero de los estudiantes será elegido dentro de los treinta días calendario del periodo lectivo anual. Para tal efecto, el rector convocará a todos los estudiantes matriculados con el fin de elegirlo por el sistema de mayoría simple y mediante el voto secreto.

El Decreto 1860 de agosto 3 de 1994 consagra en el art. 29 al Consejo de Estudiantes que es el máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos. Estará integrado por un vocero de cada uno de los grados ofrecidos por el establecimiento o establecimientos que compartan un mismo Consejo Directivo.

El Consejo Directivo deberá convocar en sendas asambleas, integradas por los alumnos que cursen cada grado, con el fin de que elijan mediante votación secreta, un vocero estudiantil para el año lectivo en curso.

Corresponde al Consejo de Estudiantes:

- Darse su propia organización interna.
- Elegir el representante de los estudiantes ante el consejo directivo del establecimiento y asesorarlos en el cumplimiento de su representación;
- Invitar a sus deliberaciones de aquellos estudiantes que presenten iniciativas sobre el desarrollo de la vida estudiantil y de las demás actividades afines o complementarias con las anteriores que le atribuyan el manual de convivencia.

#### LA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA

El consejo directivo anualmente promoverá una cita a una asamblea constitutiva, para la constitución de la asociación de padres de familia. Para ello, se suministrará espacio, ayudas o una secretaria para que en el periodo de matrícula se colabore con el recaudo de cuotas de sostenimiento para apoyar iniciativas existentes.

Sus actividades a desarrollar están encaminadas a:

1. Velar por el cumplimiento del proyecto educativo institucional y su continua evaluación, para lo cual podrá contratar asesorías especializadas.
2. Promover programas de formación de los padres para cumplir adecuadamente la tarea educativa que les corresponde, y
3. Promover el proceso de constitución del consejo de padres de familia, como apoyo a la función pedagógica que les compete.

La Junta Directiva elegirá dos representantes: uno ante el Consejo Directivo y el otro como miembro del consejo de padres de familia.

El Decreto Ley 1860 de agosto 3 de 1994 en el artículo 31 organiza el Consejo de Padres de Familia que es un órgano que asegura la continua participación de los padres y acudientes en el proceso pedagógico del establecimiento.

En el artículo 32 la Federación de Asociaciones se constituirá por voluntad de un número de ellas que deben promover el cumplimiento eficiente de sus funciones, contribuir con la calidad del proceso educativo y ejercer una vigilancia colegiada del funcionamiento de estas. Pero lastimosamente, ni la federación, ni el consejo de padres de familia cumple con su cometido. En su mayoría estos dos estamentos no existen y donde están sólo son un fortín politiquero, de amenazas a sectores docentes y dilapidan los fondos directivos.

#### **1.2.7. LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y CENTROS EDUCATIVOS. NACIMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

La Ley General de la Educación o Código Educativo define como establecimiento educativo a toda institución educativa o centro educativo de carácter estatal o de economía solidaria organizada con el fin de prestar el servicio público educativo, y al iniciar sus labores deben reunir los siguientes requisitos:

- Tener licencia de funcionamiento o reconocimiento oficial.
- Disponer de una estructura administrativa, una planta física y medios educativos adecuados.
- Ofreciendo a la vez un proyecto educativo institucional (PEI).

Para obtener la Licencia de Funcionamiento o el reconocimiento oficial, los Supervisores de Educación se desplazan al sitio donde se ubicará la institución y bajo el estricto cumplimiento del Decreto No. 0907 del 23 de mayo de 1996 que reglamentó el ejercicio de la Suprema Inspección y Vigilancia del servicio público educativo o privado mediante concepto de estos funcionarios se le otorgará la licencia de funcionamiento, el reconocimiento y acreditación de los estudios o en su defecto se le negará la apertura de la institución al no llenar los requisitos establecidos por la ley.

En la visita de inspección y vigilancia lógicamente se observa la estructura administrativa de la institución ante todo si son instituciones de gran proyección social; la planta física deberá tener unos espacios mínimos de recreación, de consultas bibliográficas y prácticas científicas y otras aulas especializadas de acuerdo a la modalidad que ésta pretenda en su PEI.

Un elemento básico para ofrecer el servicio educativo es el Proyecto Educativo Institucional que abre el comienzo de participación democrática y una oportunidad para que las comunidades se apropien consecuentemente de su educación, busquen formas para construir su identidad cultural local, con la cual puedan insertarse firmemente y de manera clara y distinta en la cultura regional y nacional. Este proyecto es el medio de expresión por excelencia de las aspiraciones de la comunidad, de su conciencia colectiva, de su voluntad y el lugar en el que se materializan los fines y objetivos de la educación. De igual manera el PEI proporciona los mecanismos para que todos los estamentos de la institución educativa y de su entorno se integren alrededor de él y ejerzan la autonomía que legítimamente han ganado en un proceso histórico y que ahora se legaliza por medio de la Ley General de Educación.

### **1.2.7.1 El rector y sus funciones.**

“El rector de la institución es considerado como un directivo docente ya que ejerce funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y asesoría” (Estatuto Docente, Decreto 2277 de 1979). Los rectores de las instituciones educativas en el país han sido nombrados por el gobernador, por los alcaldes de distritos o de municipios.

Ahora bien, es necesario conocer cualidades, responsabilidades y compromiso del rector de la institución ya que éste es el representante legítimo del establecimiento educativo ante todas las autoridades educativas y de quienes depende la ejecución de las decisiones del gobierno escolar, cuyas actuaciones afectarán o beneficiarán a las comunidades educativas conformadas por estudiantes y educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes egresados, directivos docentes y administradores escolares.

Este cargo es ejercido por los que tengan la categoría de licenciado con reconocida trayectoria en materia educativa; mientras ejerzan el cargo tendrá una remuneración adicional y cumplirán sus funciones así:

- Orientar la ejecución del proyecto institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.
- Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el afecto.
- Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.
- 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.
- Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.
- Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia.
- Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del Proyecto Educativo Institucional.
- Promover actividades de beneficio social que vincule al establecimiento de la comunidad local.
- Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo y,
- Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el PEI.

Ahora bien, la Constitución Política de Colombia en su artículo 67 reconoce la educación como un derecho de toda persona y a la vez un servicio público pretendiendo formar a sus agentes en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia y en la práctica del trabajo y la recreación para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente; para dar el cumplimiento a lo establecido constitucionalmente el gobierno nacional establece la asignación de los recursos financieros de este sector a través del Situado Fiscal Artículo 9 Ley de 1993 entendiéndose esto como el porcentaje de los ingresos corrientes de la Nación que serán cedidos a los departamentos y a los distritos para la atención de los servicios de educación y salud de la población. Estos ingresos serán administrados bajo la responsabilidad de los entes territoriales debiendo cumplir con una serie de requisitos que acrediten su competencia; y con la intervención técnica y administrativas de la nación por intermedio del Fondo Educativo Regional y el Ministerio de Educación.

Pasado sólo 8 años de vigencia de la Ley 60/93, por medio de la cual se estableció la distribución de competencias territoriales y la distribución de los recursos, el gobierno determinó que las condiciones y los términos en que se prestaban los respectivos servicios a cargo al situado fiscal no ofrecían garantía para las regiones. Esta visión inmediatista de la norma, sin el verdadero seguimiento a los procesos y a la falta de acompañamiento en la implementación y legitimación de las normas es muy común en nuestro país, produciendo traumas administrativos y de gestión. Entonces se promulga la Ley 715 Dic. 21/2001, que organiza el Sistema General de Participaciones por medio del cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencia de municipios en la prestación de los servicios de Educación y Salud preferiblemente. A su vez se crean los fondos de servicios educativos entendidos como mecanismos presupuestales de las instituciones educativas estatales. Esta disposición se crea para la adecuada administración de las rentas de ingresos y para atender sus gastos de funcionamiento e inversión, distinto a los del personal, ¿quiero preguntarme ahora qué rentas de ingresos puede tener una escuela de vereda o un colegio de Bachillerato Académico del sector publico educativo? .El manejo de estos fondo dan una responsabilidad más a los rectores de las instituciones educativas y lógicamente una fiscalización del consejo directivo a estos fondos.

En relación con el Fondo de Servicios Educativos, a los rectores y directores de los establecimientos educativos, les fueron otorgadas otras funciones administrativas y financieras que no tenían referidas a:

- Elaborar el proyecto anual del presupuesto del Fondo de Servicios Educativos de la respectiva Institución, según el nivel educativo que manejen.
- Elaborar el flujo de la caja de Fondo estimado mes a mes, hacerle los ajustes correspondientes y presentar los informes de ejecución por lo menos cada tres meses al Consejo Directivo.
- Elaborar los proyectos de adición presupuestal debidamente justificados y presentarlo, para la aprobación, al Consejo Directivo, así como también los proyectos relacionados con los traslados presupuestales.
- Celebrar los contratos, suscribir los actos y ordenar los gastos, con cargo a los recursos del Fondo, de acuerdo con el Flujo de caja y el plan operativo de la respectiva vigencia fiscal, previa disponibilidad presupuestal y de tesorería.
- Firmar los estados contables y a la información financiera requerida y entregarla en los formatos y fechas fijadas para tal fin.

- Efectuar la rendición de cuentas en los formatos y fechas establecidos por los entes de control.
- Publicar en un lugar de la institución, visible y de fácil acceso, el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos, con la periodicidad que indique el Consejo Directivo.
- Presentar un informe de ejecución presupuestal al fin de cada vigencia fiscal a las autoridades educativas de la entidad territorial que tienen a su cargo el establecimiento educativo estatal, incluyendo el excedente de recursos no comprometidos si los hubiere.

El Decreto 1860 de 1994 en su artículo 25 establece diecinueve funciones al director de la institución educativa. Estas se caracterizan por atender la planeación, la ejecución y la evaluación del PEI, estar atento a su divulgación, a su proyección interna y externa en procura de la calidad. El rector se perfila como líder de una comunidad en busca de la participación y la eficiencia de un servicio social hacia la comunidad. De una u otra forma controla y evalúa a sus colegas y compañeros de trabajo desde un enfoque cualitativo, en procura de la autoreflexión y el mejoramiento para que los objetivos institucionales se cumplan. Con los consejos directivos académicos y de evaluación atiende muchos frentes desde lo directivo, académico, económico y recreativo y formativo como lo hace un líder en una organización. Nótese, que las ocho nuevas funciones del rector para manejar el fondo de servicios educativos son meramente empresariales por cuanto se detecta la función técnica, la comercial, la financiera, la de seguimiento y la contable, que no hacen más que traumatizar la dinámica que traía el rector ya que él no está preparado ni ha sido capacitado para asumir dicho compromiso, descuidando en estos momentos la actividad académica y del mejoramiento de la calidad que son las propias de este profesional. Volver a introducir a la institución educativa la teoría clásica de Fayol en pleno siglo XXI es nefasto para la educación.

### **1.2.7.2. Características generales de los rectores y de las rectoras en la administración de las instituciones educativas del sector oficial**

El rector es una figura de autoridad muy importante para toda la comunidad educativa, aunque no sea necesariamente quien tome las decisiones en la cotidianidad de la escuela.

El estilo del liderazgo es muy particular, donde juega papel importante su carácter y personalidad; actitud que se refleja en la toma de decisión, sus formas de relacionarse con los miembros de la comunidad educativa y de enfrentar las situaciones responde al carisma ínter o intra personal.

El cargo de rector está legitimado por un perfil basado en sus cualidades humanas, y méritos personales y profesionales. Otros, por el ejercicio de la autoridad en la institución educativa durante muchos años y por sus relaciones políticas.

Los rectores/as son licenciados de las áreas del conocimiento. Pocos tiene una especialización en administración educativa o gerencia de instituciones, ésta en algunos casos ha sido adquirida dentro del ejercicio profesional como rector.

En la solución de problemas y en la toma de decisiones algunos comparten con los equipos de coordinación la reflexión y marcha de la institución para reorientar el destino de la misma. Existen los que

asumen responsabilidades sin consultar a los consejos directivos, académicos, aludiendo que no hubo tiempo para ser consultado.

Con relación a la gestión existen rectores e instituciones abiertas con la comunidad de padres con otras instituciones con el contexto con los órganos del poder político local, con la supervisión educativa, tomando decisiones en aspectos fundamentales como las relaciones con el PEI, la capacitación de los docente, la atención y vinculación de los estudiantes con los sectores de la comunidad local y su participación en los eventos donde pueda ser representada la institución. Muchos centros educativos y rectores/as hacen su trabajo a puertas cerradas con poca presencia con la comunidad local.

En algunos municipios los rectores han creado cuerpos colegiados para consultar situaciones, para actualizarse en normas y disposiciones legales para revisar procedimientos en sus actuaciones o para tomar postura solidaria en el beneficio de sus intereses institucionales. La mayor parte de los rectores asumen posiciones independientes y de acuerdo a criterios personales.

Cada rector imprime un carácter peculiar. En lo administrativo se observa con mucha frecuencia que están atentos a la limpieza de la institución en el cumplimiento de las actividades académicas y disciplinarias, al sistema de archivos y registro de la información, al mantenimiento de las ayudas educativas y al ambiente general de la escuela. De manera formal desarrolla actividades de planeación y evaluación institucional con resultados poco objetivos de estos dos procesos, teniendo poca presencia en el plan de mejoramiento para el año siguiente.

La evaluación más utilizada es la relacionada con los estudiantes la cual describe el conocimiento y el desempeño en las asignaturas, esta no se utiliza para el mejoramiento profesional del maestro ni para el mejoramiento de la calidad por cuanto no existen políticas para la calidad de la educación a nivel nacional.

### **1.2.8 LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN**

Un tema de actualidad es mejorar la calidad. Los comportamientos expresados anteriormente están relacionados estrechamente con el perfil y el papel del rector en la atención y en el desarrollo de sus funciones en las instituciones educativas. En primera instancia identificamos su trabajo como meramente administrativo entendiendo esto como la acción de ordenar, disponer, organizar y orientar la institución; con un enfoque directivo ya que su desempeño esta comprometido con una “intencionalidad política, con una visión de sociedad y de desarrollo” (TARAZONA, 2001). Este es el estilo que ha permanecido, es utilizado por el Ministerio de Educación Nacional las Secretarías de Educación en los departamentos dirigidas a nivel central y lógicamente de los asesores y acompañantes en el proceso como es la supervisión de educación y los directores de núcleo educativo, todos y cada uno de ellos ajustan sus planes y programas a las políticas económicas que le impone al país; luego la política educativa cambia desde el gobierno de turno que lo preside y reorienta sus intereses económicos, sociales y de desarrollo como desde la región en la cual se halla inserta la institución educativa.

Como Colombia es el país de las reformas, la Ley 715 de 2001 crea el Sistema General de Participaciones, para organizar la prestación de los servicios de educación y salud el termino organizar significa ordenar la financiación de estos dos sectores, que será mediante la evaluación de la gestión

financiera, técnica y administrativa del sector desde la institución educativa, el municipio, el departamento y la nación. Luego entonces, al rector de las instituciones educativas se le reorientan algunas funciones expresadas en la Ley General de la Educación y se le asignan otras ya consignadas anteriormente relacionadas con la administración del “Fondo de Servicio Educativo y los Recursos que por incentivos se le asigne a la institución” (artículo 10. 16, Ley 715 de dic. 21 2001). También debe administrar el personal asignado a la institución, realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones al personal docente y administrativo; como estos son sus subalternos también le corresponde disciplinarlos de conformidad con las normas vigentes, con lo anterior los rectores ahora asumen el papel de gerente ya que su intervención tiene como finalidad sacar el mayor provecho de los recursos que se le asignen o que consiga por un mínimo costo para optimizar los resultados tiene un número de personas a través de quienes administran la institución educativa. Todos deben colaborar según sus funciones y responsabilidades. Se administran muy bien los recursos financieros, los didácticos y tecnológicos, se mantiene en buen estado la infraestructura y se crean normas y procedimientos para mantener la institución.

Esta sigue siendo una microsociedad fragmentada (dividida en grupos y subgrupos que desvirtúan el fin último de la institución educativa). Hoy estas instituciones sólo atienden los problemas de supervivencia primaria y se denomina egocéntrica (correa) ya que está centrada en la importancia de sí misma dejando de lado las interacciones con el sistema en el cual existen. Por lo tanto, son instituciones mutiladas para comprender su propia complejidad.

El gobierno, el MEN, la Secretaría de Educación y las mismas instituciones educativas no reconocen la complejidad de la institución educativa; algunas tienen alrededor de 5.500 estudiantes, 490 docentes, con 9 directivos docente 15 trabajadores varios y 3500 padres de familia. Esta organización inteligente, está constituida por gente inteligente. Luego a diario piensa y actúa sistemáticamente, se organiza y evalúa permanentemente, se transforma, cambia, construye el entorno buscando su identidad, es decir, “Estamos frente a un sistema extremadamente complejo en lo que la parte está en el todo y el todo está en la parte” (MORIN, E. 2000. 125).

Si asumimos que la institución educativa es una organización, esto implica que debe propiciarse un cambio en la cultura institucional; habrá que revisar el modo como la institución trabaja, mirar la actitud que asumen los directivos docentes, docentes y estudiantes para la transformación, caracterizar la participación de padres de familia, de los egresados, de los representantes en cada órgano que colabora con el objetivo institucional de tal manera que, entre todos, se identifique la intencionalidad de ese colectivo. Esto se consigue a través de la participación polifuncional, donde el beneficio sea por igual, donde existe un aprendizaje abierto, colaborativo, creándose el trabajo en equipo para administrar la institución compartidamente ya que los cambios globalizantes así lo exigen. La gestión de la educación no puede ser otro tema de actualidad, no puede seguir siendo un discurso coherente fluido y actualizado de directivo docente y profesores; ese discurso académico tenemos la responsabilidad de hacerlo una realidad para mejorar la calidad de la educación en el país.

La gestión involucra a la persona con todas sus dimensiones humanas, con su liderazgo generando por sus principios y valores personales, por los objetivos del hecho educativo enfocado hacia el logro de la misión,



la visión institucional, comprometiendo a todos sus miembros a través de proceso democrático que conducen a la autonomía. El equipo asume una responsabilidad que es compartida por iguales, la autoridad se vuelve horizontal y descentralizada; es decir el equipo de trabajo se compromete con el PEI y crea el sentido de pertenencia que es otro factor indispensable en la gestión institucional.

Cada persona comprometida irradia entusiasmo, se entrega al trabajo y esto contagia a la totalidad de los participantes. Esta situación debe ser aprovechada por el rector o los líderes del trabajo para buscar el acercamiento con los participantes, conocer de sus vidas, del significado de lo que hacen, en fin ocuparse del bienestar personal y colectivo. Así los valores de la solidaridad el aprecio y el respeto en la atención personalizada de los directivos hará respirar un ambiente democrático y equilibrado. Sin duda alguna el ambiente democrático entre directivos docentes y docentes traerá frutos positivos con los jóvenes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa. Entonces, la participación activa conlleva a la reflexión sana para el bien común; se soportará la crítica concluyendo que del error también se aprende; cada miembro del equipo tenderá a experimentar nuevas iniciativas. Esto fomentará la creatividad y la historia escolar quedará escrita por todos. Con estos dos elementos ya se pisa fuerte para conjugar un modelo pedagógico adecuado a la institución que hemos soñado; el PEI tendrá la visión y la misión que fue construida por todos, donde todos identifican sus proyecciones, el manual de convivencia se fortalecerá anualmente logrando de la escuela un espacio pacifico de iguales, diferentes.

El aprendizaje organizacional se aprende mediante la participación colectiva en los procesos de Planificación para organizar, para Hacer, para Verificar y para Ajustar PHVA. Este ciclo utilizado con la frecuencia que requiere la institución y con el acompañamiento decidido de la secretaria de educación a través de la supervisión educativa conllevará a una educación de calidad.

### **1.2.9. GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

La supervisión de la educación en el país no ha estado ajena a las relaciones de poder, de intereses, de conflictos propios del sector. En algunos años esta instancia, abusó del poder. En otro momento tuvo conflicto con la creación de la nuclearización quien toma el componente administrativo; dejando a ésta el componente técnico pedagógico, el cual se ha venido desarrollando a través de los procesos de asesoría, seguimiento, inspección, vigilancia, control, evaluación y de orientación a la organización escolar y el funcionamiento del servicio público educativo. La tensión ante la visita de estos agentes educativos está resuelta por cuanto la mayor parte de sus informes se refieren a lo que es, a lo que pasa, o como se visiona la institución educativa.

El malentendido de la autonomía institucional, la flexibilidad en los programas, la utilización de la creatividad, el respeto por lo propio y por la cultura local ha traído la permisividad en ambos sectores que hoy adolecen de un norte. Las anteriores situaciones exigen un cambio radical de las funciones de la supervisión, de su asistencia y acompañamiento a las instituciones educativas y debe reconocer que una institución de calidad debe tener un asesor de calidad. La inspección tiene que ser una labor muy cercana al rector o rectoras, a los directivos docentes, a los maestros y a los alumnos que todos sientan la comprensión, la solidaridad y el acompañamiento de este funcionario como uno mas de la institución educativa. Que direcciona la formación

con los fines educativos y que el maestro perciba el conocimiento, las técnicas y la calidez humana de estos representantes para transformar su labor con confianza.

Algunos de los cambios actuales de los supervisores que se dan en el seno local y nacional es el de interactuar con otras entidades que coadyuvan la labor formativa y educativa a través de la investigación; tomando a la vez conciencia que la evaluación es un proceso consustancial a toda actividad humana y social. Si la supervisión transforma su sentido, muy pronto la institución educativa reclamará su presencia, solicitará el asesoramiento, buscará el apoyo para que mejore la gestión ya que su participación prudente y persuasiva será necesaria para la eficiencia y para obtener el respaldo de los proyectos pedagógicos que beneficien la calidad. La supervisión educativa debe estar abierta a otros sectores internos y externos que conforman la cotidianidad de la escuela de tal forma que la comunidad siempre se sienta representada, se informe a tiempo y pueda participar de la vida social, económica, política y cultural de la región.

Como en este tema existe teóricos reconocidos es pertinente presentar la propuesta de Soler Fierrez sobre la supervisión formativa para la calidad de la educación, la cual debe caracterizarse por ser:

- Científica: abierta al diagnóstico, al seguimiento y a la intervención en todas sus acciones, y enterada de los avances científico del mundo moderno en cuanto a la pedagogía y a la educación.
- Técnica: se refiere al máximo rigor y fiabilidad en sus conclusiones, acompañada de una buena asesoría.
- Práctica: que influya en la realidad sobre la que está llamada a proyectarse.
- Democrática: estar abierta al diálogo y a la comunicación con todo los sectores educativos. Que la función de mediación y de arbitraje contribuya a conseguir acuerdos y consensos entre las partes eximidas de poder.
- Cotextualizada: centrada en todo el sistema escolar pero abstraída en cada realidad institucional, en su problemática, en su entorno social y cultural en su realidad.
- Multifocal: con una visión panorámica, de conjunto en la totalidad analizada como sistema desde cualquier punto desde donde se quiera mirar.
- Creativa: enfocar esta dimensión en sentido positivo, que ella misma promueva, los impulsen y estimule opciones divergentes; fomentar la experimentación innovación, el intercambio de experiencia pedagógica sacando al docente de la rutina y del adormecimiento.
- Ética: sin sesgo en sus actuaciones. Sus resoluciones deben ser tomadas sobre valoraciones objetivas, sin atentar contra los derechos y el prestigio de otras personas. Buscar el bien común para que se demuestre la buena fe en sus actuaciones.

### **1.3. CALIDAD, LIDERAZGO Y GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

El auge de la calidad, primero en el sector industrial y más tarde en el de los servicios, no podía dejar intacto al mundo de la educación. En tanto que instrumento de cualificación, instancia generadora de capital humano y soporte último de la capacidad de innovación y de la integración social, la mejora de la calidad del sistema educativo constituye un problema de importancia crítica.

La necesidad de perseguir la calidad en este ámbito plantea un interrogante básico, a saber: ¿Qué se entiende realmente por calidad de la educación? Las opiniones al respecto son numerosas y no siempre coincidentes. Pero, puesto que la finalidad última de las instituciones educativas parece ser el impulso y

orientación de la educación en sus propios alumnos, podría considerarse que una institución de calidad es “aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles” (Gento, 1996, p.55). No obstante, cabe considerar que la calidad de una institución educativa no está definida sólo por el progreso de sus estudiantes en todos los contextos y en variedad de situaciones mediante logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, es decir, no está dada sólo por el grado de formación integral de sus alumnos (producto educativo), sino además, por el grado de satisfacción de quienes participan en la labor educativa (profesores, personal no docente, etc.), y el impacto más o menos positivo que su quehacer genera en la sociedad.

En su acepción global, la idea de calidad nos remite a la idea de perfección, o de excelencia, tanto de los procesos como del producto, e implica para su consecución la actividad de un conjunto de personas que actúan con un método, tienen un objetivo común y la responsabilidad sobre el resultado (Díez, 1994). De esta manera, el logro de la calidad en las instituciones educativas requiere de la intervención de todos y cada uno de los miembros así como de la atención detallada a sus diversos procesos, ya sea de tipo administrativo, pedagógico, didáctico, etc. Se trata entonces de un esfuerzo colectivo en que han de converger tanto los miembros de la comunidad interna (rector, docentes administrativos, docentes, personal no docente, alumnos, padres) como los de la comunidad externa (representantes de la administración y sus diversos ámbitos de gestión, representantes de los sectores productivos, organizaciones comunitarias, representantes sociales del entorno: profesionales, hombres de negocios, jubilados, artesanos de la comunidad, adultos mayores, religiosos, asistentes sociales y étnicos). Pero para que tal esfuerzo colectivo sea realmente productivo, las escuelas han de reunir un conjunto de factores, entre los que cabe mencionar de forma especial: la existencia de un modelo positivo de organización social; la optimización de los recursos humanos; y por supuesto, la gestión y el liderazgo pedagógico del rector y del profesor (instrumentos potenciadores de aquéllos). De acuerdo al interés de esta investigación, en los apartados subsiguientes se hará referencia a estos tres factores, no sin antes resaltar la importancia del cambio y mejora continua dentro de un proceso de calidad.

### **1.3.1 LA CALIDAD: UN PROCESO DE CAMBIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO**

Uno de los componentes fundamentales de todo proyecto de calidad es la mejora continua de los procesos realizados, de los recursos empleados y de los resultados logrados; aquí la evaluación y la investigación han de ser herramientas de apoyo para orientar los esfuerzos de mejora e innovación. La propuesta y realización fundamentada de innovaciones de mejora exige potenciar la investigación educativa en las instituciones sobre alternativas que desemboquen en una educación de mejor calidad, lo que requiere indudablemente una actitud de profundización en el conocimiento, junto a la puesta en acción de elevadas dosis de creatividad; se requiere de un proceso de indagación sistemático y mantenido que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa educativa a nivel administrativo, pedagógico y didáctico, los requerimientos e intereses, y las exigencias del cambiante contexto socioeconómico y cultural en que se ubica (Arnal, 1994).

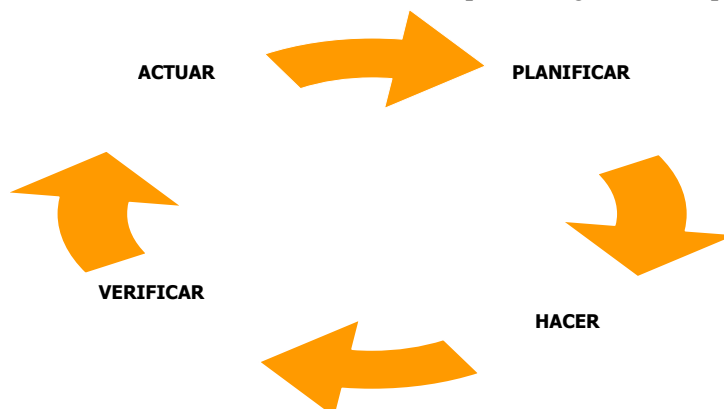
La tendencia permanente hacia la calidad supone, sin duda, un compromiso constante con el trabajo bien hecho por parte de todos los miembros de la institución, lo que implica la realización de sus funciones o tareas con la preocupación incesante hacia la prevención y detección oportuna de errores, más que a la corrección de los mismos, analizando convenientemente las causas para evitar que vuelvan a ocurrir en el futuro.

La apertura al cambio es también una actitud permanente para la mejora institucional, que hará posible analizar con ánimo abierto y constructivo aquellas realidades que ofrezcan datos de interés para la mejora de la propia institución, y facilitará la aceptación, en la medida que convenga y con la oportuna adaptación, de aquellos elementos que puedan ser útiles para la mejora de la propia realidad. Véase unas consideraciones importantes que los líderes han de tener en cuenta para fomentar dicha actitud de cambio entre sus colaboradores:

- Sea optimista ante el cambio: El cambio representa una oportunidad para aprender no importa la edad ni los años que lleve en la organización. Es una oportunidad de crecimiento y de inversión en sí mismos, que implica conocer otros esquemas de trabajo y desarrollar otras habilidades
- No reniegue de las innovaciones que trae el cambio: Hay que participar de los cambios con entusiasmo, sacando las ventajas y compartiéndolas con otros. Hay que ver el cambio como el mejor aliado para redireccionar los procesos de la organización con miras al cumplimiento de los objetivos
- Utilice el cambio para su proyección futura: Las experiencias y los conocimientos nuevos ayudan a un mejor o a nuevas oportunidades de trabajo
- No espere que otro se lo proponga: Hay que pensar siempre cuál es la mejor forma de hacer las cosas. Hay que mantenerse actualizado para proponer, con juicios fundamentados y resultados concretos
- No imponga el cambio: Es importante sensibilizar a los miembros de la organización para que conozcan lo nuevo, otras percepciones y critiquen, utilizando la retroalimentación como herramienta para optimizar y garantizar la efectividad del cambio cuando se implemente

#### **CICLO DE DEMING: HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA CALIDAD**

Si se observa la literatura existente acerca de los procesos de mejoramiento continuo, es evidente el reconocimiento que se le ha dado al Ciclo de Deming como herramienta de gestión por excelencia para guiar el trabajo continuo hacia la calidad. Tal ciclo viene definido por las siguientes etapas (López, 1994, p.60-62):



- *Planificar*: Es la fase preliminar en la que se identifica el problema y se definen sus características con la ayuda de una información completa (diagnóstico). A partir de un conjunto de hipótesis, suficientemente fundadas, se elabora un plan de resolución o de actuación estratégica.
- *Hacer*: Se trata de ejecutar lo planificado previamente; de poner en marcha las acciones que, basadas en el diagnóstico preliminar y en las supuestas relaciones causales postuladas en la etapa anterior, permitan resolver el problema o corregir las deficiencias.
- *Verificar*: Es la etapa de confrontación de los resultados de la acción con las hipótesis recogidas en la planificación. Se trata de interpretar los resultados obtenidos – que se han de materializar en datos o en hechos- para comprobar en qué medida se ha acertado o no en la búsqueda de la solución.
- *Actuar*: A partir de las conclusiones elaboradas en la etapa previa, es el momento de consolidar el procedimiento de resolución -si ha sido efectivo-, o bien de corregirlo iniciando un nuevo ciclo a cuya primera etapa se incorporará todo el conocimiento, tanto teórico como empírico, acumulado a lo largo de la ejecución del ciclo anterior. La retroalimentación contenida en el ciclo de Deming permite desarrollar un procedimiento de aproximaciones sucesivas que termina, ya sea por encontrar la solución, ya sea por refinarla u optimizarla.

En definitiva, la implementación de ciclos de mejoramiento continuo es propia de las organizaciones inteligentes, capaces de autoevaluarse éticamente, de visualizar sus errores y fortalezas, y de aprender de las experiencias; es hacia este tipo de organizaciones que nuestras instituciones deben apuntar en aras a una mejora del servicio educativo público que se ofrece en el país. Sea como fuere, debe reconocerse que la calidad es un proceso complejo que requiere continuidad y de cierto tiempo para la consecución de resultados positivos evidentes. Por tanto, no hay que esperar efectos inmediatos, todo lo contrario, ha de hacerse una planificación a mediano y largo plazo, con la conciencia de que surgirán dificultades para las que se requerirá paciencia y perseverancia.

### **1.3.2. EL LIDERAZGO Y SU ENFOQUE RELACIONAL: UNA NECESIDAD DE LA ESCUELA DE HOY**

El primer gran grupo de teorías sobre el liderazgo se centró en los rasgos personales distintivos del líder. Estas teorías buscaban aquellas cualidades innatas que eran comunes en grandes líderes sociales y políticos, como Lincoln o Gandhi. Luego, en 1948, Stogdill analizó muchos de los estudios sobre los rasgos y acciones del líder y concluyó que una misma persona podía ser líder en una situación y no serlo en otra, de tal manera que a partir de los años cincuenta, empezaron a estudiarse los comportamientos de los líderes en distintas situaciones; se buscaba no sólo entender cómo eran los líderes, sino cómo actuaban en un contexto determinado. A partir de los resultados de estos estudios, en los años setenta se desarrolló la rejilla de estilos de direcciones de Blake y Mouton, y la teoría de la contingencia de Fiedler. La primera teoría define distintos estilos de dirección según los directivos estén más o menos orientados a la tarea y/o a las personas. La segunda teoría sugiere que el liderazgo es efectivo cuando el estilo se corresponde con la situación adecuada.

Uno de los modelos más conocidos durante los años setenta y ochenta ha sido el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, refinado mas tarde por Blanchard. En este modelo, distintos estilos de dirección son más efectivos para distintos tipos de subordinados, clasificados en categorías, de acuerdo al menor o mayor grado de madurez, niveles de competencias y motivación. El liderazgo situacional, aunque está mas orientado a los subordinados que los modelos anteriores, no deja de ser un modelo de contingencia que, al igual que los

anteriores, se centra en los distintos estilos del líder como estrategia para adaptarse al entorno y obtener de él mejores resultados. Pero es un modelo estático; es decir, no indica cómo la actuación del líder modifica el estado del subordinado y viceversa.

A partir de los años setenta empezaron a desarrollarse teorías de liderazgo que se centran no tanto en los rasgos o comportamientos de los líderes, sino en la relación entre el líder y el subordinado. Una de las teorías es la del intercambio líder –miembro, inicialmente descrita por Dansereau, Graen, y Haga. En 1978, Burns analizó las relaciones entre líderes y seguidores, y definió la teoría del liderazgo transformador, que más tarde sería modificada por Bass. Estos y otros nuevos paradigmas enfocados a la relación entre líder y subordinado (ahora llamado colaborador), han desembocado en una nueva visión relacional del término liderazgo. De hecho, Rost propone la siguiente definición: “Liderazgo es una relación de influencias entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos” (Citado en Cardona, 2001, p.132).

Como se observa, el significado de la palabra liderazgo ha sufrido importantes cambios durante el siglo XX. Con el paso del tiempo, la literatura sobre liderazgo ha ido abandonando el enfoque personalista del líder, y ha incluido cada vez más a la persona o personas que son lideradas, definiendo el liderazgo como una “relación de influencia”, en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante. Este enfoque del liderazgo, denominado liderazgo relacional (Cardona, 2001) se centra en la relación que el líder es capaz de crear con sus seguidores o, en otras palabras, por qué siguen al líder sus seguidores, y cómo son transformados mutuamente; enfoque que adopta la presente investigación, proponiéndolo como idóneo para los cambios culturales que han de gestarse en la relación rector-docentes, con miras a potenciar la calidad de sus actuaciones en el campo educativo.

### **1.3.2.1 Tipos de liderazgo relacional**

Apoyado en la teoría de Pérez –López, Cardona (2001) distingue tres tipos de liderazgo relacional, dependiendo de la relación de influencia que exista entre el líder y el colaborador, a saber:

a. Liderazgo Transaccional: es el liderazgo definido por una relación de influencia económica, basada en premios y castigos, en que el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca. El líder transaccional enfoca su labor directiva a controlar las acciones de sus colaboradores influyendo únicamente en su motivación extrínseca. Este tipo de líder sólo sabe influir en el colaborador por obligación: a base de premios y castigos.

El líder transaccional suele ser buen negociador, autoritario y hasta agresivo, establece reglas de juego claras y objetivos bien diseñados. Su estilo directivo es de mando y control, con fuerte uso del poder formal. Es un líder que mira con detalle el corto plazo, y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente. Es, por tanto, un buen gestor, que tiende a la mejora continua a base de mayor estandarización, orden, y repetición de los procesos ya conocidos y bien experimentados. Sin embargo, teniendo en cuenta que la relación que crea este líder es puramente transaccional (los seguidores lo obedecen porque están interesados en lo que van a recibir a cambio de su trabajo), el fruto que obtienen de dicha relación es subóptimo desde el

punto de vista de otras asociaciones de mayor valor añadido, abarcando (en el mejor de los casos) únicamente aquellos comportamientos exigidos formalmente.

b. Liderazgo Transformador: es el liderazgo definido por una relación de influencia profesional. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. Aquí el colaborador no sólo está interesado en la retribución económica que percibirá a cambio de su trabajo, sino también en el trabajo en sí: el reto que supone, el aprendizaje que conlleva, el atractivo que presenta.

El líder transformador no es opuesto al líder transaccional: es un líder transaccional enriquecido. Las características más importantes del líder transformador son –además de la capacidad de negociar y controlar resultados- la capacidad de crear una visión atractiva y la capacidad de comunicar esa visión. En otras palabras, se ocupa de alinear el interés del colaborador con el de la organización, creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas para el mismo. El líder transformador es, por tanto, un líder visionario y carismático, que tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, y es capaz de persuadir a los colaboradores para que quieran lo que quiere el líder.

Los líderes transformadores “saben lo que quieren, por qué lo quieren, y cómo han de comunicar lo que quieren a otros para ganar su colaboración y apoyo.” (Bennis, 1989 citado en Cardona, 2001, p.137). Estos líderes consiguen que la gente se identifique con ellos y con la visión, y, por lo tanto, influyen por identificación. El peligro del líder transformador es que puede llegar a ser manipulador, si con ello consigue persuadir a los colaboradores para que hagan lo que él quiere.

c. Liderazgo Trascendente: es el liderazgo definido por una relación de influencia personal. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente; quizá sea este el liderazgo que se espera en la relación rectores-profesores de las instituciones educativas. Cuando el colaborador sigue al líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, la relación entre ellos es todavía más rica que en el caso anterior. Podemos llamar a esta relación: *relación personal*. En este tipo de relación, el colaborador, además de buscar la retribución y el atractivo del trabajo, está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión que vale la pena. La influencia del líder en una relación personal es aún más profunda que la que tiene en una relación profesional, pues no sólo puede influir con premios y castigos o con retos profesionales atractivos, sino también apelando a la necesidad que otros tienen de su trabajo bien realizado. En este caso, el líder puede pedir al colaborador sacrificios que no compensan económicamente ni son necesariamente atractivos, pero que son imprescindibles para el cumplimiento de la misión, y la autorrealización personal.

El líder trascendente, además de interesarse por los resultados y por alinear las motivaciones de sus colaboradores con las de la organización, trata de desarrollar la motivación trascendente de esas personas, impulsando una misión que valga la pena. Esa misión tiene necesariamente dos vertientes: una externa (dar un servicio real a la sociedad), y otra interna (servir a los clientes internos; es decir, a los profesores, estudiantes y otros). El líder trascendente, por tanto, tiene siempre una dirección de servicio e influye por interiorización porque los colaboradores comparten unos valores y asumen la responsabilidad que tienen para llevar a cabo la misión de la institución educativa.

El líder trascendente es el líder servidor en sentido clásico. Como dice San Agustín (citado en Cardona, 2001, p.137): “El propósito de todos los líderes es la mejora de aquellos a quienes lideran”. O como afirma Greenleaf (1970 citado en Cardona, 2001, p.138): “(El líder servidor) empieza con el sentimiento natural de querer servir, servir primero. Sólo entonces aparece la decisión consistente de aspirar a liderar. La diferencia se manifiesta en el cuidado que tiene el servidor: primero ha de asegurarse de que las necesidades prioritarias de las otras personas están siendo servidas. El mejor test es: ¿están creciendo como personas aquellos a quienes sirvo?; ¿mientras les sirvo, son esas personas más sanas, sabias, libres, autónomas, más capaces de llegar a ser servidores de otros?”. Sin embargo, el líder trascendente no es sólo el líder servidor: es el líder transaccional y transformador, también es carismático y servidor, pero esta última característica (servidor) hace imposible que el líder trascendente sea manipulador, pues en todo momento se comporta buscando el bien de las personas que sirve. En síntesis, la característica principal del líder trascendente – además de su capacidad de negociar y controlar los resultados, y de crear y comunicar una visión- es su capacidad de servicio y de motivación para llevar a cabo la misión encomendada, incluso por encima de sus propios intereses, teniendo siempre presente que la mejor manera de ejercer su liderazgo es a través del ejemplo.

A pesar de que uno de los aspectos que define el liderazgo relacional en este modelo es el tipo de motivación del colaborador, como se observa, el comportamiento del líder sigue siendo un elemento crítico, pues afecta de manera importante las motivaciones del colaborador en la relación. Por ejemplo, cuando la influencia de un líder es únicamente económica, puede deberse a que el colaborador sólo esté interesado en el intercambio económico, pero también puede deberse a que el líder sólo le motiva a base de premios y castigos. Por tanto, en el liderazgo relacional influye tanto el comportamiento del líder como la respuesta del colaborador en una relación de influencia dinámica. Puede pensarse esta relación dinámica como una asociación que se crea entre el líder y el colaborador, con distintos grados de valor. Las asociaciones de menor valor añadido son las económicas, luego vienen las profesionales, y, finalmente, las de mayor valor añadido son las asociaciones personales. La labor del líder es incrementar el valor añadido de las asociaciones que desarrolla con sus colaboradores, y para ello requiere de las siguientes competencias.

### **1.3.2.2 Competencias y dimensiones del liderazgo relacional**

Así como el liderazgo transformador es un enriquecimiento del transaccional, el liderazgo trascendente es también un enriquecimiento del transformador. A medida que el líder va adquiriendo las competencias adecuadas, es capaz de crear relaciones de mayor valor con sus colaboradores. Las competencias para ser un buen líder transaccional son necesarias también para ser un buen líder transformador y trascendente, pero no son suficientes. Cada nivel de liderazgo requiere dominar nuevas competencias sin abandonar las competencias del nivel anterior. A medida que se sube de nivel, las competencias requieren mayor madurez profesional y personal.

Un buen líder transaccional necesita ser competente en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y de los recursos para conseguir los objetivos de manera eficiente. Este líder



necesita desarrollar competencias tales como: gestión de recursos, negociación, red de relaciones efectivas, dirección de personas, gestión del tiempo, y toma de decisiones; competencias básicas para el liderazgo de rectores, personal administrativo y docentes de las instituciones educativas. Por su parte, un buen líder transformador necesita primero ser un buen líder transaccional y, por lo tanto, debe tener desarrolladas hasta cierto nivel las competencias anteriores. Sin embargo, lo característico del líder transformador es generar entusiasmo y cambio hacia una nueva visión de mayor reto. Para ello, este líder necesita desarrollar competencias tales como: visión de negocio, delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol (fuerza de voluntad), e inteligencia emocional. Los líderes que, además de buenos gestores, dominan estas competencias son líderes carismáticos y crean confianza en sus colaboradores en el ámbito profesional: los colaboradores se sienten identificados con el líder y están convencidos de su estrategia. Sin embargo, el líder transformador se convierte precisamente por ello en una figura imprescindible y difícilmente reemplazable. Se preocupa más de liderar el cambio que de formar a su gente.

Ahora bien, un buen líder trascendente ha de ser primero un buen líder transaccional y transformador, pero necesita algo más. El líder trascendente se caracteriza por impulsar una misión que vale la pena y, a la vez, por desarrollar a su gente: es una persona cercana, servicial, con una voluntad fuerte pero abierta, y una integridad probada. Para ello, el líder trascendente necesita desarrollar competencias tales como: visión de empresa (como institución, no sólo como negocio), orientación al cliente (servicio al cliente), capacidad de desarrollar a los demás, trabajo en equipo, aprendizaje personal (capacidad de escuchar y aprender de los demás), e integridad. Los líderes que además de ser buenos gestores y carismáticos tienen desarrolladas estas competencias, generan en su gente una autoconfianza a nivel personal que hace crecer su motivación trascendente: un compromiso profundo a contribuir en una misión que vale la pena.

Contrariamente al líder transformador, el buen líder trascendente no persigue la identificación de los colaboradores con su persona (aunque, de hecho, exista esa identificación), sino con la misión. Es por ello que el líder trascendente no crea seguidores, sino “continuadores”, sabiendo dar paso a los de abajo cuando lo requiera la misión, y preocupándose por formar a su sucesor, a la vez que busca dejar un legado. Cuando desaparece el líder trascendente se nota su ausencia, pero no por que haya un vacío en la organización, sino por que hay un vacío en el interior de las personas que le han tratado y aprendido de él o de ella. Este quizás es el tipo de líder que se necesita en el sector educativo.

### **1.3.2.3 Dimensiones y características que apunta al liderazgo educativo**

El concepto de liderazgo, enmarcado como proceso cambiante, plural y normal, incorpora o contiene tres dimensiones esenciales (Álvarez De Mon, 2001). Primera dimensión (base del resto del edificio): el líder ha de ser una persona intelectualmente sólida, profesionalmente capaz, única manera de granjearse el respeto y la admiración de los dirigidos, necesitando para ello de una actualización permanente. El líder gobierna así resguardado por la influencia del saber, desde la autoridad y magistratura de las ideas. Segunda dimensión: la de las habilidades requeridas para coordinar y aunar el esfuerzo de equipos humanos, basadas en una permanente disposición para dialogar, para inquirir nuevas opiniones, para escucharlas con atención, para

observar los diversos ángulos con sentido empático de los detalles. Se trata de una capacidad de comunicar con precisión, de debatir distintos temas con ánimo abierto de escuchar y valorar las diversas opiniones, de trabajar en equipo desde la singularidad de cada uno; habilidades humanas que influyen en el mejor desempeño de las tareas a realizar. Por último, la tercera dimensión: la planta moral del liderazgo, en que el líder se encuentra consigo mismo y con el mundo, y piensa e idea proyectos y empresas que incluyen a todos, renovando sus compromisos irrenunciables con la calidad, con el servicio, y con la sociedad.

Por otro lado, es importante considerar que un primer paso para llegar a ser líderes es dominar el contexto, lo que implica no ser prisionero de hábitos, prácticas, reglas y circunstancias ineficientes, sino ser capaz de entregarse a una visión guiadora con confianza en sí mismo y fe en que su acción puede ser decisiva y transformadora. Un líder ha de tener una idea clara de qué es lo que quiere hacer- personal y profesionalmente-, por qué y para qué, y la fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos, lo que le permitirán no solamente desafiar y avanzar en el contexto sino modificarlo fundamentalmente; virtudes necesarias de los líderes educativos, sobre todo cuando en los tiempos actuales las situaciones y circunstancias de la educación pública colombiana son tan precarias. Además, la pasión, expresada a través de la vocación por la profesión o línea de conducta, es un ingrediente esencial, puesto que el líder que ama lo que hace y le encanta hacerlo, inspira a otros a actuar.

Las necesidades educativas de hoy requieren de grandes líderes capaces de animar a otros en la consecución de objetivos comunes, para lo cual -como se ha dicho- es requisito inspirar confianza. Hay cuatro ingredientes que tienen los líderes y que ayudan a sostener la confianza de sus colaboradores: 1. Constancia (los líderes perseveran en sus principios). 2. Congruencia (los líderes practican lo que predicán). 3. Confiabilidad (los líderes están en su puesto cuando los necesitan. Están dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo en los momentos críticos), y 4. Integridad (los líderes cumplen sus compromisos y sus promesas) (Bennis, 2001).

El caos es el principio para el líder, no el fin, y él lo reconoce como fuente de energía y de impulso que requiere de un pensamiento estratégico para ser transformado, basado en la capacidad de desaprender, de aprender y de innovar, advirtiendo no sólo los contextos existentes sino siendo capaz de imaginar contextos futuros; hecho que requerirá de la audacia y la curiosidad para arriesgarse, experimentar, y ensayar cosas nuevas. Como lo afirma Roger Smith (s.f citado en Bennis, 1991, p. 67-68): “El arte de la administración empieza por tener visión, cualidad que nunca ha sido tan crucial como hoy... La competitividad – y para algunas compañías la supervivencia misma – depende de la capacidad del gerente para visualizar nuevas cosas (lo mismo que nuevas maneras de hacer las cosas viejas), de extrapolar sobre la base de lo que dio buen resultado en el pasado, organizar y reorganizar operaciones (...)”

Todos los atributos de la excelencia de un líder dependen no sólo de la preparación científica-técnica, sino de su capacidad de visión, de aprender con otros, de las habilidades de comunicación y de la sensibilidad hacia los demás, aspectos que requerirán de una inversión personal en los procesos de autoconocimiento y reflexión, de tal manera que sea posible identificar los puntos fuertes y débiles, y lo que ha de mejorarse de acuerdo a lo que se quiere alcanzar, resaltando siempre, no las limitaciones, sino las posibilidades de crecer y avanzar.

En definitiva, y siguiendo a Gento (1996), los líderes educativos han de encarnar determinados valores personales, que lleven a la dignificación de la institución y de los individuos que lo constituyen; entre estos valores esenciales merecen destacarse los siguientes: integridad personal; madurez; amplitud de miras; cooperación solidaria, generosidad y responsabilidad. Asimismo, han de poseer un conjunto de rasgos directamente relacionados con su aspecto personal: atracción personal; seguridad en sí mismo; autenticidad o coherencia; simpatía y comprensión con los demás; poder de convicción, poder estimulante, y originalidad. Y por su puesto, estos líderes han de caracterizarse por hábitos de comportamiento, entre los que cabe destacar: distribuir convenientemente a las personas; decidir en la acción; planificar constantemente; esforzarse por encima de la recompensa (del pago); controlar los detalles; motivar a los colaboradores; trabajar sin renuncia; manejar el estrés; formar y entrenar; y tratar individualizadamente a cada uno, esto es, tener en cuenta las peculiaridades individuales. Sea como fuere, lo cierto es que el perfil del líder hoy ya no gira tanto en torno a su especialización en una tecnología determinada, cuanto sí en su capacidad para coordinar personas dentro de un grupo estable en el que se buscan solidariamente soluciones a los problemas planteados (Senlle, A., 1992 citado en Gento, 1996). He de aquí la trascendencia que tiene la formación previa y en ejercicio de profesores, directivos y otros profesionales que inciden en la esfera educativa, basada en la autorreflexión permanente del quehacer y la participación en proyectos de formación desarrollados en las propias instituciones o en otras (con la colaboración de universidades, por ejemplo), y en el intercambio con profesores de otras ciudades y países, etc.

### **1.3.3. LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN: FACTORES DETERMINANTES DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

El termino gestión se refiere a “(las) diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera, empleando los medios adecuados para acoplarlos a un propósito” (Diccionario de la Real Academia Española, edición 1987). Dichas diligencias pueden entenderse como las prácticas y expresión de valores que involucran la toma de decisiones e iniciativas, hacen funcionar la estructura organizativa de la empresa o institución, ponen en marcha dispositivos, resuelven conflictos, logran la convivencia de elementos contradictorios, hacen uso de los flujos de información, despliegan la estrategia en la organización, distribuyen la responsabilidad entre los miembros, concilian la visión estratégica con la planeación operativa (el día a día), y ejercen el control. Vista así la gestión, se convierte en un “sistema sociomental”, una encrucijada entre lo económico, lo político, lo ideológico, y lo psicológico (Pacheco, 2002, p.7), que en el caso de la gestión escolar, implica no sólo la utilización apropiada y combinación efectiva de recursos sino también la puesta en marcha y control de procesos administrativos, pedagógicos y de la comunidad al servicio de una estrategia y encaminados al cumplimiento de los objetivos esenciales de la misión institucional. El liderazgo pedagógico apunta aquí de manera especial a los procesos que las rectoras y los docentes han de adelantar en las instituciones educativas - en aras de construir el conocimiento y de reflexionar sobre el tipo de sociedad y de ciudadano que se desea formar-, a la promoción de formas de convivencia y participación con los estudiantes, docentes y padres de familia, así como a aquellos mecanismos que permiten vincular la

institución con la comunidad y con el entorno, el mantenimiento de un clima interpersonal positivo, y la formación profesional continua del recurso humano con el que se cuenta.

### **1.3.3.1 Liderazgo del Rector y Gestión escolar**

Cuando se habla en particular de gestión escolar se alude a la conducción de la institución, al proceso de formulación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual orienta y condiciona la organización administrativa, pedagógica, de recursos y financiera; las formas de intervención en el proceso educativo y curricular; las relaciones entre los agentes educativos; las formas de interacción con la comunidad; y el estado en que los alumnos y personal de la institución acceden al conocimiento y a la formación en competencias como un medio para mejorar su desempeño y calidad de vida (Ministerio De Educación Nacional, 1997).

Para el ejercicio de tal gestión, la Ley General de Educación plantea el gobierno escolar como espacio de participación democrático de todos los estamentos de la comunidad educativa, para la orientación, la proyección y la toma de decisiones sobre los aspectos centrales de la institución, constituido por un consejo directivo con representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa, cuyas funciones están encaminadas al logro de una identidad institucional, facilitando la construcción y desarrollo del Proyecto Educativo en todos sus componentes. También forman parte del gobierno escolar los consejos académicos, de estudiantes y de padres de familia, los cuales deben apoyar y asesorar al consejo directivo en la gestión de la institución. Todo ello en procura de un estilo de administración democrático que supere el sistema administrativo vertical y rígido, e incorpore la participación como forma de gobierno, aplicando la concertación como método para resolver las diferencias y los conflictos escolares, en aras de crear condiciones propicias para el quehacer renovado de los educadores y el aprendizaje activo de los estudiantes. Así las cosas, en el ámbito educativo, el ejercicio del liderazgo pedagógico ha de contemplarse desde los diferentes actores y roles que cada quien desempeña, así como de los diferentes niveles en el sector educativo, empezando por el máximo responsable de la educación en el país (MEN), la Secretaría de Educación Departamental (a nivel departamental), hasta llegar al que corresponde al profesor en el aula y con su grupo de alumnos, pasando, por supuesto, por el liderazgo ejercido por el rector de la institución educativa, los coordinadores, los consejos directivos, académicos, estudiantiles, y asociaciones de padres de familia, entre otras.

De lo anterior resulta indispensable el liderazgo pedagógico del rector de una institución educativa, quien preside el consejo directivo, y se constituye en el máximo responsable de orientar la puesta en práctica del PEI, para lo cual debe establecer acuerdos sobre las tareas y los niveles de responsabilidad al interior de la institución, evaluar y reformular periódicamente las metas propuestas, buscar la solución de los problemas que se presenten, producir comunicaciones claras y facilitar los espacios para el buen manejo de las relaciones interpersonales, en procura de crear un ambiente de trabajo amable y colaborativo que haga posible la permanencia de los estudiantes en la institución y el alcance de las metas planteadas. Es fundamental aquí el papel del rector como promotor de los procesos de participación de la comunidad educativa para hacer de la institución escolar una organización que integre a todos aquellos que tengan relación con el proceso educativo, superando así la visión estrecha de la institución integrada exclusivamente por docentes y alumnos,

y enriqueciendo su proyección al tomar decisiones teniendo en cuenta el entorno. En definitiva, la reforma impulsada por la Ley General de Educación ha planteado retos pedagógicos para la dirección escolar, entre ellos están: a. fomentar los espacios y estrategias para la consolidación de proyectos educativos conducentes a hacer de los estudiantes sujetos autónomos, dinámicos, creativos, críticos y comprometidos con la comprensión y transformación de la realidad, capaces de construir mejores formas de convivir y defender los principios de la democracia; b. propiciar que la escuela se abra para aprender de la comunidad, que introduzca elementos de la cultura local como objetos de estudio y fuentes de conocimiento, y que se preocupe por integrar la realidad social a sus procesos; c. construir una escuela más democrática, que avance en sus niveles de participación, comunicación, reconocimiento a la labor, consolidación de la autonomía y toma de decisiones (basada en la formación y actualización constante del saber), y en las garantías de una adecuación a la realidad social y desarrollo personal.

Los rectores han de tener también otra tarea fundamental, promover la autoevaluación institucional como proceso autónomo y colectivo de reflexión, análisis y decisiones que permite reflejar la situación real de la institución, para a partir de sus resultados tomar las medidas acertadas hacia el futuro. Es preciso que esta evaluación atienda a los siguientes principios: Coherencia (estado de correspondencia existente entre la filosofía o misión de la institución, lo que realmente se hace y los resultados que se obtienen con el desarrollo de las acciones); Autonomía y responsabilidad (la autorregulación de las acciones dirigidas hacia los fines que espera la comunidad educativa, basada en el hecho de que cada uno de los actores y partícipes en el proceso educativo responda por las consecuencias de sus actos o misiones); Participación (contribución decidida, significativa y permanente de los integrantes de la comunidad educativa en los procesos de planeación, ejecución, evaluación y mejoramiento del quehacer educativo, basada en la ética y el sentido de compromiso); Objetividad (capacidad de ver y analizar desde afuera las propias acciones, sustentando la valoración con hechos, datos o situaciones verificables de una u otra manera); Identidad (evaluación del quehacer educativo teniendo en cuenta la misión, el PEI, y el contexto propio); Pertinencia (puesta en marcha de acciones capaces de responder en forma proactiva a las necesidades del medio o la comunidad a la cual pertenece la institución); y, Proactividad (capacidad de prevenir, de anticiparse a los hechos y de aportar soluciones antes de que sucedan los problemas, bajo la capacidad de vislumbrar las oportunidades y amenazas) (Ministerio de Educación Nacional, 1997). Precisamente, la desatención a estos principios es una de las grandes deficiencias de los procesos de autoevaluación implementados en las instituciones educativas (objetos de este estudio), a lo que se le suma la falta de asesoría, seguimiento y control de parte de la supervisión educativa y los directores de núcleo - estamentos que han de ayudar a consolidar la gestión en las instituciones educativas para el cumplimiento de los fines de la educación en el servicio público.

Con todo, y siguiendo a Gento (1996), si de lo que se trata es de lograr auténticas instituciones educativas de calidad, parece obligado que el liderazgo ejercido por el rector sea eminentemente pedagógico, lo que supone una preocupación incesante por la promoción de la potencialidad de los miembros de la institución para que sean capaces de poner en acción su total capacidad al servicio de la consecución de los objetivos propios y compartidos con la institución; sin anular, por supuesto, sus correspondientes funciones administrativas. Consiguientemente, el rector deberá planificar su actuación, implicando ello una buena

distribución de su tiempo, que debe hacerse en atención a un planteamiento claro de las prioridades a las que ha de prestar más atención, otorgándole siempre una dedicación suficiente a los ámbitos de mayor contenido educativo, sin que llegue a ser absorbido por tareas de gestión administrativa. Para el buen ejercicio de su liderazgo, un rector ha de caracterizarse por: a. una reconocida autoridad profesional y estimación generalizada de la comunidad escolar; b. una preocupación por conocer y atender las necesidades del personal de la institución, mostrando aprecio, consideración, reconocimiento e impulsando la autoconfianza; c. una visión anticipadora de cuáles son los planteamientos más convenientes para la solución de los retos y alternativas del futuro, así como percepción previa de las consecuencias; d. una claridad en cuanto a la misión institucional que ha de ser compartida por los miembros de la escuela y difundida en el entorno próximo; e. la promoción de un clima positivo propiciador del estudio y el desarrollo del conocimiento en la institución; f. el fomento de la configuración, seguimiento y mejora de los diseños curriculares, y documentos de planeación estratégica (PEI, manual de convivencia, etc.), en procura de la acomodación y el asentamiento de la institución educativa al contexto físico y social circundante; g. la adquisición y buen manejo de recursos; h. la clarificación y control de las funciones y tareas de sus colaboradores; i. la promoción entre los profesores del estudio de materias relacionadas con la actividad educativa misma (Psicología evolutiva y del aprendizaje, didáctica, investigación educativa, etc.); j. la promoción de la participación activa y formación continua de la comunidad educativa (docentes, padres de familia, estudiantes, personal administrativo); y k. la promoción de una cultura institucional propia; entre otras. En definitiva, como lo afirma Paul de Bruyne (1983, p.287 citado en Pacheco, 2002, p.4): “la gestión comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia, es decir, a los conocimientos más o menos exactos, y al arte, es decir, al juicio y a la creatividad”.

### **1.3.3.2 Liderazgo del Profesor: rasgos y actuaciones para una intervención educativa de calidad.**

En el ámbito de su actuación en el aula, el profesor ha de conducirse también como un auténtico líder promotor de la capacidad autoformativa de sus alumnos, dado que su acción educativa no se limita a lograr que los estudiantes adquieran determinados conocimientos, sino que se trata, más bien, de que alcancen la consistencia necesaria para el progresivo desarrollo personal autónomo y eficaz; tarea que exige del profesor determinados rasgos y actuaciones (Gento, 1996).

#### **1.3.3.2.1 Rasgos para el ejercicio de un liderazgo pedagógico**

- *Capacidad creativa* (compaginación de imaginación y adaptación a situaciones imprevistas);
- *Dominio de la materia; Conocimiento teórico profesional, pedagógico, psicológico y sociológico* (incluyendo en este último el conocimiento de las influencias culturales, la incidencia de la familia sobre la educación de sus miembros y la dinámica interna que se produce dentro de los grupos sociales);
- *Conocimiento de sus alumnos* (tanto en relación con su grado de madurez, como en sus necesidades e intereses, estilos de aprendizaje, etc.);

- *Competencia profesional práctica* (capacidad real para enseñar que se concretará en capacidades como las siguientes: organización del conocimiento -análisis, síntesis-, presentación didáctica, organización de grupos de personas, evaluación de alumnos, y autoevaluación de su función didáctica y educativa);
- *Tendencia a la autoevaluación* (los profesores como impulsores fundamentales de la calidad de las instituciones educativas han de reflexionar constantemente sobre su práctica profesional y los problemas que surgen, han de investigar sobre los procedimientos de actuación más eficaces, y han de contrastar en la acción la propia teoría educativa, todo ello de modo inteligente y fundamentado); y
- *Ejemplaridad positiva en su comportamiento* (este rasgo tiene particular importancia en los primeros niveles educativos en que el niño tiene a sus padres y maestros como norma suprema de rectitud moral); entre otros (Gento, 1996, p.210).

#### **1.3.3.2.2 Acciones o iniciativas para el proceso de educabilidad**

El postulado de educabilidad remite a la condición inacabada de la especie humana y a su capacidad de transformación, evidenciando la necesidad de llevar al individuo hasta su estado máximo de realización personal (modificabilidad, transformación y reestructuración). La educabilidad implica asimismo una actividad que el pedagogo debe saber conducir y sortear, reconociendo de antemano las posibles resistencias y dificultades de aprendizaje del educando (Relación pedagógica). Igualmente, surge el acto de voluntad en el individuo, y es ésta, precisamente, la que va a marcar la pauta de toda acción pedagógica contemporánea. Por su naturaleza, la educabilidad intenta resolver todo fracaso en la educación del otro (Apuesta educativa). El sujeto puede resistirse a toda acción educativa y convertir el logro previsto en un fracaso anticipado y es, en este sentido, a decir de Meirieu (1985, p.52 citado en Zambrano, 2002, p.53), “como el pedagogo es aquél que puede hacer más cuando pareciera que todo hubiera fracasado”. Para tal efecto, el docente habrá de desarrollar una serie de procesos, procedimientos y acciones encaminados al logro de los objetivos de la educación formal.

- Planificación de las clases.

La eficacia de la intervención educativa dentro del aula depende en buena parte de la preparación de la misma. Dicha preparación deberá incluir: a. una clara definición de los objetivos a perseguir, coherentemente articulados con el PEI y el diseño curricular, y alcanzables y conocidos por quienes han de lograrlos, de tal manera que los propios alumnos sepan con toda certeza lo que han de aprender, las habilidades a adquirir y los valores a cultivar; b. una escogencia previa de los contenidos a abordar, de la metodología a emplear, de los medios materiales a manejar, y de las formas e instrumentos que se utilizarán para la valoración de los alumnos; c. un señalamiento previo de actividades de refuerzo para los alumnos con dificultades de aprendizaje, así como otras de posible ampliación o profundización para los que muestran un ritmo de desarrollo más rápido; y d. el establecimiento de mecanismos de valoración de la metodología implementada, de los recursos utilizados, y de la satisfacción de los alumnos, así como de estrategias que inciten la autoevaluación en los mismos.

Tal planificación habrá de considerar las variables psicopedagógicas, necesidades, e intereses de los alumnos, así como el contexto general y específico en que se produce la acción educativa, los recursos auténticamente disponibles y realmente utilizables, y aquéllos que el mismo docente diseñe para su intervención didáctica.

- Diseño de proyectos formativos.

Una labor importante del profesor es “diseñar planes, proyectos o programaciones de tipo formativo que conduzcan a las metas fijadas en relación con el desarrollo físico, intelectual, moral, social y psicológico de los alumnos” (Gento, 1996, p.216-217). No obstante, para que los objetivos del proyecto repercutan positivamente en la formación de los estudiantes han de reunir algunas condiciones como: “que los que han de alcanzarlos piensen que pueden, y que vale la pena hacerlo; que la consecución de los mismos ofrezca a quienes los consiguen sentido de valiosidad, creencia en sí mismos y autoinstrucción; que posean valor para la sociedad; que sus enunciados tengan fuerza suficiente para potenciar en quienes han de alcanzarlos esfuerzo, persistencia, expectativas positivas (tales como satisfacción, etc.) y paciencia para trabajar hasta conseguirlos” (Gento, 1996, p.213).

- Acomodación al nivel de desarrollo y aprendizaje de los estudiantes.

Para que la interacción en el aula resulte propiciadora de enriquecimiento educativo, la actuación del docente ha de estar fundamentalmente centrada en el alumno (Rogers, C. R., Holt, J., 1971; Hargreaves, D., 1986 citado en Gento, 1996)), lo que coloca al maestro ante el reto de hacer comprensible y asimilable el acervo cultural y científico, acomodándolo a las peculiaridades de las fases o etapas de desarrollo de los alumnos a él confiados, a sus intereses y posibilidades de aprender. El docente deberá realizar un diagnóstico inicial del potencial de aprendizaje de los estudiantes con el fin de ofrecerles el tratamiento educativo más conveniente, reconociendo sus peculiaridades individuales y estando atento a la detección de posibles deficiencias que requieran tratamiento específico. También será necesario que, en aras de un aprendizaje significativo, la intervención educativa del docente se efectúe a partir del saber previo que el estudiante construye desde su entorno.

- Adaptación al contexto.

Una metodología que aspire a encuadrarse en una educación de calidad habrá de tener en cuenta las características contextuales (sociales, lingüísticas y culturales) que dan cuerpo a la propia peculiaridad del alumno. Para ello será necesario poseer datos concretos y actualizados del entorno en que habitualmente se encuentra el estudiante: desde la propia situación familiar y económica, hasta el ámbito sociogeográfico y cultural en que vive. Asimismo, la acción educativa del docente deberá reconocer y afrontar las limitaciones físicas de la institución educativa y del contexto en que va a realizarse (carencia de servicios públicos: agua, luz, etc., por ejemplo), con miras a proponer soluciones pertinentes.

- Mantenimiento de un clima de aula positivo para el aprendizaje.

El profesor asume un liderazgo esencial en la configuración de las interacciones dentro del aula, debiendo promover el sosiego, la confianza, la seguridad, el orden y la disciplina (basada en la tarea y la



justicia), la empatía (o atención hacia los demás), el respeto, la amistad personal y el reparto equitativo de responsabilidades. Su función ejemplificadora juega aquí un papel fundamental como norma suprema de comportamiento correcto (Gento, 1996).

Como líder, el profesor habrá de facilitar espacios para la satisfacción de necesidades, particularmente las de afecto (sentirse querido y apreciado), pertenencia (aceptación por el grupo), seguridad (disminución del miedo y la incertidumbre), y participación responsable (en la organización y realización de actividades). Para ello, será importante contar con: Sistemas abiertos de comunicación en donde los mensajes puedan ser adecuadamente emitidos (sin inhibiciones) y recibidos por quienes deban hacerlo, y puedan ser transmitidos y aceptados con la máxima nitidez posible; Sistemas de recompensa e incentivación del éxito en el aprendizaje y en otros ámbitos de la vida escolar (tales como asistencia a clase, disciplina, ayuda a los demás, etc.), poniendo de manifiesto los logros en el proceso formativo, más que las deficiencias o retrasos en el mismo; Expectativas elevadas sobre la capacidad de aprender del alumno, que se traduce en la confianza que muestran los profesores en que los alumnos alcanzarán resultados satisfactorios en su proceso formativo; y, El trabajo en equipo como estrategia propiciadora del aprendizaje colaborativo y oportunidad de socialización, sin con ello anular la importancia del trabajo individual como medio de estudio, reflexión personal, y aportación creativa.

Tal clima positivo de interacción refuerza la cohesión de los estudiantes entre sí y de éstos con el profesor, lo que, a su vez, aumenta la satisfacción con la que uno y otros acuden diariamente al aula, constituyéndose ello así en una garantía para el trabajo creativo y productivo. En ocasiones, podrán aparecer conflictos que supongan un riesgo para el clima favorable dentro del grupo, hecho ante el cual el profesor habrá de tener exquisita sensibilidad para percibirlos, y habrá de establecer los mecanismos precisos para contribuir (junto con los protagonistas) a su solución (Gento, 1996, p.173, 213-214).

- Estímulo a la creatividad.

Una metodología propiciadora de la creatividad de los alumnos habrá de impregnarse de rasgos como los siguientes: dinamización de la capacidad de conexión y de relación; fomento de la curiosidad intelectual; promoción de la captación intuitiva; estimación de la flexibilidad interpretativa; apología de lo atípico; ambivalencia figurativa; cultivo de la capacidad de improvisación; puesta en marcha que promueva la afloración de ideas, que supongan la manifestación de los propios sentimientos de los alumnos, y que estimulen la actuación espontánea de los mismos (Gento, 1996, p.176-177).

- Uso de materiales didácticos y tecnología educativa.

Con el fin de contribuir a impulsar el aprendizaje formativo del modo más eficaz y atractivo posible, el profesor deberá poner a disposición de sus alumnos diversos materiales didácticos y tecnológicos, ofreciendo así oportunidades para la realización de ejercicios de aplicación y vivencias prácticas, potenciando además la formación en las áreas técnicas del conocimiento. Desde aquí se resalta la importancia de que el docente mismo elabore, en colaboración con los estudiantes, los materiales didácticos pertinentes que han de manejarse en el aula para la intervención educativa, avivando con ello el interés en la enseñanza y en el aprendizaje.

Por su parte, el profesor, como profesional responsable de la mejor adquisición del saber, debe estar abierto a las más recientes aportaciones de la tecnología con aplicación a la acción educativa y el autoaprendizaje, e interesarse por aprender el manejo de tales recursos para su debida implementación y el enriqueciendo de la intervención educativa.

- Orientación, evaluación y seguimiento del proceso educativo.

El profesor ha de ser un guía permanente que les ofrezca las ayudas que precisen los estudiantes para la resolución de inquietudes en el desarrollo de trabajos, para la satisfacción de sus necesidades, para la canalización de sus intereses y para el establecimiento de prioridades a atender. El profesor será aquí una herramienta clarificadora de caminos a seguir que ha de orientar a los alumnos sobre la relevancia y repercusión práctica de los campos de conocimiento, debiendo además orientarlos sobre las fuentes de información o bibliografía, los materiales de consulta, los lugares donde han de hallar dichos materiales, y como fundamental, ha de entrenarlos en la explotación de tales fuentes de información con fines educativos.

Por su parte, la evaluación y seguimiento del proceso formativo ha de ser un proceso permanente de reflexión, análisis y decisiones, teniendo como objeto examinar y valorar de qué manera los estudiantes van progresando hacia las metas fijadas y en qué forma deben capitalizarse los factores favorables (fortalezas) del aprendizaje y acción educativa o enfrentar las circunstancias contrarias (debilidades) para cumplir con la misión institucional de formación del joven, replantear metodologías de enseñanza, poner en marcha tareas de reforzamiento, superar los logros y responder de manera efectiva y con mayor calidad a las necesidades y requerimientos del estudiantado y la sociedad (Ministerio de Educación Nacional, 1997). En este proceso de evaluación es preciso contar con el aporte de los mismos estudiantes a través de su autoevaluación, hecho que los impulsará a actividades de autoconocimiento y a la posibilidad de fijarse metas de desarrollo personal, contribuyendo con ello el docente a la formación autónoma de sus grupos de alumnos.

La valoración continua (con intención formativa) del progreso del estudiante y de su grado de satisfacción, se hace fundamental también ya que cuando los alumnos perciben que su rendimiento va a ser valorado y que existe interés sobre el mismo, generalmente se esfuerzan más por incrementarlo, lo que requiere por su puesto que el alumno esté permanentemente informado de cuál es el estado de su progreso; que la evaluación se base en la detección de los logros alcanzados, más que en la puesta en evidencia de lo no conseguido; que exista una adecuada correspondencia entre lo que se enseña y lo que se evalúa; que los alumnos estén informados de los contenidos sobre los que van a ser evaluados, así como del tipo de procedimientos, técnicas e instrumentos de evaluación, además de haber sido entrenados en el tipo de prueba o examen a que han de someterse.

- Promoción de la participación de los estudiantes y padres de familia en la vida de la institución y procesos pedagógicos.

En la organización de la vida institucional y de los procesos pedagógicos se pueden dar dos caminos: una posibilidad es que el docente sea quien decida sobre lo que se debe desarrollar con los estudiantes, teniendo en cuenta sólo los conocimientos y procesos básicos correspondientes a su campo de trabajo, pero independientemente de las necesidades de sus estudiantes y el entorno. Otra posibilidad es que el docente en

diálogo con la comunidad, organice sus acciones pedagógicas teniendo como horizonte las necesidades del entorno en que está inmerso, con lo que podrá garantizar una educación efectiva que responda a las necesidades sentidas de la sociedad. Ya bien Gento (1996, p.154) ha firmado: “el aprendizaje suele ser mayor cuando los alumnos han tenido intervención en las decisiones que afectan al funcionamiento general del colegio y de la propia clase”. La implicación de los estudiantes, e incluso de padres de familia, en los objetivos asumidos por las instituciones y en las estrategias para lograrlos, ha de repercutir positivamente en el éxito educativo alcanzado (En otro apartado se ahondará acerca de la importancia de la participación activa de los distintos miembros de una organización).

En las instituciones educativas colombianas existen, en teoría, organismos y espacios importantes de participación de estudiantes y padres de familia (consejos estudiantiles, el consejo directivo, personero estudiantil, las asociaciones de padres de familia, e incluso, la escuela de padres); sin embargo, en la realidad de las instituciones que han sido objeto de esta investigación, tales organismos funcionan irregularmente o no funcionan, aminorando así la participación formativa del estudiante y empobreciendo con ello el quehacer pedagógico; tal situación requiere de la intervención oportuna del docente en la promoción de dicha participación, lo que implica formar e informar a la comunidad educativa sobre los mecanismos y maneras en que puede intervenir en la escuela.

- Participación en procesos de investigación.

La acción del maestro en el aula y en la escuela es uno de los innumerables factores que afectan la calidad de la educación y los procesos de enseñanza aprendizaje. El maestro requiere entonces comprender los conceptos de educación, escuela, formación, pedagogía, didáctica, aprendizaje, currículo y por supuesto, investigación en educación. No obstante, Eloisa Vasco (citado en Muñoz, 2000, p.25) afirma que ese componente investigativo ha sido muchas veces percibido como algo muy complejo y fuera del alcance del educador que realiza su labor en el aula escolar. El maestro se encuentra en una encrucijada: o se es maestro o se es investigador; dicotomía que podría superarse integrando estos términos en el de “maestro investigador”, para lo cual se hace necesario que los directivos abran los espacios para que el maestro pueda realizar investigaciones que coadyuven a la mejora de la institución. Debe tenerse en cuenta además lo dicho por Vasco (1988 citado en Muñoz, 2000, p.25): “por encima de todo el maestro investigador es un maestro. Ser investigador sólo se entiende, se justifica, se hace posible desde su “ser maestro”, y su objetivo último es ayudar al maestro a ser mejor maestro”. Todo depende del interés del maestro por abordar un proceso investigativo, el deseo de profundizar y de crear a partir de interrogantes surgidos de su propia práctica para luego revertir los resultados en sus propios escenarios. Por ello, es importante concientizar a los maestros y fortalecerlos en competencias para que éstos construyan en sus prácticas pedagógicas cotidianas un ambiente investigativo; que se preocupen por la innovación educativa y por su propia autoformación como profesionales, convirtiendo las aulas en laboratorios propicios para comprobar la teoría existente y generar nuevas teorías emergentes; que admitan, que la investigación la hace él mismo, que la investigación está presente en los interrogantes que se formula y que los resultados repercuten de nuevo en su práctica. Se trata de que los maestros se conviertan en actores comprometidos con la cultura escolar para hacer de la práctica cotidiana una vivencia de donde aprendan a derivar inquietudes, interpretar signos y símbolos; es decir, una

fuerza permanente de problemas descifrables, cuya reflexión habrá de propiciar la intervención oportuna en aras de un aprendizaje útil y genuino.

En el quehacer cotidiano de maestros y estudiantes se encuentra una de las fuentes más auténticas para la construcción de saber pedagógico, entendido como aquél que contextualiza, es producto y da sentido al oficio de maestro (De Tezanos, 1998 citado en Muñoz, 2000). Así, el aula de clases resulta ser por excelencia una fuente rica en temas y problemas para generar conocimiento. Las variadas formas de lenguaje, las actitudes, las expectativas, las experiencias pedagógicas, las metodologías de enseñanza, los contenidos temáticos, los planes institucionales, las políticas educativas y el aumento cada vez más creciente de la ciencia y la tecnología, son investigables y demandan la utilización de diferentes métodos por parte de investigadores competentes. Para atender tal requerimiento, la Asociación Colombiana de Facultades de Educación ASCOFADE y la Asociación Nacional de Educación Normalista ASONEN (1996) han asumido un proyecto de formación de educadores en el que convocan a los maestros a escribir y reescribir, a vincular teoría y práctica por la vía de la experimentación, la investigación y la enseñanza, teniendo en cuenta que la escritura rigurosa, sistemática y reflexionada de la práctica individual y colectiva es el medio por el cual se concretiza la historicidad y la producción intelectual, y que la crítica y autocrítica de esa producción por parte de los mismos maestros y de la comunidad científica son requisitos sustantivos para la construcción de todo tipo de conocimiento.

En definitiva, el educador actúa en un medio complejo, en un escenario cambiante determinado por la interacción de múltiples factores y condiciones, en el que se enfrenta a múltiples problemas que no pueden resolverse mediante la aplicación de una regla, técnica o procedimiento rutinario y mucho menos irreflexivo, sino que requieren de él un pensamiento reflexivo y práctico para descifrar significados y construir saber acerca de los escenarios concretos, simbólicos e imaginarios en los que vive y sobre los que actúa, debiendo emplear una gama y combinación posible de métodos y técnicas de investigación, acordes a las problemáticas a abordar.

El conocimiento profesional de los docentes debe formarse en un complejo y prolongado proceso de conocimiento en la acción (saber hacer) y de reflexión en y sobre la acción (saber pensar, investigar), a lo que Elliott (2000, p.17) añade el carácter de “cooperativo de la deliberación práctica”. Entonces, lo que se requiere en este aspecto es que el profesor desarrolle su conocimiento práctico sobre las situaciones educativas que se presentan en el aula, pero a la vez supere las deficiencias del conocimiento profesional acumulado a lo largo de la experiencia tradicional no sometida a la reflexión y contrastes sistemáticos (salvando el abismo entre teoría y práctica), y además, se requiere, más que una reflexión individual, una reflexión cooperativa y diálogo permanente que permita desarrollar conocimientos prácticos compartidos; así, la organización de equipos de investigación en las instituciones educativas potenciará el mejoramiento permanente de éstas (Elliott, 2000). Con todo, se hace necesario dinamizar la práctica educativa del maestro en la escuela para que se posibilite el contraste crítico y el diálogo enriquecedor, evitando así el desarrollo y uso inapropiado de estereotipos cada vez menos flexibles y más resistentes al cambio. Como diría Elliott (1983 citado en Elliott, 2000, p.16-17): “Mediante la reflexión y el diálogo es posible progresar en el desarrollo de formas compartidas de comprensión de los conceptos éticos y de los dilemas contradictorios de la práctica”. Por tanto, “facilitar la

comprensión y la reconstrucción individual y colectiva del conocimiento es, en su naturaleza, una empresa imprevisible por su propio carácter creador”

Con todo, el profesor no puede ser concebido como un simple técnico (desde su área) que aplica rutinas preestablecidas a problemas estandarizados como el mejor modo de orientar racionalmente su práctica. La intervención del profesor, al igual que ocurre con cualquier práctica social, es para Elliott (2000) un auténtico proceso de investigación. Diagnosticar los diferentes estados y movimientos de la compleja vida del aula (desde la perspectiva de quienes intervienen en ella), elaborar, experimentar, evaluar y redefinir los modos de intervención en virtud de los principios educativos que justifican y validan la práctica, y de la propia evolución individual y colectiva de los estudiantes, es claramente un proceso de investigación en el medio natural. Sin duda, la investigación complementa y enriquece el criterio y conocimiento científico del docente, contribuyendo al perfeccionamiento de la enseñanza, y por ende, a la mejora de la calidad de la educación (siempre y cuando el mismo profesor compruebe sus hipótesis sin tener que aceptar acríticamente las propuestas de otros).

En síntesis, y teniendo en cuenta todo lo dicho anteriormente, el docente, en el ejercicio de un liderazgo pedagógico de calidad, ha de asumir responsabilidades esenciales sobre los procesos pedagógicos y didácticos: analizar y decidir con sus estudiantes cuáles son las mejores formas de aprender, teniendo en cuenta para ello los diferentes ritmos de aprendizaje, las diferentes formas de construir el conocimiento, así como la adecuación de las distintas actividades y estrategias, según los requerimientos del grupo con el que trabaja. Por otro lado, ha de generar y posibilitar las condiciones para que los estudiantes puedan comunicarse abiertamente, participar y poner en juego los conocimientos y competencias; dando cabida en las aulas a las hipótesis y explicaciones de sus estudiantes sobre fenómenos de la naturaleza y la sociedad, y al emprendimiento de proyectos investigativos. Asimismo, ha de permitir la discusión, el diálogo, la argumentación, la afirmación y la construcción de una identidad y una autoestima básicas para el desempeño social posterior de sus estudiantes. El docente ha de gestar en las aulas y fuera de ellas, espacios para la construcción del conocimiento en los que cada estudiante aporte algo, discuta y cuestione; permitiendo y promoviendo la formación de ciudadanos críticos, propositivos, respetuosos, conscientes de su valía, y con sentido de pertenencia por la institución; cualidades que deben fomentarse en los jóvenes de las instituciones educativas de cada uno de los municipios del departamento del Atlántico. Por otra parte, el docente ha de estar en actitud permanente de aprendizaje. Para él la evaluación de los procesos de sus estudiantes ha de ser una acción permanente que le permita hacer seguimiento e identificar fortalezas y debilidades, no sólo del progreso de sus estudiantes sino también del efecto de sus propias metodologías de enseñanza y recursos que utiliza en el proceso pedagógico, para mejorarlos cada día.

Por estas razones y muchas más, el liderazgo de los docentes es considerado un recurso valioso e irremplazable en los procesos pedagógicos, debiendo los maestros encarnar procesos de autorreflexión crítica y de análisis permanente que garanticen una intervención educativa con sentido.

#### **1.3.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO COMO PROCESOS ESTRUCTURALES PARA LA MEJORA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Hace algunos años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Sin embargo, las organizaciones son más que eso. Hoy en día se conciben como cultura, en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes y una forma de accionar y de resolver los problemas y conflictos. Desde aquí las organizaciones son como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, hecho que ha llevado a admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (Stephen Robbins, 1991 citado en Botero, 2002).

En el lenguaje gerencial, cuando se habla de cultura organizacional, generalmente se hace referencia al “conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (Casares y Siliceo, 1997 citado en Botero, 2002, p.53). Tal definición lleva implícitamente la necesidad de caracterizar a toda organización con una misión, con un referente direccional de todos los esfuerzos de los distintos miembros (para el presente y para el futuro), que ha de ser el punto de partida para la configuración de una cultura propia, que a su vez ha de estar basada en el diseño de un plan estratégico dirigido a la concreción de los objetivos. La misión convoca en su consecución una serie de valores y estilos peculiares de gestión que terminarán por caracterizar la organización como tal, por tanto, una escuela sin una misión, sin un proyecto educativo institucional elaborado y compartido por toda la comunidad educativa, al que se remita constantemente en su propio accionar, no tendrá norte ni motivaciones profundas que alienten su quehacer, de tal manera que no se podrá esperar de ella ninguna excelencia ni búsqueda constante para mejorar su oferta de calidad educativa. Dicha misión requiere de un plan estratégico sistemático, tanto a nivel de la institución, como del aula, lo que permitirá la acción organizada de los miembros, e incrementará la posibilidad de seguimiento y control a su desempeño, de tal manera que se de una articulación adecuada entre la misión y el proyecto educativo de la institución, los respectivos diseños curriculares, las programaciones de aula o materia, así como una intervención pedagógica perfectamente acomodada a los alumnos y al contexto general y específico en que la institución educativa se ubica. Por su parte, en la construcción de la misión de la organización será preciso contar con la participación de todos los sectores implicados: sólo así será posible llegar a una formulación que sea relevante para los intereses de sus miembros y que éstos últimos la consideren como tal. Sea como fuere, la consecución de la calidad de una institución escolar requiere del consenso, entre sus distintos miembros, en cuanto a los objetivos educativos a alcanzar. He aquí el papel esencial del líder (rector y profesor en este caso), quien se convierte en facilitador de procesos de participación y comunicación, debiendo fomentar además un profundo sentido de lealtad, confianza, vitalidad, y congruencia conductual entre los miembros de la institución, a través de una relación con ellos coherente con los ideales de la misma, procurando potenciar así sus capacidades creativa y productiva.

En el fondo de cada organización, el componente de valores, costumbres, expectativas, y hábitos le dan identidad a cada uno y al conjunto de los miembros, debiendo el líder ser lo suficientemente competente para discernir entre los aspectos de la tradición que deben ser resaltados y consolidados y aquellos que

requieren innovaciones, en aras de lograr transformaciones socialmente pertinentes en un entorno cambiante; un verdadero líder recobra lo más valioso de la cultura. Ésta última es el elemento medular de la organización, pues afecta todas las funciones y acciones que llevan a cabo sus miembros; la cultura influye en la forma cómo funciona la institución, lo cual se refleja claramente en sus estrategias, estructuras y sistemas. Por este motivo, el talento y la aptitud de los líderes para efectuar los cambios culturales en respuesta adaptativa a los que se dan en el entorno, son elementos fundamentales para el éxito de los proyectos de transformación organizacional, más aún cuando han de enfrentarse a la ardua tarea de eliminar las barreras de la productividad y, al mismo tiempo, la desconfianza y los miedos de los miembros de la organización, quienes frecuentemente, debido a la tendencia del ser humano de cobijarse en esquemas conocidos y seguros, se resistirán ante las tentativas de transformación.

El deber ser de la sociedad actual es fomentar el liderazgo en ámbitos organizacionales. El líder como principal factor humano de éstos tiene la función de construir la cultura organizacional, por cuanto ésta “en primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unidad a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados...” (Robbins, 1991 citado en Botero, 2002, p.61). Para la configuración de dicha cultura organizacional el líder deberá tener en cuenta tres factores (Botero, 2002): a. Los valores y las características de la sociedad circunstante; b. El pasado de la organización y la orientación que los anteriores dirigentes le han impreso y; c. Factores contingenciales como la tecnología y las características de la industria (o de la educación en nuestro caso). Pero no se trata de la gestión de una cultura estática, sino dinámica, tendiente al cambio y a la mejora continua, para lo cual el líder deberá tener un “sentido de olfato” que le permita reconocer los factores y circunstancias que favorecen el cambio, crear culturas de cambio con base en el ejemplo o comportamiento propio, y transmitir esas culturas al resto de los miembros. El líder educativo de hoy debe ser capaz de desafiar la incertidumbre que reina en los contextos de globalización de la escuela y de organizar entornos desestructurados alrededor de la idea del cambio como constante más que como novedad o acontecimiento, más aún cuando el juego de decisiones de los líderes ya no tiene repercusión exclusivamente en las organizaciones, sino que trasciende para alcanzar ecos mundiales, sobre todo si de educación se trata.

En definitiva, para que las instituciones educativas sean competentes, deben necesariamente entender las dinámicas de cambio constante, lo que implica incluir las transformaciones como parte fundamental de su cultura. Pero entender estas dinámicas no significa sólo que la organización se “adapte” al cambio, algo que de hecho tiene que ocurrir, sino también lo contrario, es decir, generar procesos de cambio en el ámbito interorganizacional global a partir de transformaciones intraorganizacionales locales. El cambio (que actualmente es la regla más que la excepción) no debe entenderse como un mal externo que aparece en los contextos de globalización, sino como un proceso de mutua influencia que se genera también a partir de desajustes organizacionales internos y que requiere modificaciones en el microsistema. De esta manera, el cambio implica un liderazgo y unos líderes capaces de tener presentes las continuas transformaciones, tanto

endógenas como exógenas que las instituciones enfrentan, capacidad que depende de cómo se conciba el cambio: como proceso evolucionista o revolucionario (Botero, 2002). La visión del cambio como proceso evolucionista o revolucionario representa una diferencia radical para el ejercicio del liderazgo. El líder que se adscribe al primer enfoque tiende a ser pasivo y reactivo; espera que los cambios arrastren a la organización y que las situaciones se vuelvan tan insostenibles, que sea absolutamente necesario implantar las transformaciones pertinentes. Por el contrario, el líder que considera el cambio como proceso revolucionario es dinámico y proactivo; tiene un conocimiento amplio y profundo del pasado y el presente de la cultura de la organización en la que se desenvuelve y del entorno en que ésta se inserta, pues los estudia continuamente; gracias a ello (y no a “facultades” sobrenaturales de profeta y visionario) posee la competencia necesaria para prever los cambios futuros, implantar las transformaciones culturales respectivas e iniciar las modificaciones a tiempo, de tal manera que su organización no es “arrastrada” por el cambio, sino que, por el contrario, lo suscita (Botero, 2002).

Ahora bien, el liderazgo organizacional requiere de una corresponsabilidad de parte de todos los miembros (en este caso de la comunidad educativa), de tal manera que la adopción, creación y reevaluación de paradigmas y acciones conducentes al cumplimiento de la misión compartida sea una realidad concreta que caracterice los procesos y sistemas de las instituciones, y les permita sobrevivir en el entorno fuertemente exigente, competitivo y cambiante del siglo XXI. Para que tal corresponsabilidad sea efectiva, se requiere de parte de las instituciones autonomía y apertura al entorno, de tal manera que sea posible el intercambio humano, enriquecedor de los procesos socioestructurales. Es preciso que las instituciones gocen de “libertad para autoproducirse” (Wheatley y Myron Kelner-Rogers, 1998 citado en Botero, 2002), que gocen de la necesaria autonomía de carácter administrativo (para la gestión de sus recursos), curricular (para el diseño de su propio proyecto educativo-didáctico), y metodología (para desarrollar acciones educativas y de enseñanza que respondan oportunamente a su propia peculiaridad), reconocida como un componente esencial en el proceso hacia la mejora para la calidad: aún cuando no existe una fórmula sencilla para el mejoramiento de las escuelas, la cuestión radica no en poner más poder en manos burocráticas, sino en poner más poder en las manos de los profesores y los directivos (Rosenholtz, 1989 citado en Gento, 1996). En este sentido, parece conveniente avanzar hacia fórmulas que potencien en mayor medida la autonomía de las instituciones educativas en la gestión de sus propios recursos económicos: de este modo, tendrán mayores facilidades para atender a las necesidades que se ajusten a su propia realidad; por el contrario, cuando dicha gestión viene determinada de modo centralizado por la administración, puede resultar más difícil cubrir aquellos ámbitos de las instituciones educativas que ellas mismas consideran de mayor necesidad y urgencia. Pero esta autonomía institucional debe verse especialmente reflejada, a nivel interno, en la conveniente descentralización de responsabilidades, basada en la confianza en los distintos miembros y en su capacitación, lograda a través de la formación que posean inicialmente o que vayan consolidando mediante el ejercicio profesional y la preparación en la acción. Para ello, es necesario partir del principio de horizontalidad institucional, que exige el establecimiento de un buen sistema de coordinación, tanto en sentido vertical (de arriba-abajo y viceversa), como en el transversal (entre los diversos órganos y sectores); elemento fundamental de tal coordinación será el establecimiento de un sistema de intercomunicación multidireccional, tanto de tipo



formal como informal, que funcione de modo ágil y flexible, y cumpla funciones de seguimiento y control de las tareas asignadas, así como una explicación y clarificación de las mismas.

Por su parte, una institución educativa que realmente sirve a su comunidad no puede en ningún caso ser un núcleo cerrado, sino que ha de constituirse en un sistema abierto y en constante interacción con su propio contexto. La apertura de una institución educativa a la comunidad supone (Gento, 1996):

- Su *acomodación al entorno* en que se circunscribe, no solamente en los rasgos de carácter físico (climatología, configuración del terreno, etc.) sino, sobre todo, a las características de tipo sociológico.
- *Una preocupación ecológica*, en virtud de la cual se buscará el adecuado equilibrio entre los componentes físicos y funcionales de la institución, con la conservación del patrimonio ambiental en su conjunto.
- *Una permeabilidad en las relaciones centro educativo- comunidad*. De este modo, el primero podrá utilizar instalaciones y elementos que constituyen el patrimonio de dicha comunidad circundante; y la comunidad social próxima podrá, a su vez, tener la oportunidad, no sólo de ayudar al mejor funcionamiento de la institución, sino de utilizarlo para su propio beneficio social respetando, eso sí, la prioridad de las actividades propias del mismo.
- Relaciones de *intercambio con otras instituciones no estrictamente escolares*, entre ellas las propias empresas. La perspectiva en la que los centros salen de sus propios recintos para penetrar en la comunidad puede revestir diversas modalidades. Por ejemplo, aquella en la que los alumnos se trasladan a empresas, granjas o lugares de trabajo para realizar alguna visita formativa o intervenir en situaciones reales (aunque inicialmente tutorizados); y en la que, por su parte, representantes del mundo del trabajo, políticos, etc. acuden a las aulas, talleres, laboratorios de las instituciones educativas, salones de actos, canchas deportivas, bibliotecas, etc. en aras ya sea de una finalidad de estudio, de formación cultural o de disfrute de ocio.
- *Una permeabilización internacional de la cultura, del saber y la información*. El saber hoy más que nunca no conoce fronteras, y la información cada vez en mayor medida se trasmite por medios tecnológicos transnacionales por encima de los límites entre los países, lo que está propiciando la difusión rápida y generalizada de fenómenos culturales, la penetración de culturas en otras alejadas en el espacio, y la absorción de influjos culturales por aquellos colectivos que históricamente estuvieron más cerrados. Por ser ésta una exigencia y una realidad palpable de nuestras sociedades, las instituciones educativas que aspiren a ser de calidad deben contemplar necesariamente este aspecto internacionalizador.

En definitiva, un liderazgo de cambio efectivo debe partir del capital humano cuando se trate de construir y reconstruir la cultura para hacer la organización más competitiva. El cambio en las instituciones educativas requieren de modificaciones en los sistemas socioestructurales y culturales, y tanto uno como otro

no constituye entes independientes con vida propia, sino que las personas son quienes los dotan de vitalidad y dinamismo.

### **1.3.5 OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO: FACTOR DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Más allá de la disponibilidad de recursos materiales y personales, la gestión o aprovechamiento de éstos ocupa un lugar fundamental entre los factores determinantes de la calidad educativa. Y si damos por sentado que el elemento humano es el principal recurso con el que las organizaciones cuentan en la actualidad, debido a sus conocimientos, competencias y capacidad de cambio, es indiscutible que la mejor manera en que aquellas pueden competir para ser cada vez más eficientes es gestionando mejor sus recursos humanos; cualquier tipo de transformación que se tenga planeada no va a sufrir efecto si no se logra el acuerdo y la colaboración del factor humano.

En un entorno como el educativo, el factor humano lo es prácticamente todo; se trabaja entre personas, con personas y para personas, de ahí que la gestión de los mismos constituya un elemento capital en el desarrollo de cualquier política orientada hacia la mejora de la calidad del sistema. Gestionar u optimizar los recursos humanos implica mejorar o maximizar la capacidad y desempeño del personal con que una institución cuenta, conformado (en el caso de las escuelas) por: los profesores (en sus distintas funciones: coordinador académico, director de grupo, etc.); los alumnos; el personal no docente (el personal de apoyo educativo, otros profesionales especializados, el personal de administración y servicios, los padres de familia, e incluso, los representantes sociales de la comunidad externa, del sector productivo, y de la administración en sus distintos niveles de decisión).

Dicha optimización del recurso humano requiere atender a determinados principios básicos, a saber: participación activa y trabajo en equipo; clima interpersonal gratificante; y formación constante, seguimiento y evaluación.

#### **1.3.5.1 Participación activa y trabajo en equipo**

Dada la complejidad de la educación, un proyecto de mejora de la calidad de la institución educativa requiere de la participativa activa no sólo de su comunidad interna (profesores, rector, personal no docente, alumnos y padres de familia) sino, además, de los representantes sociales del entorno en el que se ubica la institución, de la administración en sus diversos ámbitos de gestión, y de los sectores productivos próximos o relacionados. Aquí, participar activamente implica intervenir en la toma de decisiones y ejecución de los procesos que afectan el funcionamiento de la institución. Pero no se esperan esfuerzos individuales y aislados; la adecuada articulación y relación armónica entre las partes es lo que constituye una de las condiciones cualitativamente deseables para la calidad. Se trata entonces de un trabajo en equipo, que parte del compromiso de cada uno de los miembros del grupo por contribuir con su esfuerzo y en la medida que les corresponda a impulsar la consecución del éxito. Pero para que esta contribución solidaria sea efectiva es

necesario que todos conozcan y se identifiquen con los objetivos, que se acuerden métodos de trabajo, y por supuesto, conviene que se lleve a cabo una distribución previa de las responsabilidades a cubrir por cada uno. Se trata de un sistema participativo en el que hay que fijar claramente los campos de delegación, el reparto del poder y los niveles de decisión; es preciso definir con bastante claridad los deberes y derechos de cada uno, y en lo que respecta al status y condición social, todos tienen que comprender el poder relativo que tienen para poder iniciar y controlar las actividades propias del grupo. Se requiere, además, de una formación permanente a todos los niveles, para que las personas aprendan métodos de trabajo en grupos, celebren reuniones eficaces, empleen métodos de coordinación y seguimiento y, especialmente, se pongan de acuerdo en cómo van a canalizarse sus inquietudes y van a ser tenidas en cuenta sus opiniones.

En acuerdo con Wheatley y Kellner-Rogers (s.f. citado en Botero, 2002) la cultura de la participación resulta importante por cuanto:

- a. La participación no es una opción: Cuando se generan cambios organizacionales, es necesario incluir a las personas en la labor de volver a pensar, diseñar y estructurar la empresa, con el fin de que construyan un futuro en el cual estarán involucradas, ya que si hay participación, la resistencia será menor porque las personas tenderán a apoyar lo que ellas mismas han creado. Pero, ya que frecuentemente los procesos participativos se tornan dispendiosos por las interacciones humanas que los sustentan, muchos líderes se dedican a fomentar la conformación de grupos pequeños para que resuelvan los problemas, bajo el riesgo de negar la participación a muchos sobre la base de una supuesta “representatividad”.
- b. Cada uno crea su propia interpretación de lo que “real”: Cuando se comparten percepciones y se aprovecha la riqueza que alberga la variedad de las mismas, se genera aprendizaje y cambio. Si en vez de intentar convencer al otro del punto de vista propio, se mantiene una actitud curiosa y abierta hacia la perspectiva ajena, se desarrolla una mejor visión de las situaciones y un sentido de relaciones de conjunto que facilitan la velocidad y la eficiencia.
- c. Para crear un sistema de vida más sano es necesario conectarlo más a él mismo: Las soluciones de las fallas de un sistema frecuentemente se encuentran dentro del sistema mismo. En este caso, la tarea de los líderes consiste en ampliar la red de conexiones intraorganizacionales en cantidad, variedad y fortaleza.

#### **1.3.5.1.1 ¿Qué es un equipo?**

En un hecho que muchos objetivos de las instituciones educativas no dependen del buen hacer de un individuo, ni siquiera del de varios individuos aislados, sino de una realidad específica que además de personas incluye relaciones, normas y sentimientos (el equipo). Dada su importancia, en lo que sigue ahondaremos en sus definiciones, fases y procesos, roles de sus miembros, y dinámicas de las reuniones.

- DEFINICIÓN

Un equipo es “una organización social con identidad propia que experimenta unas dinámicas y produce unos efectos no reducibles a las suma de sus miembros” (Cardona y Miller, 2001, p.147). Por tanto, liderar un equipo es algo más complejo que liderar un conjunto o grupo de personas. Para empezar, no todos los equipos funcionan igual. Algunos no consiguen arrancar, y otros obtienen resultados por debajo de las expectativas. Hay equipos que funcionan bien durante una temporada, pero más tarde empiezan a perder energía y creatividad. Otros, en cambio, llegan a formar un verdadero equipo, y son capaces de alcanzar metas insospechadas. ¿Qué hace que un equipo funcione bien o no? ¿Qué papel tiene el líder en este proceso?

El equipo no es una realidad que viene dada, sino una realidad viva que hay que desarrollar adecuadamente. Por ello, el papel del líder es crítico. Liderar un equipo no es trivial: exige entender y dominar los distintos procesos que se dan en el mismo, de modo que continuamente se refuercen los elementos que construyen equipo, y se detecten y corrijan los que lo debilitan o destruyen. Por eso el primer paso para liderar un equipo es comprender qué es un equipo y cómo se desarrolla y debilita.

Aunque todos los equipos son grupos, no todos los grupos son equipos; no se puede considerar equipo a todo grupo de personas que se reúnen con regularidad en el trabajo. Los comités, por ejemplo, son grupos de personas que se reúnen con el fin de compartir información, negociar, y tomar ciertas decisiones de tipo laboral. Sin embargo, los miembros de estos grupos no asumen la responsabilidad de los resultados del conjunto afectado por sus decisiones, por tanto no pueden considerarse equipos. Un equipo requiere un producto de trabajo colectivo de cuya consecución todos sus miembros son responsables. Dicho producto colectivo es el resultado de unir las aportaciones de todos sus miembros, que trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común.

Un equipo se compone de un número reducido de personas con capacidades complementarias que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables (Katzenbach y Smith, 1993). Los equipos no son grandes colectivos como una empresa o un país, sino que su tamaño suele variar entre las 2 y las 25 personas, si bien el tamaño más aconsejable oscila entre 5 y 7 personas (Rodríguez Porras, 1988). Aquellos que son demasiado reducidos, suelen carecer de ciertas capacidades o puntos de vistas complementarios, mientras los equipos grandes tienen problemas para interactuar y trabajar unidos como equipo.

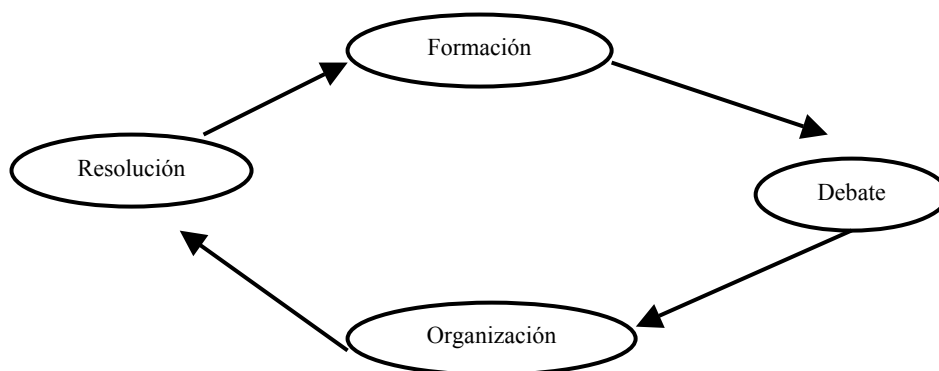
En el proceso de creación de un equipo, la selección de sus miembros se convierte en un factor que, aun no siendo definitivo, sí es esencial. Por eso, lo primero que tiene que preocupar al líder de un equipo es rodearse de personas con una composición adecuada de aptitudes técnicas, capacidad de toma de decisiones y habilidades de trato interpersonal para conseguir cumplir con éxito la misión. Puede decirse que un equipo se beneficia con la complementariedad de sus miembros, a la vez que los equipos con más diversidad exigen un mayor dominio de los procesos básicos del desarrollo de un equipo, proceso que se presentan en lo que sigue

- FASES Y PROCESOS EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO

Las fases clásicas del desarrollo de un equipo son cuatro: formación (“forming”), debate (“storming”), organización (“norming”) y resolución (“performing”) (Tuckman, 1965). En la fase de formación, los

miembros se conocen unos a otros y tratan de establecer los criterios de pertenencia al equipo. Las personas se sienten inseguras y nerviosas hasta que perciben que son aceptadas por el resto de integrantes del equipo y alcanzan entre ellos un nivel básico de expectativas comunes. En la fase de debate, se van tomando decisiones para resolver los problemas y alcanzar los objetivos del equipo; en esta fase, cada miembro empieza a comportarse según sus puntos de vista e intereses, y es posible que se produzcan intentos de imponer la propia opinión o de ejercer mayor influencia, así como acaloradas discusiones, hasta que se consiga un funcionamiento eficaz de toma de decisiones. En la fase de organización, los miembros deciden algunas reglas y procesos para conseguir realizar su misión, asimismo, se van estableciendo normas no escritas de comportamiento que facilitan al equipo trabajar como una unidad coordinada. Finalmente, en la fase de resolución, la gente trabaja colaborando entre sí para cumplir los objetivos del equipo. La experiencia derivada de conseguir los objetivos une al equipo y refuerza su identidad. De esta manera, el equipo se forma más y se hace más capaz de afrontar nuevos proyectos y retos.

LAS FASES DEL CICLO CONSTRUCTIVO DE UN EQUIPO



Las cuatro fases mencionadas constituyen un ciclo que va desarrollando al equipo. Con cada nuevo proyecto o reto, el equipo inicia un nuevo ciclo cuya fase de formación es el resultado final del ciclo anterior. Tras la experiencia de trabajo en equipo en el primer ciclo, cada uno de sus miembros reconoce y valora mejor el esfuerzo y la capacidad del resto. Al conocerse más a fondo, aumentan también el nivel de afecto y de confianza entre las personas que conforman el equipo. El equipo pasa entonces de nuevo por la fase de debate, que se puede desarrollar con mayor eficacia dado el mayor entrenamiento y conjunción del equipo. Las decisiones serán más realistas y facilitarán una fase de organización mejor que la anterior, etc. El equipo se desarrolla y madura a lo largo de estos ciclos hasta que los proyectos requieran un tipo de equipo diferente, o hasta que los cambios de sus miembros sean tan drásticos que hayan alterado la identidad del mismo.

En cada fase, el equipo realiza un proceso básico que produce un resultado necesario para su funcionamiento. El líder del equipo debe potenciar dichos procesos básicos de modo que el equipo vaya teniendo esos resultados de manera correcta. El primer proceso, durante la fase de formación, es el desarrollo de la confianza, y su resultado es la cohesión del equipo. El segundo proceso, que ocurre en la fase de debate, es la comunicación en las reuniones del equipo. De este proceso resultan las decisiones que toma el equipo. En la fase de organización se desarrolla el proceso de coordinación entre los miembros del equipo, que tiene

como resultado el plan de acción. Por último, en la fase de resolución se da el proceso de colaboración, del que se obtiene el producto colectivo del trabajo en equipo.

<b>Fase</b>	Formación	Debate	Organización	Resolución
<b>Proceso</b>	Desarrollo de confianza	Comunicación	Coordinación	Colaboración
<b>Resultado</b>	Cohesión	Decisión	Plan de acción	Producto colectivo

El proceso de desarrollo de confianza requiere cierta seguridad con el entorno. Los miembros de un equipo necesitan sentir un mínimo de seguridad en el marco físico y en las circunstancias que les rodean. Superada esta fase, cada uno busca su lugar en el equipo: cómo encaja con el resto y con la misión del mismo. Es importante que el líder del equipo ayude a sus integrantes para que todos tengan información sobre los demás, desde los aspectos más formales a los más informales, que sean relevantes para su trabajo y para su relación interpersonal. Par facilitar este proceso, el líder debe promover situaciones en las que los miembros del equipo adquieran un sentido de interdependencia y se ganen el respeto mutuo; esto puede hacerse con algún ejercicio o proyecto sencillo, a modo de un calentamiento de un equipo de fútbol. Al final del proceso, el equipo está mínimamente cohesionado y emocionalmente preparado para tomar decisiones relativas a su misión.

El equipo debe pasar entonces por el proceso de comunicación en el cual se toman decisiones para hacer frente a un proyecto o reto. Este proceso se compone de los pasos tradicionales en la toma de decisiones: buscar información, determinar el problema, aclarar los criterios relevantes, generar alternativas, evaluarlas y, finalmente, tomar la decisión. Para tomar decisiones de manera eficaz, el líder debe asegurarse de que se sigue la secuencia en su debido orden, sin saltar al paso siguiente hasta que todos los miembros del equipo hayan aportado su contribución y entiendan los puntos de vista aportados por el resto. En algún caso, es recomendable nombrar un facilitador o secretario que se encargue de vigilar este proceso. El proceso de comunicación es el más crítico en el trabajo en equipo, y el líder ha de estar muy atento a los roles que juegan los miembros del equipo en esta fase, porque de ello depende el resultado de este proceso. Para finalizar bien este proceso, el líder debe fomentar el máximo compromiso del equipo con las decisiones acordadas en la reunión y generar un sentido de urgencias para ponerlas en práctica. Este sentido de urgencia no debe confundirse con el actuar patológico y estresante de algunos directivos que a veces están más pendiente de correr que de a dónde se dirigen. El sentido de urgencias es, más bien, un profundizar en el sentido de las decisiones tomadas enfatizando la prioridad que tienen sobre otros temas.

El proceso de coordinación consiste en la elaboración de un plan de acción par ejecutar las decisiones tomadas. El plan comprende diversas tareas que los miembros del equipo deben realizar en coordinación unos con otros. El líder debe procurar que se tengan en cuenta los elementos más cuantificables del plan, como la asignación de recursos y responsabilidades o la fijación de fecha límite, sin olvidar los aspectos más cualitativos, como son las normas y procedimientos del equipo. También puede establecer, si lo considera

oportuno, penalizaciones por no asumir las responsabilidades o incumplir las normas del equipo. Finalmente, conviene que prevea posibles planes alternativos en caso de que no funcione el plan previsto. Este proceso dota al equipo de un plan de acción realista y con responsabilidades claras para cada uno de los miembros.

El proceso de colaboración comienza asegurando los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de acción: humanos, financieros y técnicos. El líder puede tener que negociar con otros departamentos, o requerir ayuda dentro o fuera de la institución para conseguir esos recursos. Después, los miembros del equipo deben trabajar con una visión global, conscientes de que su trabajo influye en la eficacia del resto de los miembros y que la suya se ve afectada por la actuación de éstos. Durante la ejecución del plan, para coordinar las distintas acciones, los integrantes del equipo suelen interaccionar con cierta frecuencia. El líder debe facilitar esta interacción mediante la proximidad física cuando resulte posible, o como mínimo poniendo a su disposición canales de información adecuados, ya sea el correo electrónico o la video-conferencia. El líder ha de realizar revisiones periódicas para evaluar cómo se lleva a cabo las distintas tareas y si cumplen los plazos propuestos. Si es necesario, debe adaptar el plan de acción a las distintas circunstancias de cada momento. Este proceso finaliza con la consecución de los resultados que el equipo se había propuesto. El líder debe asegurarse de felicitar a los miembros del equipo por su colaboración y de celebrar los logros obtenidos. De este modo, se refuerza la identidad y la cohesión del equipo preparándolo para afrontar retos más difíciles.

Directivos docentes y docentes deben iniciar una formación en liderazgo y en la formación de equipos, para que el trabajo de la escuela sea con el concurso de todos, relacionando la misión con los procesos complejos en la persona del maestro, las áreas de conocimiento, los proyectos pedagógicos y los perfiles y especificidades del énfasis de la institución.

- **DINÁMICA DE LAS REUNIONES DE UN EQUIPO**

La dinámica de las reuniones es una condición necesaria para la eficacia del trabajo en equipo. En muchas ocasiones, se puede deducir cómo va el equipo y qué resultados es capaz de obtener tan sólo observando sus dinámicas en las reuniones. Si no se concede a la reunión una prioridad adecuada, las reuniones tenderán a posponerse una vez y otra. Un equipo que quiera funcionar como tal, tiene que empezar fijando las fechas de sus reuniones ordinarias, con la frecuencia necesaria, y mantener esas fechas férreamente salvo una causa realmente justificada.

Dado el consumo de tiempo que reclaman las reuniones (la duración de la reunión multiplicada por el número de participantes), es muy importante que éstas se aprovechen al máximo. Si los miembros del equipo perciben que sus reuniones son una perdedera de tiempo, es señal de que algo funciona mal. Aquí el líder tiene la grave responsabilidad de considerar cuál es la frecuencia y la duración adecuada de las reuniones en cada caso.

Aunque no existen reglas fijas para ello para la dinámica de las reuniones, sí existen algunas consideraciones de sentido común (Cardona y Miller, 2001). La primera orientación es que el trabajo de preparación debe ser, como mínimo, igual que el de la reunión. Si la gente llega a la reunión “a ver de qué discutimos hoy”, hay un indicio claro de que la reunión es una pérdida de tiempo y que el equipo trabaja de modo ineficaz. Para no caer en esta dinámica poco efectiva, es necesario que todos los miembros tengan la

información necesaria para trabajar la reunión con el tiempo suficiente (al menos veinticuatro horas). La segunda orientación es que las reuniones deben tener una hora fija tanto para empezar como para terminar. Aunque puede parecer una orientación superflua, no todos los equipos le dan la importancia que tiene; muchas reuniones no empiezan a la hora, sin embargo, si hay algunos que acuerdan una norma (una penalización) para fomentar que todos lleguen puntual a la reunión. Por otro lado, hay reuniones que no tienen una hora clara para terminar, y eso es muy peligroso ya que las reuniones tienen una capacidad increíble para ocupar todo el tiempo disponible, aunque no sea necesario. La tercera orientación nace de la segunda. Para conseguir abarcar todos los temas en el tiempo acordado, es necesario tener un orden del día claro y bien pensado. El líder ha de decidir para cada reunión qué temas deben tratarse, en qué orden, y con qué duración, de modo que se pueda discutir con la suficiente profundidad sin ocupar más tiempo del debido. En algunos casos, el líder puede delegar esta tarea en un secretario (especialmente cuando hay temas recurrentes), siempre que supervise el contenido del orden del día antes de ser enviado a los miembros del equipo. Durante la reunión, el líder debe asegurarse de que se cumplen los tiempos del orden del día, siendo conveniente que el líder delegue esta responsabilidad en una persona específicamente dedicada a controlar estos tiempos, para que así pueda estar más pendiente del contenido de las discusiones. La cuarta orientación se refiere a la presencia y a la atención de los miembros durante la reunión. Para asegurar la eficacia y el aprovechamiento del tiempo dedicado a una reunión de equipo es imprescindible evitar las interrupciones al máximo. Para empezar, es importante escoger un espacio físico adecuado al número de los asistentes, y suficientemente aislado de las interferencias o interrupciones. Cuando una persona entra en la sala de una reunión, está paralizando el tiempo de bastantes personas ocupadas. Y luego, hay que mantener este aislamiento al máximo, sin atender llamadas u otros temas que puedan romper la atención. Finalmente, el líder ha de asegurarse de que las intervenciones siguen un cierto orden –por ejemplo, pidiendo la palabra antes de intervenir-, los que hablan se ciñen a los hechos, y se mantienen en todo momento un tono de respeto tanto por parte del que habla como de los que escuchan. Es importante también que el secretario vaya recogiendo en el acta las conclusiones y decisiones tomadas en la reunión, así como los responsables y los plazos para ejecutarlas. Además de seguir estas indicaciones, el líder debe tener en cuenta los comportamientos espontáneos de los miembros de su equipo en las reuniones. Estos comportamientos se llaman roles, y la eficacia de la reunión depende en buen parte del saber fomentar los roles adecuados en cada caso.

- LOS ROLES EN UN EQUIPO

Según las investigaciones de Glenn Parker (1990) para que un equipo de trabajo sea eficaz, sus miembros han de repartirse espontáneamente una serie de papeles o roles. Tras preguntar a directivos de un centenar de empresas acerca de estos roles, Parker identificó cuatro que parecen ser claves. Estos roles se complementan entre sí y forman un sistema coherente. A estos roles los llamamos, Roles Constructivos, y se reconocen por la letra C, son: Contribuidor, Comunicador, Cuestionador y Colaborador. Cada uno de estos roles refuerza uno de los elementos claves de la toma de decisiones. Estos elementos son, respectivamente: la recogida de información, el proceso de discusión, la evaluación y el plan de acción. El líder debe asegurarse periódicamente de que estos roles sean asumidos adecuadamente por al menos unos de sus miembros. Si falta alguno de ellos, se producirá una tendencia a evitar o a pasar por encima alguno de los elementos básicos de la



toma de decisiones. En algunos casos ocurre que los miembros elegidos por el líder tienen unos rasgos comunes de personalidad y tienden a adoptar los mismos roles. Por ejemplo, puede haber equipos con muchos cuestionadores y pocos comunicadores, o al revés. Por ello es importante que el líder, conjuntamente con el equipo, haga el ejercicio de reflexión de identificar los roles constructivos más característicos de cada miembro. Si se detectan ausencias, el líder debe fomentar que algunos o varios de los miembros del equipo adopten el rol que se necesita cubrir.

Contribuidor: es un miembro del equipo que disfruta aportando información técnica y datos al equipo, animándole a proponerse altos estándares de rendimiento y a utilizar sus recursos inteligentemente. La mayoría de la gente ve en él a una persona que inspira seguridad, aunque a veces se piense que descende demasiado a los detalles, que pierde la visión del conjunto o que no ve la necesidad de un clima positivo en el equipo. La gente lo describe como responsable, fiable, eficiente y organizado. Es el rol clave para conseguir mayor eficiencia en la recogida de información.

Comunicador: es un miembro del equipo que facilita el proceso de discusión del equipo, la involucración de sus miembros y la resolución de los conflictos. Escucha a los demás, busca el consenso, el feedback y el establecimiento de un ambiente relajado. La mayoría de la gente ve en él a una persona muy positiva y necesaria, pero también detecta que, a veces, puede defender demasiado el proceso, como si fuera un fin en sí mismo, impidiendo la sana discusión entre los miembros. La gente lo describe como una persona considerada, relajada, animada, y con tacto. Es el rol clave para conseguir mayor eficacia en todo el proceso de la toma de decisiones.

Cuestionador: es un miembro del equipo que cuestiona los objetivos, los métodos e incluso los principios del equipo. Está dispuesto a expresar su desacuerdo con la persona que dirige el equipo y anima al equipo a asumir riesgos bien calculados. La mayoría de las personas aprecian el valor de su espontaneidad, pero piensan que, a veces, puede no darse cuenta de cuándo es el momento de una retirada. La gente lo describe como honrado, franco, ético y emprendedor. Es el rol clave para conseguir mayor eficacia en la evaluación de datos y alternativas.

Colaborador: es un miembro del equipo que está siempre dispuesto a poner manos a la obra y a compartir el éxito de los demás. Ve la meta o la misión del equipo como algo primordial, pero es flexible y abierto a nuevas ideas. La mayoría de las personas ven en él a un miembro que tiene una visión clara del conjunto, pero que debería aparcarla a veces y prestar mayor atención a las tareas básicas del equipo o a las necesidades personales de los otros miembros. La gente los describe como alguien que mira hacia delante, orientado a los objetivos, flexible e imaginativo. Es el rol clave para conseguir mayor eficacia en la concreción y consecución del plan de acción.

Por otro lado, el líder del equipo debe estar continuamente alerta para detectar los roles debilitadores en el equipo y encontrar fórmulas para disminuir sus efectos negativos. Estos roles suelen aparecer con más frecuencia en momentos de cansancio o tensión, y se apoyan en tendencias espontáneas de las personas que componen el equipo. En esos momentos, los miembros del equipo se han de ayudar unos a otros con tacto, pero con franqueza, para retomar los roles constructivos y evitar la adquisición de hábitos o reacciones

emocionales que puedan ocasionar daños al equipo. En ocasiones, será recomendable hacer una pausa o aplazar la reunión hasta el día siguiente. Normalmente, sin embargo, bastará un tratamiento adecuado al rol debilitador de que se trate, véase:

Dubitativo: es un miembro del equipo que se siente inseguro para decidir y prefiere que otros tomen la decisión por él. Aquí el líder debe animarle a dar su opinión formalmente y tenerla en cuenta a la hora de tomar decisiones; es importante que reconozca su aportación, pidiéndole que empiece la discusión o que presente su postura por escrito.

Disperso: es un miembro del equipo que tiende a saltarse el proceso de trabajo acordado. Le cuesta mantenerse enfocado en el tema de que se está tratando. Suele ser una persona que interrumpe la reunión en cualquier momento para hablar de temas ajenos al orden del día. Aquí el líder debe cortar sus digresiones con gentileza, dejando esos asuntos para el descanso, y debe volver a encauzar el tema que se estaba trabajando.

Diplomático: es un miembro del equipo que busca cuanto antes llegar al consenso evitando en lo posible cualquier tipo de discusión. Tiende a cortar las discrepancias buscando soluciones mayoritarias sin entrar en profundidad en las causas de los problemas. Aquí el líder debe cuestionar su aparente acuerdo con la mayoría. Si es necesario para calmar los ánimos, puede hacer una pausa y preguntarle a solas su opinión.

Dominante: es un miembro del equipo que intenta sistemáticamente imponer sus opiniones. No le importa saltarse las normas del equipo con tal de hacer prevalecer su punto de vista. Para evitar que monopolice el debate, el líder debe utilizar alguna norma de equipo que promueva la participación. Por ejemplo, antes de resolver un tema, el líder puede pedir la opinión de cada miembro del equipo fomentando que esta persona escuche activamente las posturas de los demás.

Derrotista: es un miembro del equipo que expresa constantemente su visión pesimista acerca de las propuestas del equipo. Es una persona poco proactiva, y no se suele presentar voluntariamente para liderar ningún proyecto. Aquí el líder debe ayudarle a ver el lado positivo de las propuestas y pedirle soluciones en lugar de concentrarse en los problemas. También es bueno colocarlo junto a un colaborador cuando se distribuyen las tareas del equipo

ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES	ROLES CONSTRUCTIVOS	ROLES DEBILITADORES
Recogida de información	CONTRIBUIDOR	DUBITATIVO
Proceso de discusión	COMUNICADOR	DISPERSO
Evaluación	CUESTIONADOR	DIPLOMÁTICO/DOMINANTE
Plan de acción	COLABORADOR	DERROTISTA

Y bien, con relación a este tema de los roles constructivos y debilitadores en los equipos de trabajo, los docentes y rectores han de desempeñar las tareas, que como líderes les corresponden, de forjar la formación de equipos, identificando el rol de cada uno de sus miembros para potencializarlos, sacarles el

mayor provecho, encaminándolos al logro de los propósitos institucionales. Estos líderes han de promover la presencia de personas que contribuyan, comuniquen, cuestionen y colaboren, en aras a un proceso de toma de decisiones productivo en los equipos de trabajo, detectando y corrigiendo por su parte posturas debilitadores como las que anteriormente fueron descritas.

Para concluir; la misión fundamental del líder de un equipo es la creación y fortalecimiento de su identidad. Por ello, además de dirigir todos los procesos ya expuestos, el líder tiene una responsabilidad básica: fomentar los objetivos comunes que, en el fondo, son el corazón del equipo y la base de su identidad.

Así como en el liderazgo relacional se pueden distinguir tres tipos de líderes dependiendo de la relación que éstos son capaces de crear con sus subordinados, en los equipos también se pueden distinguir estos tres tipos de liderazgo. En este caso, lo que hay que mirar es el tipo de objetivos que el líder es capaz de hacer que compartan los miembros de su equipo. Dependiendo de la calidad de estos objetivos, el líder de un equipo será un líder transaccional, transformador, o trascendente. Un líder transaccional aúna a su equipo en torno a unos objetivos de tipo extrínseco, es decir, por los premios o castigos que el equipo pueda recibir dependiendo del éxito de la misión. Estos objetivos producen una cohesión de equipo que puede llamarse instrumental, pues consiste en una unión entre personas que se sostiene por el hecho de que sin ellas yo no puedo conseguir mi propio objetivo; es una cohesión frágil ya que se apoya en un equilibrio de diversos objetivos particulares. Un líder transformador aúna a su equipo en torno a unos objetivos que, además de extrínsecos, incluyen también los de tipo intrínseco; es decir, los beneficios internos que nacen del simple hecho de trabajar en equipo. Estos objetivos pueden ser, por ejemplo, el aprendizaje o la camaradería que se produce al trabajar en un equipo bien conjuntado, o la misma sensación de victoria que provoca el cumplimiento de la misión (aunque el equipo no reciba ningún premio extrínseco por su éxito). Estos objetivos intrínsecos producen un tipo de cohesión más profunda que la anterior y que se puede llamar emocional, ya que consiste en una unión entre personas que se sostiene por el hecho de que, sin ellas, yo no obtengo los mismos beneficios intrínsecos que obtendría al trabajar solo o en otro equipo. La cohesión emocional ya no se basa en un equilibrio de objetivos particulares, sino en un balance entre los sentimientos e emociones positivas y negativas que cada miembro experimenta al trabajar en este equipo. Por su parte, un líder trascendente aúna a su equipo en torno a unos objetivos que, además de extrínsecos e intrínsecos, incluyan también los de tipo trascendente, es decir, los beneficios que el trabajo en equipo puede representar para otros. Estos objetivos pueden ser, por ejemplo, ofrecer un buen servicio a los estudiantes, resolver un problema de las instituciones o la comunidad educativa, o ayudar al desarrollo de los demás miembros del equipo. Estos objetivos trascendentes producen un tipo de cohesión aún más profunda que la anterior llamada estructural, la cual consiste en una unión entre personas que se sostiene por el hecho de que, sin ellas, no es posible contribuir a una misión que tiene sentido en sí misma. De hecho, se le llama estructural a esta cohesión porque el principio que cohesionan no es extrínseco o intrínseco, sino que procede de la contribución propia o estructural del equipo, es decir, de la misión que da identidad al equipo. La cohesión estructural ya no se basa en un equilibrio de objetivos particulares, ni siquiera en un equilibrio a nivel de sentimientos y emociones, sino en la motivación compartida por conseguir la misión propia del equipo. El líder trascendente le da mucha importancia a la misión y al sentido de la misión, y consigue transmitir esa convicción a los

miembros de su equipo. Este líder debe buscar alinear al máximo los tres tipos de cohesiones: la instrumental, la emocional y la estructural. Este alineamiento produce un efecto de sinergia en el que las distintas cohesiones se refuerzan mutuamente (Cardona y Miller, 2001).

A través de los criterios y valoraciones que utiliza al tomar decisiones, el líder crea, fortalece o destruye la identidad del equipo, identidad que ha de basarse en objetivos extrínsecos, intrínsecos y/o trascendentes compartidos por sus miembros. Si el líder no consigue crear un núcleo de objetivos comunes, el equipo carece de identidad y no puede llamarse con propiedad equipo, sino grupo. Eso es lo que ha venido pasando precisamente en la escuela pública colombiana, hecho por el cual puede incluso afirmarse que no existen en éstas líderes ni equipos educativos que jalonen procesos de cambio.

En definitiva, la calidad de una institución es “el resultado de la actividad de un conjunto de personas que actúan con un método, tienen un objetivo común y la responsabilidad sobre el resultado” (Díez, 1994, p. 28 citado en Gento, 1996 p. 150). En otras palabras; es el resultado de la puesta en marcha de proyectos compartidos, y trabajados desde las respectivas posiciones de responsabilidad de cada cual.

#### **1.3.5.1.2. Círculos y equipos de mejora de la calidad educativa**

Para la consecución de la calidad en la institución escolar, y sin perjuicio del necesario mantenimiento de estructuras ordinarias de participación (consejos directivos, académicos, estudiantiles, etc.), se hace urgente la puesta en marcha de nuevas formas de participación, “los círculos de calidad”, y “los equipos de mejora de la calidad”, que constituyen un medio privilegiado de conseguir una articulación interna de la institución en torno a actividades de mejora continua de la realidad escolar en toda su complejidad (López, 1994, p.134-140).

Los círculos de calidad son grupos pequeños de empleados que voluntariamente se constituyen en el seno de una misma unidad organizativa con el objetivo genérico de desarrollar actividades de mejora de la calidad. Sus componentes reciben formación en las técnicas de control de calidad y de resolución de problemas; de un modo autónomo eligen un líder e identifican un problema cuya resolución constituirá un proyecto de mejora de la correspondiente unidad organizativa de la que forma parte el círculo. Los componentes del círculo se reúnen periódicamente- una vez por semana, por ejemplo- y disponen del apoyo decidido de la dirección que contribuye a hacer viable el desarrollo de los proyectos. Dicho apoyo se traduce en las contribuciones aportadas: en la dotación de los medios materiales necesarios, en la valoración de los resultados de los proyectos, en su difusión tanto interna como externa, en el reconocimiento de las actividades de los círculos y en la aplicación de sus propuestas. De aquí el importante papel que han de cumplir los directores de las instituciones, así como la administración municipal y departamental, en la formación y promoción de dichos círculos.

Por su parte, y aunque próximos en sus objetivos y en su filosofía a los círculos de la calidad, los equipos de mejora de la calidad difieren de aquellos en diferentes aspectos. Así, los componentes de los equipos son designados por la dirección, al igual que el líder del equipo y que el problema o proyecto sobre el que han de trabajar; por lo general, están integrados por miembros procedentes de diferentes departamentos

con funciones distintas y se dedican a resolver problemas clave para la institución, requiriendo del liderazgo de rectores y demás directivos educativos para el jalonamiento de procesos formativos que conduzcan al logro de la mejora institucional.

Con estas formas de participación no sólo se consigue una contribución especial por parte de los distintos miembros de la institución para la consecución de la calidad y objetivos educativos, sino que además las personas consiguen ampliar las perspectivas respecto de su trabajo, incrementar el sentido de su actividad laboral, y desarrollar su potencialidad en un ambiente dinámico, lo que a su vez permite incrementar el nivel de satisfacción personal, y el sentido de pertenencia por la institución.

Para ser verdaderamente efectiva la formación y contribución de los círculos de calidad y/o equipos de mejora de la calidad en las instituciones, debe existir una política de control, seguimiento y evaluación del desempeño de tales formas de participación, así como un programa de reconocimiento y recompensa.

### **1.3.5.2 Clima interpersonal gratificante**

En aras de impulsar el esfuerzo individual y colectivo hacia la consecución de la calidad, es necesario que el clima interpersonal de una institución, entendido como el conjunto de normas de interacción que circulan por el grupo, así como los sentimientos de sus propios miembros hacia sí mismos y hacia los demás (Gento, 1996), esté caracterizado por:

- SISTEMA DE RECOMPENSAS O INCENTIVACIÓN MOTIVADORA

La gestión eficaz del recurso humano requiere el establecimiento de un sistema de recompensas y sanciones capaces de promover el impulso, la dedicación y mejor actuación de sus miembros en una dirección concreta o para la consecución de determinados objetivos. El énfasis de dicho sistema debe estar sobre el reconocimiento a la labor bien hecha y las cualidades, más que sobre el realce de los aspectos negativos del personal, y debe estar fundamentado en el seguimiento y la evaluación del trabajo del individuo o grupo. En este sentido, debe incentivarse oportunamente la eficacia docente, el ejercicio prolongado de la profesión en condiciones de calidad, el desempeño en plazas de difícil provisión o en régimen itinerante, la realización de misiones de apoyo educativo especializado o de asesoramiento, la participación en investigación, el ejercicio de cargos directivos o de funciones no docentes (Inspección, por ejemplo) dignamente desempeñadas, y otras actuaciones similares. Cabe aquí poner de manifiesto que la valoración por años de servicios, sin referencia a la calidad en el desempeño de la función docente, devalúa el mérito académico como motivador de la mejora del trabajo diario.

Si bien las recompensas extrínsecas (como los incentivos o ayudas económicas; los pagos en especie; los traslados a una plaza que por razones geográficas o de otra índole pudiera interesarle al elogiado) son, sin duda, elementos motivadores de la acción, las recompensas intrínsecas, como el reconocimiento público, la promoción personal, los elogios y la satisfacción en el puesto de trabajo, son los auténticos “motivadores” que han demostrado ejercer el efecto más intenso sobre la calidad de la labor diaria (Hunt, 1993 citado en López,

1994), por cuanto implica la valoración que los otros hacen de la persona, la valoración positiva de la actividad laboral, y en consecuencia, el realce de la autoestima y la consolidación del “yo”.

Precisamente una de las falencias de nuestras instituciones educativas es que no existe en ellas una política tal de recompensas, sólida y razonablemente estable, que traduzca una filosofía definida de estímulo a la mejora del individuo y del sistema educativo. Este será uno de los retos que deberán asumir docentes, directivos docentes, alcaldes, secretarios de educación y demás organismos, en aras a la consecución de la calidad.

Ahora bien, para crear estas políticas de recompensas y reconocimientos orientadas a la calidad es importante tener en cuenta lo que Berry (1992 citado en López, 1994 p.127- 129) nos propone:

1. *Realidad e Importancia:* Las acciones que se reconocen deben estar orientadas a la consecución de las prioridades de la organización y al refuerzo de sus valores y su cultura. Del mismo modo que reconocer públicamente a alguien por un asunto trivial puede resultar contraproducente, el hacer extremadamente difícil el premio también lo será.
2. *Sinceridad:* Las actividades de reconocimiento deben reflejar una expresión sincera de aprecio y valoración.
3. *Oportunidad:* Las ceremonias o actos de reconocimiento no deben distanciarse demasiado, en el tiempo, de la consecución del logro.
4. *Variedad:* Los procedimientos de reconocimiento deberán ser variados, pudiendo adaptarse mejor a las expectativas del personal y evitando, asimismo, la reiteración y la monotonía.
5. *Implicación del rector o directivos:* La presencia de la alta gerencia constituye un requisito imprescindible para que las ceremonias de reconocimiento público sean eficaces. Es ésta una de las formas de reforzar el liderazgo y de apuntalar aquellos valores que configuran la cultura de la organización. La fuerza motivadora del reconocimiento se ve limitada cuando éste sólo se otorga mediante cartas y listados. No así cuando ocurre en un contacto directo entre subordinado y directivo.
6. *Implicación del profesor y publicidad:* Dado que las actividades de reconocimiento refuerzan las prioridades y los valores de la organización, es necesario conseguir que el mensaje llegue a todos.
7. *Los clientes internos como eje:* Puesto que son los empleados los clientes internos a quienes están dirigidas las actividades de reconocimiento, será preciso analizar sus preferencias antes de poner en marcha un programa de esta naturaleza.

Por otra parte, y siguiendo a López (1994, p.128), una política de reconocimiento en las instituciones debe desarrollarse a diferentes niveles:

- *A nivel individual,* es un profesor quien resulta reconocido en privado o en público por su director, o incluso por instancias más elevadas.
- *A nivel de grupo,* es un sector, departamento o grupo de profesores- reunidos con un propósito definido y orientado a la mejora- el protagonista de la actividad de reconocimiento.
- *A nivel de institución,* una escuela completa es objeto de público reconocimiento por sus resultados o por su evolución con la presencia de las autoridades y de los medios locales de comunicación. Esta dimensión colectiva de las recompensas pone en marcha mecanismos psicosociales de cohesión del grupo que se traducen en una gran satisfacción moral de sus protagonistas y en una mejora de su rendimiento.

- COMUNICACIÓN MULTIDIRECCIONAL

En el ámbito interno de una institución la comunicación o transferencia de información de unos individuos a otros ha de ser multidireccional. Se trata de mantener sistemas abiertos de comunicación entre

profesores, rector, personal no docente, alumnos y padres, que faciliten el trabajo en equipo, bajo el reconocimiento del rector y docentes de la información como elemento privilegiado de cohesión y de implicación del personal en el funcionamiento de la escuela, en sus proyectos y en sus resultados.

Se trata de mantener relaciones fluidas y facilidad para el intercambio de ideas, llevando a cabo no sólo relaciones de tipo formal u oficial, sino que también han de establecerse las oportunidades para los contactos informales entre los diversos sectores de la comunidad educativa. La necesidad de contar con la implicación de todos los individuos que configuran esta comunidad, exige que se ponga especial énfasis en provocar la aportación de ideas para el mejoramiento, procedentes de los distintos profesionales que inciden en la institución, de los padres, de los alumnos y de los representantes de otros sectores, pues una institución de auténtica calidad no sólo ha de potenciar la comunicación interna entre sus miembros sino que debe también propiciar la intercomunicación entre dicha institución y otras instancias externas a la misma, para lo se requiere de la existencia de vías de interconexión entre los comunicantes, oportunamente conocidas por los mismos (Gento, 1996).

En definitiva, la escasa fluidez informativa y la falta de equipos de trabajo ejercen una clara influencia negativa sobre el grado de integración de los protagonistas en la vida escolar y el grado de identificación y pertenencia con la institución, favoreciendo, por su parte, el desarrollo aislado de acciones con poca o ninguna repercusión en la mejora de la calidad total de la institución.

- **COHESIÓN INTERNA, PROMOCIÓN DE LA SEGURIDAD Y DISPONIBILIDAD PARA EL CONSENSO**

La cohesión interna de la institución implica la integración concurrente y solidaria entre sus miembros, producto del respeto, la cortesía, la existencia de metas u objetivos comunes, del compromiso hacia la mejora continua, y de la satisfacción que supone el reconocimiento por parte de los otros del esfuerzo propio, entre otras. La pertenencia a un grupo que tiene una potente fuerza de cohesión integradora ofrece a sus componentes la seguridad de que tal grupo los acoge y los defiende contra quienes quieren separarlos del conjunto o desmembrar dicho grupo. Tal sentimiento se ve con la garantía de la estabilidad en el puesto de trabajo y permanencia en la institución educativa.

Por su parte, la disponibilidad general para el consenso implica una actitud constructiva y conciliadora derivada del sentimiento de autoimplicación solidaria en proyectos de mejora para la calidad, que se verá reforzada por la libre participación en la aportación de ideas y por la fluidez en las relaciones de los distintos componentes. La referencia suprema para este consenso será la misión que comparten los componentes de la institución (Gento, 1996).

- **PROMOCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD Y EL ORDEN EN LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES**

La atribución concreta de funciones y tareas a los diversos sectores e individuos conducirán a que cada miembro asuma las obligaciones que le corresponden y trabaje por cumplir con ellas, requiriendo del orden en la ejecución de dichas tareas, producto de la coordinación entre los distintos componentes, el mantenimiento de la necesaria disciplina, y la intervención inmediata y ponderada para la solución de conflictos cuando éstos aparezcan.

### **1.3.5.3 Formación constante, seguimiento y evaluación**

Hoy es imposible obtener éxito en cualquier empresa o institución si no se cuenta con las personas adecuadas para llevar a cabo el proyecto institucional propio, a pesar de los muchos recursos materiales que existan. Precisamente uno de los posibles errores en la mejora de las instituciones educativas es la puesta en marcha de proyectos cuando los mandos y empleados no están convenientemente preparados, cuando los miembros de la institución no tienen atribuidas claramente las funciones que pueden desempeñar, o cuando se asignan funciones rectoras a los que no cuentan con la preparación y el reconocimiento precisos.

En definitiva, contar con ciclos continuos de formación profesional (ajustados a las necesidades del personal y objetivos de la institución escolar) es un hecho determinante que conducirá al logro de la calidad. Por supuesto, el seguimiento y la evaluación del trabajo diario serán las herramientas clave para detectar dichas necesidades, y en consecuencia, direccionar la formación del personal, en especial del docente y rector, líderes por excelencia encargados de jalonar procesos continuos de mejora.

Si el aprendizaje permanente debe ser una preocupación de cualquier persona en nuestras sociedades actuales, la formación continua del profesor es una exigencia doblemente fundada debido a su responsabilidad de liderazgo en el ámbito educativo. A tal formación contribuirá, sin duda, la concesión de licencias para estudios relacionados con la acción educativa en sus diferentes versiones, la asignación de becas para estudios similares (lo que a su vez constituiría una herramienta de incentivación profesional), y en general, el acceso a programas de formación que supongan un enriquecimiento profesional para el ejercicio más eficaz o especializado.

Será importante configurar un plan de formación permanente, vinculado a las necesidades personales de perfeccionamiento de los docentes y a los requerimientos de la institución (Gento, 1996), que abarque aspectos de la formación científico-pedagógica y didáctica (psicología del aprendizaje, campo de conocimiento, metodología de enseñanza, etc.), así como aspectos relacionados con el crecimiento humano, con la mejora de las actitudes ante los procesos de cambio e innovación, y el desarrollo de la creatividad. Por su parte, en el caso de los rectores, se requiere asimismo de un completo e intenso programa de formación en el que deben estar presentes cuestiones fundamentales para un ejercicio eficaz de la función directiva, tales como: diseño curricular; diseño, ejecución y evaluación de proyectos; evaluación de profesores y de instituciones; políticas educativas; legislación educativa, líneas prioritarias de la investigación educativa actual; gestión administrativa de una institución escolar; técnicas de grupo; gestión de recursos humanos; fundamentos y herramientas de la gestión de calidad y de la calidad total aplicados a las organizaciones escolares, etc. La formación, en definitiva, es aquí factor crítico de calidad por cuanto la dirección escolar se supone es una función multidimensional que se despliega sobre una pluralidad notable de tareas y que exige, por tanto, de sus protagonistas un amplio repertorio de competencias. Un rector deberá desenvolverse con cierta soltura en los ámbitos educativo, pedagógico, legislativo, administrativo, de gestión de recursos materiales, de gestión de recursos humanos, de relaciones públicas con la comunidad y con la administración, de comunicación oral y escrita, de resolución de conflictos, y un etcétera que se haría francamente largo si



descendiéramos a la enumeración de las correspondientes subtareas. Tal vez una de las falencias en la gestión de iniciativas de formación por el MEN (en nuestros contextos) es la baja cobertura y escasa repercusión de algunas de éstas en la mejora de la calidad, dado su poca pertinencia de acuerdo a las necesidades reales de formación de los docentes y directivos docentes (5100 maestros en el departamento del Atlántico), terminando por ser en ocasiones sólo apariencias que cubren los requisitos formales y normativos de capacitación. Evidencia de ello es que sólo un pequeño porcentaje de estos actores educativos han sido beneficiarios de las recientes actividades de capacitación dirigidas por el MEN en su programa Revolución Educativa para el sector público de la educación formal, así lo muestran las tablas que se presentan a continuación. En éstas aparecen referidas las áreas de formación y el número de instituciones educativas públicas y docentes beneficiarios del departamento del Atlántico (téngase en cuenta que el número total de maestros existentes en esas instituciones es de 5.100).

Programa Revolución Educativa, Ministerio de Educación Nacional  
 Mejoramiento de la calidad de la educación  
 Departamento del Atlántico

<b>REVOLUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS BENEFICIARIAS</b>	<b>DOCENTES Y DIRECTIVOS BENEFICIARIOS</b>
Fortalecimiento de la capacidad de gestión de directivos docentes	<b>38</b>	<b>114</b>
Programa de mejoramiento de competencias ciudadanas, “cultura de la legalidad”	<b>9</b>	<b>32</b>
Formación de docentes en uso de nuevas tecnologías academias TIC	<b>125</b>	<b>869</b>
Formación de maestros en medios audiovisuales TV y radio	<b>28</b>	<b>80</b>
Bilingüismo	<b>23</b>	<b>23</b>
Educación media y pertinencia con el sector productivo: competencias laborales	<b>17</b>	<b>200</b>

De otro lado, la evaluación continua de la tarea de los docentes y rectores (referida a las metas previamente acordadas, estrategias implementadas y resultados de mejora de la calidad), no sólo permitirá identificar las áreas de no-calidad e instrumentar los oportunos mecanismos de mejora, sino que, además, constituirá una ocasión para la valoración positiva o reconocimiento, de tal manera que las experiencias positivas puedan ser capitalizadas en beneficio del sistema educativo. Pero más allá de esta evaluación será necesario fomentar la autoevaluación en todos los miembros de la institución, como herramienta de autoconocimiento, de reflexión y crítica personal que estimula la toma de conciencia de los propios errores y debilidades, así como de las potencialidades, e impulsa a responsabilizarse de la propia actuación y al establecimiento de retos personales de mejora. Se trata, sin duda, de un instrumento vital para la autovaloración del desempeño individual, así como de equipos de trabajo, conducente al mejoramiento continuo propio y de la institución.

## 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

La investigación ha llegado a ser una actividad importante y necesaria en el campo educativo, dando lugar a una disciplina académica. La expresión investigación educativa se ha constituido, pues, en una categoría conceptual amplia en el estudio y análisis de la educación. Trata las cuestiones y problemas relativos a la naturaleza, epistemología, metodología, fines y objetivos en el marco de búsqueda progresiva de conocimiento en el ámbito educativo (Arnal, 1994).

En la medida que la investigación educativa acude a nuevas epistemologías o modos de conocer, surgen nuevas concepciones y significados del hecho investigador; de modo que se pueden reconocer tantas interpretaciones o concepciones del ser de la investigación educativa como tradiciones científicas existen. Se podría asumir la idea de Keeves (1988) según la cual existe una “*unidad de investigación educativa*” con diferentes enfoques mutuamente complementarios.

Una manera de acercarnos a la definición de investigación educativa es analizar cómo está concebida en las distintas perspectivas de investigación. Para autores como Best (1972), Travers (1979), Kerlinger (1985), Ary y otros (1987), orientados hacia la corriente denominada empírico-analítica (positivista), investigación educativa equivale a investigación científica aplicada a la educación. Desde esta concepción se da importancia al carácter empírico de la investigación, apoyándose en los mismos criterios y postulados que las ciencias naturales. Desde aquí la investigación aspira a crear conocimiento teórico cuya función radica en explicar fenómenos educativos para su predicción y control (Kerlinger, 1985). Cabe anotar que en educación la investigación empírico-analítica se ha preocupado mayormente por explicar las leyes de la eficacia docente. Investigar en educación es aquí “*el procedimiento mas formal, sistemático e intensivo de llevar a cabo un análisis científico*” (Best, 1972, 6). Es decir, consiste en una “*actividad encaminada hacia la creación de un cuerpo organizado de conocimientos científicos sobre todo aquello que resulta de interés para los educadores*” (Travers, 1979). En sentido amplio, por tanto, puede entenderse como la “*ampliación del método científico al estudio de los problemas educativos*”(Ary y otros, 1987), ya sean de índole teórica o práctica.

Con el desarrollo de nuevas ideas sobre la educación, concebida como realidad sociocultural, de naturaleza más compleja, singular y socialmente construida, han surgido nuevas conceptualizaciones de la investigación educativa, denominadas interpretativa y crítica que suponen un nuevo enfoque en el estudio de la educación. (Gotees y LeCompte, 1984; Lincoln y Guba, 1985; Ericsson, 1986; Taylor y Bogdan, 1986). Desde aquí, la educación se concibe como *acción intencionada, global y contextualizada, regida por reglas personales y sociales y no tanto por leyes científicas*.

Para la concepción interpretativa, investigar es comprender la conducta humana desde los significados e intenciones de los sujetos que intervienen en el escenario educativo. Desde esta perspectiva el propósito de la investigación educativa es interpretar y comprender los fenómenos educativos más que aportar explicaciones de tipo causal. El principal interés de la presente investigación es captar la realidad social del liderazgo ejercido por rectores y docentes así como la dinámica organizacional de las instituciones educativas, a través de los ojos de los actores implicados en el hecho mismo, es decir, a partir de las propias vivencias y

contexto en el que se desenvuelven profesores, rectores y estudiantes, sus percepciones, actitudes, creencias, valores, interpretaciones, manifestaciones y acciones.

Desde la corriente sociocrítica se destacan el compromiso explícito con la ideología y se rechaza la neutralidad del investigador. A través de la investigación se aspira a transformar la sociedad en base a una concepción democrática del conocimiento y de los procesos que lo generan mediante la participación de las personas implicadas. La investigación trata de desvelar creencias, valores y supuestos que subyacen en la práctica educativa. De ahí la necesidad de plantear una relación dialéctica entre teoría y práctica mediante la reflexión crítica. De esta manera el conocimiento se genera *desde la praxis y en la praxis*, concibiéndose la investigación como un medio permanente de autorreflexión.

Según posturas más recientes, la investigación educativa, sin olvidar su función de crear conocimiento, asume el propósito de generar conocimiento útil para la acción educativa, ya se trate de una acción política o de un cambio en la práctica educativa (Keeves, 1988); se erige, pues, como guía de la acción educativa. Aquí se contempla la investigación como una “*indagación sistemática y mantenida, planificada y autocrítica, que se halla sometida a crítica pública y a las comprobaciones empíricas en donde éstas resulten adecuadas*” (Stenhouse, 1984), o como “*una reflexión diagnóstica sobre la propia práctica*” (Elliot 1978). Su finalidad se centra en la búsqueda de soluciones a los problemas educativos.

En los últimos años se asiste a la defensa de una concepción de la investigación educativa más abierta, flexible, participativa y asequible a los profesionales de la educación, comprometida con la resolución de problemas planteados desde la propia realidad educativa, tal es el caso de la presente investigación que aborda el liderazgo y la gestión de los directivos y docentes con miras a contribuir en la mejora de la calidad de las instituciones educativas estudiadas. En consecuencia, la preocupación por hacer de la investigación educativa una actividad estrictamente científica y rigurosa va dando paso a una mayor flexibilización, que permite tener en cuenta aspectos tales como: *qué investigar, quiénes deben participar, para qué investigar y cómo debe organizarse* (Escudero, 1987).

## **2.1 INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**

### **2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**

La investigación educativa posee un conjunto de características singulares, la peculiaridad de los fenómenos que estudia, la multiplicidad de los métodos que utiliza y la pluralidad de los fines y objetivos que persigue son aspectos que le confieren especificidad propia a la vez que dificultan su descripción y estudio.

#### CARACTERÍSTICAS:

- A. Los *fenómenos educativos son más complejos*. El carácter cualitativo y complejo de la realidad educativa plantea problemas difíciles de resolver. Su estudio y conocimiento resulta más difícil que el de la realidad físico-natural debido a su mayor nivel de complejidad. Aspectos importantes de la realidad educativa como las creencias, valores o significados no son directamente observables ni susceptibles de experimentación sin que por ello se tenga que renunciar a su estudio, como postulan

- los defensores del positivismo. La realidad educativa, además de compleja, dinámica e interactiva, está dimensionada por aspectos morales, éticos y políticos que se prestan más a su estudio desde planteamientos humanístico-interpretativos. Existe, por tanto, mayor riesgo de subjetividad e imprecisión en los resultados, sin que por ello se tenga que renunciar a su estudio.
- B. Los *fenómenos educativos plantean mayor dificultad epistemológica*. En el estudio de los fenómenos educativos, al no disponer de instrumentos precisos, no se puede alcanzar la misma exactitud y precisión que en las ciencias naturales. El carácter irrepetible de muchos fenómenos educativos dificulta su replicación. Dado que en los fenómenos educativos interactúan multiplicidad de variables, su control resulta difícil. En el ámbito educativo la conducta debe contextualizarse (Guba, 1982), lo que dificulta su generalización, ya que ésta debe estar desvinculada del contexto (Zumwalt, 1982).
- C. Su carácter *pluriparadagmático*. La investigación educativa no se guía por paradigmas tan unificados e integrados como los que tienen lugar en las ciencias naturales. Dispone de mayor número de perspectivas y métodos difíciles de conciliar que le confieren un carácter pluriparadagmático y multiforme (Ministerio de Educación y Ciencia, 1989).
- D. Su carácter *plurimetodológico*. Las metodologías basadas en la experimentación y observación consideradas por algunos investigadores como las más potentes y adecuadas para el estudio de los fenómenos educativos (Kerlinger, 1985), presentan limitaciones a la hora de su aplicación al campo educativo. Estos métodos exigen un rigor que hace difícil su aplicación en sujetos humanos. Otras posiciones defienden la necesidad de metodologías no experimentales como procedimientos más acordes con la realidad educativa. De ahí la necesidad de utilizar múltiples modelos y métodos de investigación, tal y como ocurre en la presente investigación.
- E. Su carácter *multidisciplinar*. A su vez los fenómenos educativos pueden contemplarse desde diferentes disciplinas como procesos psicológicos, sociológicos o pedagógicos, lo que hace que tengan que abordarse desde una perspectiva multidisciplinar. Su estudio precisa del esfuerzo coordinado de varias disciplinas, como en el caso de la presente investigación en donde los instrumentos fueron aplicados a docentes de diferentes especializaciones en las áreas de conocimiento, para analizar y comprender el liderazgo desde las distintas dimensiones del ser y quehacer educativo, su manejo didáctico-pedagógico, sus motivaciones, valores, percepciones sociales, hábitos, vínculos y relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa.
- F. La *relación peculiar entre investigador y objeto investigado*. Otra característica es la peculiar relación que se establece entre el investigador y el objeto de estudio. El investigador forma parte del fenómeno social que investiga, la educación, y como persona que participa en él con sus valores, ideas y creencias hace que no pueda ser totalmente independiente y neutral respecto a los fenómenos estudiados, lo que no supone renunciar en la medida de lo posible a la objetividad.
- G. Es más *difícil conseguir los objetivos de la ciencia*. La variabilidad de los fenómenos educativos en el tiempo y el espacio dificulta el establecimiento de regularidades y generalizaciones, que es una de las

funciones de la ciencia. Esta circunstancia obliga a adoptar posturas más prudentes que en otras ciencias.

- H. *Su delimitación.* Por último, es preciso señalar que el concepto de investigación educativa no tiene un marco claro y definido para delimitar lo que puede considerarse propiamente investigación educativa. Las propuestas de innovación de métodos, modelos didácticos, pautas de interacción en el aula, etc. no son por sí mismas investigaciones educativas si no van acompañadas de procedimientos que permitan evaluar objetivamente los resultados de las innovaciones y controlar sus efectos.

### **2.1.2. PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**

Durante las últimas décadas, tanto en las ciencias sociales como en las ciencias de la educación, se ha asistido al surgimiento de múltiples lenguajes científicos, de pluralidad de posiciones epistemológicas y de nuevas perspectivas de investigación que se engloban bajo la denominación de paradigmas de investigación. El concepto de paradigma aquí se refiere al “conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo “compartida” por un grupo de científicos que implica, específicamente, una metodología determinada” (Alvira, 1982, p.34 citado en Arnal, 1994, p.38). El paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado. Como se puede deducir, cada comunidad científica participa de un mismo paradigma y constituye así una comunidad intelectual cuyos miembros tienen en común un lenguaje, unos valores, unas metas, unas normas y unas creencias (Fernández Díaz, 1985).

Tradicionalmente el tema de los paradigmas y su correspondiente debate se ha tratado dicotómicamente: metodología cuantitativa frente a metodología cualitativa; explicar frente a comprender; conocimiento nomotético frente a conocimiento idiográfico; investigación positivista frente a investigación humanista. Esta dicotomía deriva de las dos grandes tradiciones filosóficas predominantes en nuestra cultura: realismo e idealismo.

En el siglo XX la investigación educativa ha estado presidida por concepciones, conflictos y debates paradigmáticos; se ha movido desde posiciones dominadas por la perspectiva positivista a posiciones más pluralistas y abiertas. La era pospositivista actual (reformulación de los principios del positivismo [Guba, 1985]) se caracteriza por una aceptación de la diversidad epistemológica y la pluralidad metodológica.

En la actualidad son varios autores (Bredo y Feinberg, 1982; Koetting, 1984; Popkewitz, 1984; Soltis, 1984; Lincoln y Guba, 1985; Morin, 1985; De Miguel, 1988; entre otros) los que han definido e identificado tres grandes paradigmas como marcos generales de referencia de la investigación educativa, superando la dicotomía tradicional planteada en términos de paradigma cuantitativo frente a paradigma cualitativo. Si bien la terminología para denominar a los paradigmas es amplia, aquí se utilizarán las expresiones de paradigma positivista, interpretativo y sociocrítico como categorías que recogen y clarifican mejor el sentido de las perspectivas de investigación. Véase la tabla a continuación:

<i>Dimensión</i>	<i>Positivista</i>	<i>Interpretativo</i>	<i>Crítico</i>
Intereses	Explicar, controlar predecir	Comprender, interpretar (comprensión mutua compartida)	Emancipar, criticar e identificar el potencial para el cambio
Ontología (naturaleza de la realidad)	Dada, singular, tangible fragmentable, convergente	Construida, holística, divergente, múltiple	Construida, holística
Relación sujeto/objeto	Independiente, neutral, libre de valores	Interrelación, relación influida por factores subjetivos	Interrelacionados. Relación influida por el fuerte compromiso para el cambio
Propósito Generalización	Generalizaciones libres de contexto y tiempo, leyes, explicaciones (nomotéticas): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deductivas</li> <li>• Cuantitativas</li> <li>• Centradas sobre semejanzas</li> </ul>	Hipótesis de trabajo en contexto y tiempo dado, explicaciones idiográficas, inductivas, cualitativas centradas sobre diferencias	Lo mismo que el interpretativo
Explicación: casualidad	Causas reales, temporalmente precedentes o simultáneas	Interacción de factores	
Axiología (papel de los valores)	Libre de valores	Valores dados influyen en la selección del problema, teoría, método y análisis	Valores dados. Crítica de ideología

No obstante, cada vez más se insiste en que ninguno de los paradigmas tiene validez universal para resolver satisfactoriamente los problemas de la investigación. Se considera que son las propiedades del problema las que deben determinar la perspectiva más conveniente. Para responder a estas limitaciones se recurre con frecuencia creciente a la triangulación, que consiste en articular técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, retroalimentando la información proveniente de ambas, con el fin de iluminar y hacer visibles los diferentes aspectos de la realidad social estudiada, tal como ocurre en la presente investigación. Esta tarea no es posible si se usan de manera excluyente los métodos, puesto que cada uno privilegia algunas dimensiones de la realidad en detrimento de otras (Cuff, Payne, 1985).

Pese a que la presente investigación se suscribe preferentemente dentro de un marco de referencia interpretativo, utiliza recursos metodológicos cuantitativos, con el fin de lograr una visión holística de la realidad social estudiada. En lo que sigue se ahondará en el paradigma interpretativo y en su perspectiva metodológica por ser considerados la base sobre la cual esta investigación se desarrolla.

El paradigma interpretativo, también denominado paradigma cualitativo, fenomenológico, naturalista, humanista o etnográfico, engloba un conjunto de corrientes humanístico interpretativas cuyo interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social (Ericsson, 1986). Desde aquí se pretende sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción, penetrando en el mundo personal de los sujetos (cómo interpretan las situaciones, qué significan para ellos, qué intenciones tienen). Busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo intersubjetivo en el contexto educativo.

Los investigadores de orientación interpretativa se centran en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto más que en lo generalizable; pretenden desarrollar conocimiento ideográfico y aceptan que la realidad es dinámica, múltiple y holística, a la vez que cuestionan la existencia de una realidad externa y valiosa para ser analizada.

El paradigma interpretativo se constituye como una alternativa a la visión de la perspectiva positivista. Enfatiza la comprensión e interpretación de la realidad educativa desde los significados de las personas implicadas en los contextos educativos y estudia sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso educativo no observables directamente ni susceptibles de experimentación.

Una dimensión importante del proceso investigativo es la perspectiva metodológica que hay que utilizar, derivada del paradigma dentro del cual se inscribe, y definida como la manera de llevar a cabo la investigación; el modo de enfocar los problemas y buscar las respuestas. No obstante, existe acuerdo general en que el pluralismo metodológico es, de hecho, de importancia vital para el estudio apropiado de una cuestión de investigación. Ninguna metodología aportará por sí sola respuestas a todas las preguntas que pueden hacerse en el contexto educativo. De tal manera que, como se dijo, si bien la presente investigación está fundamentada en el paradigma interpretativo, admite asimismo la utilización de métodos y técnicas cuantitativas como lo es la aplicación de encuestas estructuradas y el manejo de datos estadísticos mediante el programa SPSS.

Los investigadores que se inclinan por este enfoque perciben la esfera educativa mucho más flexible y personal, creada por los propios sujetos. Desde aquí la realidad sólo puede estudiarse recurriendo a los puntos de vista de los sujetos implicados en las situaciones educativas. En contraposición al observador externo, objetivo e independiente, ahora la realidad educativa puede ser analizada con más propiedad por el investigador que comparte el mismo marco de referencia que las personas investigadas. La comprensión y valoración de las interpretaciones del individuo de la realidad y de las situaciones educativas en las que se halla implicado han de venir del propio sujeto, no del exterior. Para esta perspectiva, el proceso educativo tiene un carácter subjetivo y por ello es necesaria la experiencia directa de las personas en contextos educativos específicos. Las personas se mueven por sus creencias e interpretaciones del medio (Jorgensen, 1989); de ahí la importancia de utilizar dicha perspectiva como hilo conductor de esta investigación dado que el estudio y análisis del liderazgo pedagógico como predictor de calidad es una realidad social que implica partir del contexto mismo en que se ejerce dicho liderazgo así como de las percepciones y expectativas de quienes lo viven.

Esta perspectiva se interesa por los significados e intenciones de las acciones humanas. Se centra en las personas y analiza las interpretaciones que hacen del mundo que les rodea y de su relación con él (Denzin, 1989). Su objetivo es lograr imágenes multifacéticas del fenómeno que hay que estudiar tal como se manifiesta en las distintas situaciones educativas y contextos implicados. En otras palabras, desde aquí se contempla el mundo subjetivo de la experiencia humana.

En consecuencia, el investigador sigue un enfoque holístico-inductivo-idiográfico, se interesa por la comprensión global de las situaciones y personas; utiliza la vía inductiva; los conceptos, comprensiones e

interpretaciones se elaboran a partir de los datos; el investigador crea un marco de referencia adecuado para que las personas puedan responder fielmente sobre el mundo según sus experiencias y vivencias; tiene en cuenta la idiosincrasia de los fenómenos y contextualiza las situaciones. Los investigadores que usan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Proponen un proceso inductivo que trate de dar sentido a la situación según la interpretación de los informantes, intentando no imponer preconceptos al problema analizado. Su punto de partida son observaciones específicas, con base en las cuales rastrear patrones generales de comportamiento. Asimismo, la información recolectada por la presente investigación responde fielmente a los datos obtenidos desde la propia subjetividad de la población objeto de estudio (rectoras, profesores, estudiantes). Esta investigación explora de manera sistemática los conocimientos, valores, actitudes, hábitos que describen el liderazgo ejercido por maestros y rectores, así como la percepción que de éste se tiene, desde la óptica de los mismos estudiantes, profesores y rectoras que se desenvuelven en el contexto específico de estas instituciones educativas. Esto implica que, pese a la utilización de encuestas previamente estructuradas a partir de criterios básicos característicos de todo liderazgo promotor de la mejora institucional, esta investigación no aborda la situación social con hipótesis deducidas conceptualmente, sino que procura de manera inductiva pasar del dato observado a identificar los parámetros normativos de comportamiento.

Esta perspectiva humanístico-interpretativa utiliza diseños de naturaleza flexible que llevan a un enfoque progresivo; la metodología está al servicio del investigador y no a la inversa. Tiende a utilizar técnicas cualitativas, como son la observación participante, entrevistas, notas de campo, relatos. Observando a las personas en su contexto natural y diario, entrevistándolas y analizando sus relatos y documentos, se obtiene un conocimiento directo de la realidad educativa, no filtrado por definiciones conceptuales, operativas y escalas previamente estructuradas, pudiendo así atender a su finalidad: comprender cómo los sujetos experimentan, perciben, crean, modifican e interpretan la realidad educativa en la que se hallan inmersos. Para dar respuesta a los objetivos planteados la presente investigación ha hecho uso de instrumentos cualitativos como las entrevistas semiestructuradas individuales y grupos de discusión, y la observación y registro de documentos propios de la institución educativa.

Véanse los principales rasgos que definen la naturaleza de la metodología interpretativa, implementada en la presente investigación.

- A. Naturaleza de la realidad. Para la corriente interpretativa la realidad se presenta múltiple e intangible, que solo se puede abordar de forma holística; es algo que se construye. Como se ha dicho, el interés de la presente investigación es percibir el liderazgo ejercido por docentes y rectores como elementos que contribuye al logro de la calidad y mejora de la enseñanza en las instituciones educativas (más allá de las condiciones materiales), desde la propia realidad y perspectiva de los actores implicados (rectores, maestros y estudiantes). Esta investigación ofrece una visión global del liderazgo del rector y docentes en las instituciones educativas, sin entrar en especificidades, de tal manera que, debido a la complejidad de la educación y al hecho de que es primera vez que una investigación de este tipo se realiza en esas instituciones, resulta necesaria la puesta en marcha de mayores investigaciones que de forma específica y en profundidad aborden cada uno de los problemas o fenómenos que allí se



presentan, tal como lo hace España en donde se han realizado investigaciones para abordar el analfabetismo tecnológico de los docentes, comprender la participación de los representantes en los consejos directivos y académicos de las instituciones educativas y los aportes de éstos en el mejoramiento de la calidad, el malestar docente y la relación directa del gobierno con el maestro y las instituciones educativas. Resulta importante emprender este tipo de investigaciones en nuestro contexto de tal manera que a través de la investigación se pueda tener una visión más profunda de los fenómenos y problemáticas que acarrearán las instituciones y el sistema educativo en su conjunto.

- B. Finalidad de la investigación. Comprender e interpretar los significados de los fenómenos y acciones sociales. El objetivo aquí es profundizar en algunos casos específicos y no generalizar con base en grandes volúmenes de datos. La preocupación no es prioritariamente medir, sino describir textualmente y analizar el fenómeno social a partir de sus rasgos determinantes, según sean percibidos por los miembros de la situación estudiada. Por tanto, desde esta investigación lo que se pretende es analizar el liderazgo y organización de las instituciones educativas abordadas, a partir de sus rasgos determinantes según sean percibidos por los docentes, rectoras y estudiantes, sin pretender generalizar los datos a otros contextos o instituciones educativas.
- C. Naturaleza de la relación investigador-objeto investigado. La relación entre investigador y sujetos investigados se admite, se da interrelación, el investigador suele participar y actuar; en el caso que nos convoca, la investigadora tiene un largo recorrido en el sector educativo de carácter oficial, desde los niveles de la educación formal hasta los de la educación superior, significando esto que la vida profesional de la investigadora hasta el momento ha girado en torno a la docencia y a la administración del sector educativo, lo que no implica desconocer la objetividad de la información aquí recolectada.
- D. Problemas que investiga. En esta investigación los problemas están relacionados con las necesidades propias de las tres instituciones educativas participantes, con el propósito de comprender las situaciones presentadas desde el punto de vista de los docentes, rectores y estudiantes que comparten a diario emociones, pensamientos, problemas y satisfacciones que motivan a repensar las acciones formativas en la comunidad educativa.
- E. Papel de los valores. Admite la influencia de los valores en la investigación y el hecho de que el investigador no está libre de ellos, haciéndolos evidentes muchas veces en los procesos de interpretación, por lo cual se advierte la necesidad de estar atentos para no sesgar la información recolectada.
- F. Teoría y práctica. La identificación del problema de investigación impulsa a la búsqueda de referentes teóricos que de forma dialéctica retroalimenten la realidad educativa estudiada, en aras de mutuas modificaciones y actualizaciones.
- G. Criterios de calidad. Desde esta perspectiva se cuestionan los criterios científicos de validez, fiabilidad y objetividad propios de la metodología empírico-analítico, y se adoptan otros como procesos los de triangulación y contrastación intersubjetiva; procesos implementados en la presente

investigación como criterios de calidad de la información recolectada, y para la articulación de los datos cuantitativos y cualitativos arrojados por los instrumentos utilizados.

- H. Instrumentos. Utiliza estrategias de naturaleza cualitativa, como son la observación participante, la entrevista informal, los diarios, los registros de campo, al análisis de documentos, etc.
- I. Análisis de datos. Es de naturaleza cualitativa; suele implicar varias etapas: reducción, categorización, representación, validación e interpretación. Es un proceso de carácter cíclico interactivo.

En definitiva, la realidad educativa es un producto humano con dimensiones objetivas (inherentes a la institucionalización, la legalidad y la conservación de un orden histórico modificable) y con dimensiones subjetivas (relacionadas con la forma como el rector, maestro y estudiante conoce e interpreta la realidad que ellos construyen), lo que alude a la necesidad de superar el dilema de cuál de los métodos de investigación es mejor en sí mismo, para dar paso a una tendencia multimetodológica que vele por el logro de una mejor comprensión de la realidad social. Aunque la tarea indudablemente es ambiciosa, sólo la práctica podrá indicar cuál es la mejor opción de proceder, según el problema que se estudie y las circunstancias en que se realice la indagación. El reto de la investigadora no estriba en ahondar en las diferencias lógicas formales de cada método, sino en explorar y determinar las posibilidades reales para que estas diferencias se sustenten en la praxis de conocer lo educativo. A nivel de las técnicas y los métodos de análisis, la complementariedad de los métodos no sólo es posible, sino muy enriquecedora para afinar y hacer más incisiva la capacidad de comprensión de la investigadora. Por tanto, y entendiendo la educación como acción intencionada, global y contextualizada, regida por leyes personales y sociales, más que por leyes científicas (Arnal, 1992), como ya antes se ha dicho, la presente investigación se inscribe dentro de una perspectiva humanístico-interpretativa, sin por ello caer en un reduccionismo metodológico. Por el contrario y apoyada en el acuerdo general según el cual ninguna metodología aportará por sí sola respuestas a todas las preguntas que pueden hacerse en el contexto educativo (Arnal, 1992), esta investigación ha de utilizar instrumentos y procedimientos tanto cualitativos como cuantitativos para la consecución de sus objetivos: ellos van desde la aplicación de entrevistas cualitativas individuales y mediante grupos de discusión, el análisis de documentos, los registros de campo, los procesos de categorización, triangulación y contrastación intersubjetiva, hasta el diseño y aplicación de encuestas (entrevistas estructuradas) y la utilización de modelos estadísticos para el análisis (SPSS).

## **2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En este contexto de globalización y apertura socioeconómica, política y cultural, la educación, como proceso mediante el cual los individuos adquieren sus competencias y sus cualificaciones, se advierte cada vez más como un factor determinante de la prosperidad y progreso de las personas y naciones; situación que ha hecho aún más apremiante la consecución de la calidad en la prestación del servicio público educativo, de tal manera que para muchos países tal labor se ha convertido en un reto impostergable. En el caso de Colombia, se ha venido trabajando sobre la *normatividad de la calidad en el sistema educativo*, enunciado que tiene su primera aparición en el artículo 4º de la Ley 115 al referirse a la calidad y al cubrimiento del servicio como

obligación del Estado, la sociedad y la familia, y a la tarea de velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo. Por otro lado, en el artículo 74 de la misma ley éste determina la obligación del MEN y de las Juntas de educación para establecer y reglamentar un sistema nacional de acreditación de la calidad de la educación formal... Luego, se crea el sistema nacional de información para mantener informada a la comunidad sobre la calidad, cantidad y característica de las instituciones, complementándose con el artículo 80 de la misma ley sobre la evaluación de la educación, ordenando el establecimiento de dicho sistema para velar por el cumplimiento de los fines de la educación y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, responsabilizándose el MEN y las entidades territoriales por el fomento de las innovaciones educativas y pedagógicas, la investigación, los currículos, los métodos y los medios pedagógicos. No obstante este conjunto de normas, aún en la Ley General de Educación colombiana no está claramente definida qué es la calidad de la educación y mucho menos se conceptúa sobre lo mismo, más bien se precisa sobre las obligaciones del Estado, de la familia, y cómo se puede operacionalizar la práctica de la calidad a través de la evaluación institucional.

La dificultad estriba en que mientras la calidad es mucho más que meras condiciones tangibles, en el país se ha venido considerando ampliamente como: *la dotación de moviliarios escolares suficientes y adecuados, el material didáctico, la utilización de una u otra tecnología como el televisor y el computador, la mejora de la planta física, la dotación de talleres, laboratorios, bibliotecas escolares, etc.* dejando muchas veces de lado la preocupación por el buen funcionamiento de los procesos pedagógicos y administrativos, indispensables para la mejora del sistema educativo. Otros indicios sobre calidad en el país han apuntado a considerar la importancia de los resultados obtenidos por los estudiantes en las pruebas del Estado (que se aplican al finalizar la educación media) y el lugar que éstos ocupan a nivel local, regional y nacional, así como el número de alumnos egresados que ingresan a la Universidad, y los resultados de las pruebas académicas que se viene aplicando desde 1991 en los grados 3º, 5º, 7º y 9º en las áreas de Lengua Castellana y Matemáticas (Pruebas Saber). Recientemente, en el año 2002, con el programa nuevo sistema escolar, se han aplicado las pruebas censales para los estudiantes de los grados 5º y 9º las cuales han permitido identificar fortalezas y debilidades como bases para proponer planes de mejoramiento con metas concretas y factibles, y casi junto con éstas, la ley 715 difunde las normas técnicas curriculares referidas a los criterios, preceptos, pautas, guías, modelos y procedimientos que reglan el currículo y que reorientan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Como se puede observar, ha habido en Colombia una avalancha de normas, evaluaciones y criterios curriculares tal que ha generado en el maestro y la escuela un estado de incertidumbre lleno de lagunas conceptuales que aún en el 2005 no se han podido esclarecer, lo que ha afectado el verdadero sentido humanizante y trascendente de la calidad en las instituciones educativas; instituciones que han de ser entendidas y asumidas como organismos regulados por una visión, misión, y objetivos de formación del educando, bajo el esfuerzo conjunto de rectores, maestros, docentes directivos, estudiantes y padres de familia, afianzado por el sentido de pertenencia y el compromiso por la mejora y reestructura de las formas de autogobierno y autorregulación.

En esa búsqueda de calidad de nuestro sistema educativo, en que los procesos han sido muchas veces soslayados por la primacía de los resultados y la provisión material, esta investigación pretende centrar la

atención y preocupación en el liderazgo y gestión del sistema educativo, aterrizando en el caso concreto de los rectores y docentes como actores con la posibilidad y capacidad de influir estratégicamente en la institución educativa, condicionando ritmos de trabajo, creando impulsos y orientando las energías de todos hacia la construcción y consecución de una visión y misión compartida (Lorenzo Delgado, 1997). Tal pretensión se basa en la necesidad de un cambio, orientado eficazmente hacia la calidad de los procesos y del producto de nuestros sistemas educativos, que haga posible encarar con mayor confianza el siglo XXI; cambio que sin duda ha de requerir del papel decisivo de rectores y docentes como primeras autoridades legitimadas al interior de las instituciones educativas y con la posibilidad de jalonar procesos constructivos de mejora de la calidad. Es, por tanto, perentorio estudiar el liderazgo y la gestión que rectores y docentes vienen desarrollando desde el punto de vista administrativo, directivo y pedagógico, con miras a una retroalimentación oportuna, y a proporcionar elementos de referencia o puntos de partida de indudable valor a la hora de evaluar las mejoras o deficiencias experimentadas por la institución; de revelar posibles áreas de no calidad en las que centrar en el futuro los esfuerzos de gestión; y de orientar propuestas o estrategias de mejora que impliquen compromisos de parte de los miembros de la institución; tal como lo pretende esta investigación.

Así las cosas, la pregunta guía de esta investigación es: *¿Cuál es el liderazgo pedagógico y de gestión que las rectoras y profesores/as de las instituciones educativas del sector oficial del departamento del Atlántico ejercen para hacer de la educación un servicio de calidad?*

## **2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 OBJETIVO GENERAL.**

*Interpretar el liderazgo pedagógico y de gestión que manifiestan los rectores y profesores de las instituciones educativas del sector oficial, ubicadas en la zona costera del departamento del Atlántico, para hacer de la educación un servicio de calidad*

### **2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. *IDENTIFICAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DE GESTIÓN DE LAS RECTORAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES*, ubicados en la zona costera: Municipio de Piojó, institución educativa San Antonio de Piojó; Municipio de Puerto Colombia, institución educativa Turística Simón Bolívar; Municipio de Tubará, institución educativa Técnica Agropecuaria; MEDIANTE ENTREVISTAS, ENCUESTAS Y GRUPOS DE DISCUSIÓN A LOS DIRECTIVOS DOCENTES, DOCENTES Y ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES EN MENCIÓN.
2. OBSERVAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS PROFESORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MENCIONADAS, identificando su contribución en la gestión de la Comunidad Educativa para el mejoramiento de la calidad.
3. RELACIONAR LAS ACCIONES PEDAGÓGICAS Y DE GESTIÓN QUE REALIZAN LAS RECTORAS Y LOS PROFESORES/AS de las instituciones educativas de la zona costera, PARA ANALIZAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EDUCATIVO.
4. ORGANIZAR UNA PROPUESTA PEDAGÓGICA QUE GENERE UN VERDADERO LIDERAZGO EN RECTORES, PROFESORES Y DEMÁS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, para que el cambio en la gestión transforme las instituciones educativas en ORGANIZACIONES AUTOSOSTENIBLES QUE VIVEN, CRECEN Y MEJORAN LA CALIDAD.

## **2.4 TÉCNICAS Y RECURSOS METODOLÓGICOS IMPLEMENTADOS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

De forma sucinta se describen a continuación las técnicas y recursos metodológicos implementados por la presente investigación para la descripción e interpretación de la realidad social estudiada.

### **2.4.1 ENCUESTA**

Para dar respuesta a las dimensiones más objetivas de la realidad educativa, esta investigación implementó el método de encuesta definido como “*la recopilación de datos al establecer contacto con un número limitado de personas por medio de cuestionarios consistentes en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a observar*” (Jany, 2000, p.81). Este método es una opción irresistible de los investigadores para recolectar datos primarios dado que permite capturar una amplia variedad de información sobre muchos tópicos y temas diversos en un momento determinado, y es versátil, pudiendo emplearse en

cualquier escenario y adaptarse a los objetivos de investigación que requieran tanto un diseño descriptivo como causal, facilitando además la tabulación y análisis de los datos. No obstante, requiere de una planeación minuciosa que garantice la confiabilidad y validez del instrumento. En el caso de esta investigación dicha planeación o procedimiento se inició con la identificación de las variables a observar, basada en los objetivos de investigación planteados y la revisión de un marco teórico referencial que contribuyó a la definición conceptual y operacional de aquéllas. Una vez esto, se procedió a elegir y a construir el tipo de cuestionario a emplear, así como a redactar las preguntas específicas que habrían de ser formuladas a cada uno de los grupos poblacionales (Rectores, docentes y estudiantes).

En esta investigación se trabajó con cuestionarios autoaplicados, caracterizados por preguntas cerradas y abiertas; éstas últimas fueron construidas con la intención de obtener información adicional y valiosa para el análisis e interpretación de los datos de los encuestados, así como para profundizar en sus acciones, opiniones o motivos de comportamiento. Las respuestas a estas preguntas abiertas fueron organizadas en proposiciones recurrentes, y una vez esto, algunas fueron además tabuladas numéricamente, determinando la distribución de frecuencias y porcentajes. Por su parte, en el diseño de las preguntas de respuesta cerrada se incluyeron preguntas dicotómicas, escalas *tipo likert*, *escalas de clasificación*, y *listado de opciones con escogencia múltiple*, previamente codificadas para su manejo estadístico a través del *programa SPSS*. Una vez esto, se procedió a la aplicación de una *prueba piloto del instrumento*. Dicha prueba fue aplicada a personas con características semejantes a las de la *muestra o población objetivo* de la investigación, con el fin de analizar si las instrucciones de la encuesta eran comprensibles y si las preguntas funcionaban adecuadamente para recopilar la información deseada, procurando así calcular la confiabilidad e incluso la validez de la encuesta. Sobre la base de esta prueba piloto o preliminar, el instrumento se modificó, ajustándolo y mejorándolo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las encuestas fueron aplicadas a los tres grupos poblacionales (estudiantes, profesores y rectores) con el fin de abordar los ítems o variables de estudio desde las distintas perspectivas de estos miembros de la comunidad educativa, esperando así realizar una contrastación intersubjetiva que haga posible la identificación de acuerdos y divergencias entre ellos en cuanto a temas referidos a: la investigación y el mejoramiento de la práctica educativa; el docente en la formación integral de los estudiantes visto desde la organización de la clase, y las estrategias en los procesos pedagógicos, para el desarrollo humano y la cohesión de grupos; la interacción en el aula a través de todos sus actores y los incentivos y reconocimientos que hace la institución educativa a estudiantes, profesores y otros; el maestro, la evaluación formativa y la orientación del aprendizaje; la participación de docentes, estudiantes y padres de familia en la gestión institucional; la gestión directiva-administrativa y pedagógica del rector, y acciones para el mejoramiento de la calidad institucional y del recurso humano, así como para la promoción de un clima interpersonal positivo.

#### **2.4.2 PROGRAMA ESTADÍSTICO (SPSS)**

El análisis cuantitativo de los datos se ha beneficiado del uso de computadores y del diseño de paquetes de programas especializados para tal efecto, haciéndolo relativamente sencillo y poco costoso en

términos de tiempo de trabajo. Entre varios de estos programas se encuentra el SPSS, en sus distintas versiones; se trata de uno de los paquetes estadísticos más difundidos para Ciencias Sociales, desarrollado en la Universidad de Chicago (Sampieri, 2000). Este programa pone al alcance de los investigadores, con un módico esfuerzo, el estudio detallado de subpoblaciones, proveyendo una organización de los datos que facilita el proceso de análisis e interpretación de la realidad investigada.

Para el análisis de los datos cuantitativos, arrojados por las encuestas, aquí se utilizó la *versión 9 del software estadístico (SPSS)*, mediante el cual se llevó a cabo una tabulación descriptiva que consistió en determinar la distribución empírica (*distribución de frecuencias*) de las variables en cuestión y, en calcular la estadística descriptiva, particularmente los respectivos porcentajes.

Cabe anotar que, antes de los datos ser procesados por el *software SPSS*, éstos fueron preliminarmente revisados, procurando identificar posibles omisiones o ambigüedades en las respuestas de los encuestados. Una vez esto, fueron editados en matrices, utilizando programas de computación (*Excel*).

### 2.4.3 ENTREVISTAS CUALITATIVAS

Cuando se busca conocer el mundo educativo es necesario tomar como referencia el punto de vista de las personas implicadas en él, pues como expertos de su propio mundo, lo conocen y saben como describirlo de manera adecuada, siendo necesario así descubrir sus actividades diarias, motivos, significados, emociones y reacciones. La pretensión del investigador no es descubrir aspectos del mundo real desconocidos para las personas, sino captar lo que saben los actores, ver lo que ellos ven y comprender como ellos comprenden.

A diferencia del tratamiento de los datos cuantitativos, el tratamiento de los datos cualitativos “*consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observados; citas textuales de la gente sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos; extractos o pasajes enteros de documentos, cartas, registros, entrevistas e historias de vida*” (Bonilla, 1985 citado en Bonilla 2000, p.92), e incluyen listas de componentes de las sociedades, las culturas, las instituciones, las personas, etc.

La fidelidad en el registro de los eventos constituye la garantía de tener una información cualitativa precisa, a partir de la cual derivar los análisis pertinentes. En este sentido, independientemente del instrumento que se emplee para recolectar la información cualitativa, es fundamental registrarla de tal modo que pueda recuperarse de manera fácil y ordenada para su revisión y análisis, hecho garantizado en la presente investigación a través de las grabaciones en cinta magnética de las entrevistas, el registro escrito de lo observado durante ellas, así como el debido proceso de categorización inductiva en el cual la información proveniente de los grupos poblacionales de estudio (rectores, profesores y estudiantes) fue fielmente organizada por temas, facilitando así la revisión e interpretación de los datos cualitativos. De acuerdo con Watson (1991), la información recuperable (*retrievable data*) permite inspeccionar repetidamente los detalles de situaciones y secuencias de la conducta observada y analizar con mayor precisión las características de una organización social determinada. Así mismo, posibilita publicar los datos de forma tal que los lectores puedan tener acceso a ellos directamente y chequear la interpretación del analista.

Los datos cualitativos pueden recogerse utilizando una gran variedad de instrumentos tales como: grabaciones de entrevistas individuales y de grupos de discusión (*focus groups*); registro escrito y grabación con video de observaciones de eventos particulares; testimonios escritos de las personas con respecto al tema que se investiga; fotografías sobre secuencias de conductas; historia de vida, documentación escrita tales como actas, recortes de prensa, reportes de actividades, informes de periódicos, etc. (Bonilla, 2000). A continuación se describen los instrumentos utilizados en esta investigación: las entrevistas individuales, y las entrevistas a grupos focales.

### **2.4.3.1 Entrevista Individual**

En el contexto de la investigación cualitativa, la entrevista abierta y personal es un instrumento muy útil para indagar un problema y comprenderlo tal como es conceptualizado e interpretado por los sujetos estudiados, sin imponer categorías preconcebidas. Como afirma Patton (1980 citado en Bonilla, 2000) “*el objetivo de la entrevista cualitativa es conocer la perspectiva y el marco de referencia a partir del cual las personas organizan su entorno y orientan su comportamiento*”.

La entrevista es un proceso *comunicativo por el cual un investigador extrae una información experimentada y absorbida por una persona*, que será proporcionada por éste con una orientación e interpretación significativa de su propia experiencia. En el proceso de la entrevista el entrevistado imprime en sus respuestas el elemento de afectividad subjetiva, revelando su actitud ante el objeto de investigación e introduciendo a la dimensión cognoscitiva y objetivante de la función referencial del lenguaje, sus propios prejuicios, racionalizaciones y proyecciones. De esta manera, a través de las entrevistas se pudo observar la vivencia del docente y del rector en cuanto a sus hábitos pedagógicos y funciones directivo-administrativas ejercidas en la cotidianidad de la institución educativa, así como sus experiencias y satisfacciones personales en la ocupación del cargo.

En términos generales, la entrevista personal puede definirse como una conversación o un intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema o una situación particular (Maccoby y Maccoby, 1954). *La entrevista cualitativa con fines investigativos se centra en el conocimiento o la opinión individual sólo en la medida en que dicha opinión pueda ser representativa de un conocimiento cultural más amplio*. En este sentido, las entrevistas individuales son el instrumento más adecuado cuando se han identificado informantes o personas claves dentro de la comunidad, tal como en el caso de esta investigación en la cual las muestras poblacionales escogidas para recolectar la información e indagar acerca de la realidad educativa fueron seleccionadas a partir de la posición que ocupan, la edad o la experiencia que tienen en la institución, de tal manera que pueden ser definidas como conocedores o expertos, por lo cual puede considerarse que sus opiniones son representativas del conocimiento cultural compartido por el grupo en cuestión.

La entrevista cualitativa es un lugar en el que se expresa un yo que poco tiene que ver con el yo como realidad objetiva, individualista y racionalizado, sino un yo narrativo, un yo que cuenta historias en las que se incluye un bosquejo del yo como parte de la historia (Bruner, 1991). Por lo tanto, la técnica de la entrevista



abierta se presenta útil para obtener informaciones de carácter pragmático, es decir, de cómo los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales. Así la entrevista tiene un espacio de cobertura fundamentado en el comportamiento del individuo concreto en su relación con el objeto de investigación, circunscribiendo un espacio pragmático, en cuanto que el proceso de significación se produce por el hecho que el discurso es susceptible de ser actualizado en una práctica correspondiente. Por eso, las preguntas guías de las entrevistas realizadas a profesores y rectores se refieren a los comportamientos y actitudes que ellos han asumido en su desempeño pedagógico y directivo-administrativo a través del tiempo pasado, presente o futuro, es decir, al orden de lo realizado o realizable, no sólo a lo que ellos piensan sobre el asunto que se investiga, que en este caso es el liderazgo como promotor de la calidad educativa, y la dinámica organizacional de las instituciones, sino a cómo se actúa o actuó en relación con dicho asunto. Por tanto, como lo expresa Delgado (1999), la entrevista abierta no se sitúa en el campo puro de la conducta – el orden del hacer-, ni en el lugar puro de lo lingüístico –el orden del decir- sino en un campo intermedio en el que encuentra su pleno rendimiento metodológico: algo así como el decir del hacer, basado fundamentalmente en que el hecho de hablar con los interlocutores de lo que hacen y lo que son (lo que creen ser y hacer) es el primer paso de toda investigación cualitativa. La entrevista entonces se puede juzgar por sus resultados finales, por la riqueza heurística de las producciones discursivas obtenidas en ella.

El empleo de la entrevista presupone que el objeto temático de la investigación sea cual fuere, será analizado a través de la experiencia que de él poseen un cierto número de individuos que a la vez son parte y producto de la acción estudiada, ya que el análisis del narrador es parte de la historia que se narra (Grele, 1990), como ocurre en esta investigación en la cual los docentes y rectores, actores inmersos en el contexto educativo, narran y analizan sus vivencias, expresando sus propios puntos de vista a partir de la cotidianidad en la que viven las instituciones educativas de las que son parte integrante.

Cada investigador realiza las entrevistas teniendo en cuenta el contexto espacial, temporal o social en el que se está llevando a cabo (Delgado, 1999). Así, la investigadora, conocedora del contexto en el que se circunscriben los grupos poblacionales entrevistados (rectoras y docentes), desarrolla las preguntas guías de las entrevistas, así como analiza e interpreta sus resultados, teniendo en cuenta las necesidades sentidas de la población y las particulares características de las instituciones educativas en que se hallan. La entrevista es, de esta manera, un proceso de determinación de un texto en un contexto, no de aislamiento de un texto, y por tanto, es un proceso de organización de los hechos y representaciones de la conducta

La entrevista es *“especialmente interesante para determinar los discursos arquetípicos de los individuos en sus grupos de referencia, ya que al grupo de referencia un individuo se refiere para formular evaluaciones acerca de sí mismo y de los otros. Se trata entonces de una función perceptiva y comparativa en el curso de la cual el sujeto se evalúa a sí mismo. Por tanto, la entrevista abierta sirve para dar la palabra social a la estructura del carácter de un sujeto arquetípico (...)”* (Delgado, 1999, p.236-237). Con todo, en esta investigación la entrevista ha permitido que docentes y rectoras se evalúen a sí mismos, proyectando en su discurso las fortalezas y debilidades de su desempeño pedagógico y directivo, así como de las máximas autoridades educativas.

*La entrevista se instituye y desenvuelve a partir de su capacidad para dar cuenta de la vivencia individual del informante (manifiesta o latente) del “sistema de marcadores sociales” que encuadran la vida social del individuo específico. El discurso que se produce a través de ella, por lo tanto, es un relato en el que la persona al verse a sí misma en realidad observa el sistema de etiquetas sociales que la enmarcan (Delgado, 1999, p.238).* Igual sucede en esta investigación, donde los entrevistados expresan en su interlocución el deber ser de la práctica educativa, con un discurso epistemológico, novedoso y vigente en el sector educativo, en aras a proyectar una imagen adecuada de sí mismo y su labor, aunque en ocasiones este discurso se observa distante del quehacer cotidiano.

De acuerdo con Patton (1980), la entrevista cualitativa puede tomar algunas de las siguientes formas: entrevista informal conversacional, entrevista estructurada con una guía y entrevista estandarizada. Las tres modalidades mantienen el formato de preguntas abiertas con el fin de propiciar que los entrevistados expresen, en sus propias palabras, la perspectiva personal sobre el tema. La principal diferencia entre las tres se basa en el grado de precisión requerido para captar la información. En el caso de la presente investigación, la modalidad o formato utilizado y escogido como más adecuado para el estudio fue el de entrevista estructurada con una guía. Aquí, la investigadora definió previamente un conjunto de tópicos que debían abordarse con los entrevistados, procurando tratar los mismos temas con todos los docentes y rectoras entrevistados, así como garantizar que se recolectara la información necesaria que hiciera posible la contrastación intersubjetiva. La guía de entrevista facilitó un marco de referencia a partir del cual los temas pertinentes de la investigación fueron planteados, y permitió ir ponderando qué tanta más información era necesaria para profundizar en los objetivos de investigación, haciendo posible además un proceso de recolección más sistemático y por lo tanto un mejor manejo de la información.

En la construcción de las guías estructurales de las entrevistas realizadas a docentes y rectores, la investigadora tuvo en cuenta el tipo de preguntas que haría, su redacción, la secuencia, y el nivel de detalle que se quería lograr con ellas, con el fin de que fuesen comprensibles de acuerdo a las características y preparación académica de los entrevistados; se indagará sobre diferentes aspectos como: conocimientos, opiniones, comportamientos, sentimientos, etc. y se minimizará el sesgo o la predeterminación de las respuestas, permitiendo al entrevistado responder espontáneamente y en sus propios términos, es decir, permitiéndole seleccionar sus propias categorías de respuesta, de tal manera que la realidad educativa del liderazgo y dinámica organizacional fuese captada tal cual se presenta en la cotidianidad del día a día de las instituciones educativas.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados por la investigación, tanto para las encuestas como para las entrevistas cualitativas se definieron los mismos tópicos o temas guías, procurando con ello abordar tanto los aspectos objetivos como subjetivos de la realidad educativa estudiada, de tal manera que pudiese obtenerse una visión global de ella. Por tanto, en las entrevistas también se abordó: la investigación en el docente y el mejoramiento de su práctica educativa; el docente en la formación integral de los estudiantes, visto desde la organización de la clase, las estrategias en los procesos pedagógicos, y las estrategias para el desarrollo humano y la cohesión de grupos; la interacción en el aula a través de sus actores y los incentivos y reconocimientos que hace la institución educativa a estudiantes, profesores y otros; el maestro, la evaluación

formativa y la orientación del aprendizaje; la participación de docentes en la gestión institucional; la gestión directiva-administrativa y pedagógica del rector, y acciones para el mejoramiento de la calidad institucional y del recurso humano. No obstante, con el propósito de ahondar en la realidad del liderazgo y dinámica organizacional como aspectos que contribuyen a la mejora de la calidad de las instituciones educativas, aquí en las entrevistas se quiso conocer además la percepción que docentes y rectoras tienen acerca de la educación de calidad; los aspectos que caracterizan el perfil de las instituciones educativas; y la experiencia personal, satisfacciones y frustraciones que estos dos grupos poblacionales han vivenciado en el desempeño de su vida profesional educativos. Por su parte, también se incluyó como tópico la importancia otorgada al rol activo del docente en la construcción de material didáctico, así como la utilización que el maestro hace de recursos didácticos y tecnológicos para el desarrollo de sus clases.

El proceso de recolección de información se inició con la presentación formal de la investigadora, quien explicó a la población de estudio en términos simples y ágiles el objetivo de la investigación, procurando establecer un vínculo empático con ella, que despierte el interés por colaborar suministrando la información necesaria, fundamentado en la identificación con los objetivos de investigación al estar éstos referidos a necesidades y problemáticas sentidas. Posteriormente, y para disminuir la posible resistencia a responder y a enmascarar la realidad dado que la investigadora es una autoridad educativa ante la cual hay rendición de cuentas acerca del propio desempeño, fue un grupo de maestros jóvenes seleccionado quien realizó las entrevistas individuales a rectoras y profesores(as), garantizándoles a los entrevistados(as) su anonimato.

Durante este proceso de recolección, los datos cualitativos extraídos fueron paralelamente organizados, lo que permitió evaluar periódicamente los vacíos en la información recolectada y generar estrategias para completarla y garantizar su validez, así, la reorientación de la guía de preguntas original sufrió reajustes que contribuyeron a un mayor acercamiento a la realidad y a dar respuesta a los objetivos propuestos por la investigación.

#### **2.4.3.2 Grupo de discusión**

La técnica del grupo de discusión se ha convertido en uno de los principales instrumentos de los métodos de “indagación rápida” (Rapid Assessment Procedures), desarrollados para obtener información ágil que posibilite dar respuesta en el corto plazo a las urgentes necesidades sociales que se investigan y, al mismo tiempo, responda de manera rigurosa a las exigencias del método científico. *El grupo de discusión en efecto realiza una tarea; su dinámica simula la de un equipo de trabajo orientado a producir un discurso que será tratado como producto bruto sobre el que operará un análisis. En otras palabras, se trata de un equipo orientado a existir por y para los objetivos de la investigación.*

En términos generales, la entrevista a grupos de discusión es un medio para recolectar, en poco tiempo y en profundidad, un volumen significativo de información cualitativa, a partir de una discusión con un grupo de seis a doce personas, quienes son guiados por un entrevistador para exponer sus conocimientos y opiniones sobre temas considerados importantes para el estudio. Este tipo de entrevistas constituye una fuente

importante de información para comprender las actitudes, las creencias, el saber cultural y las percepciones de una comunidad, en relación con algún aspecto particular del problema que se investiga (Bonilla, 2000, p.104).

Así, los grupos de discusión han de permitir identificar y entender aspectos de la realidad cultural compartida por los miembros de un grupo específico (los estudiantes, en este caso), pudiendo captar la dinámica de pensamiento y de aceptación de la normatividad cultural cotidiana que orienta el comportamiento de sus integrantes.

El grupo de discusión se diferencia de otras técnicas cualitativas; fundamentalmente por cuanto constituye un dispositivo que permite la reconstrucción del sentido social en el seno de una situación grupal discursiva. Si el interés es la comprensión del sentido social, parece obvio que la forma del grupo de discusión habrá de adaptarse mejor a él que la entrevista individual, por abierta (o en profundidad) que sea, ya que su emergencia requiere del despliegue de hablas múltiples en una situación de comunicación. La reordenación del sentido social requiere de la interacción discursiva, comunicacional; en el intercambio se re-produce el sentido. De esta manera, la razón por la cual tiene sentido la entrevista está en las características del discurso social. Éste, como conjunto de producciones significantes que operan como reguladores de lo social, no es interior al individuo, en el sentido de una subjetividad personal, sino exterior: se manifiesta globalmente en lo social, en el intercambio verbal, como ya pusieron de manifiesto Bajtín y su escuela (Voloshinov, 1992 citado en Delgado, 1999).

El grupo de discusión es un dispositivo diseñado para investigar los lugares comunes (ese espacio topológico de convergencia) que recorre la subjetividad que es, así, intersubjetividad. En esa situación discursiva que el grupo de discusión crea, las hablas individuales tratan de acoplarse entre sí al sentido (social). Es tan sólo tomándolo de este modo, como cabe hablar de que el grupo opera en el terreno del consenso. Consenso, por cuanto el sentido social es el lugar mismo de la convergencia de los individuos particulares en una topología imaginaria de carácter colectivo (Delgado, 1999).

En cuanto el habla está orientada hacia una conversación entre iguales, cada hablante acuerda su habla al hablar de los otros, privilegia en el habla lo que ésta tenga de común -así en la disputa, como en el consenso-, de articulable con el hablar de los otros (Delgado, 1999). La conversación es siempre una totalidad, cada interlocutor no es considerado en el grupo de discusión como una entidad, sino como parte de un proceso: “*al conversar cambia, como cambia el sistema en que conversa*” (Ibáñez, 1988 citado en Delgado, 1999).

Para terminar esta breve descripción de la técnica del “grupo de discusión” señalaremos, aunque sea de forma somera las ventajas e inconvenientes que conlleva la utilización de esta técnica. Para ello tomamos como referencia la tabla resumen presentada por Pareja (2002, p.184).

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía de tiempo y dinero.</li> <li>• Flexibilidad: utilizable en el estudio de diversidad de temas, con personas y ambientes diversos (pero precisa de mayor espacio y coordinación que las entrevistas en profundidad).</li> <li>• Las bazas de la integración grupal: efectos de sinergia, bola de nieve, efecto de audiencia, estimulación, seguridad y espontaneidad en grupo; simulación de la interacción discursiva social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artificialidad en relación con las técnicas de observación-participación (ventaja desde otros puntos de vista).</li> <li>• Inconvenientes de la interacción grupal: problemas de generalización, sesgo, compatibilidad, deseabilidad.</li> <li>• Inconvenientes de la interacción grupal ortodoxa o tradicional límites para la investigación-acción-participativa; necesidad del complemento de técnicas grupales alternativas o afines.</li> </ul>

Con todo, el grupo de discusión instaura un espacio de “*opinión grupal*”. Se instituye como la autoridad que verifica las opiniones pertinentes, adecuadas, verdaderas o válidas. En él, los participantes hacen uso de un derecho al habla –emitir opiniones- que queda regulada en el intercambio grupal; habla en el que se articula el orden social y la subjetividad.

Para garantizar que la información recolectada sea válida y representativa del conocimiento cultural de la comunidad que se estudia, las entrevistas a grupos de discusión requieren una planeación cuidadosa en términos de la selección de los sujetos que conformarán los grupos, del proceso de convocatoria a las sesiones, del diseño de la guía de preguntas y del manejo del grupo durante la entrevista.

Para seleccionar la muestra es necesario identificar el segmento poblacional de referencia, caracterizándolo en términos demográficos, socioeconómicos y culturales, de acuerdo a los objetivos de investigación. En el caso que aquí nos ocupa, los jóvenes pertenecientes a los grados escolares 8°, 9°, 10°, y 11° de las tres instituciones educativas estudiadas fueron definidos como la población de referencia por contar con un mínimo de tres años de permanencia en el colegio y un mayor desarrollo de la estructura de pensamiento, hecho que a juicio de la investigadora facilitaría la recolección de información pertinente para dar respuesta a los objetivos del estudio.

Una vez esto, y para asegurar la representatividad del segmento poblacional de referencia, se conformaron tres grupos de discusión (uno por cada institución educativa). La investigadora seleccionó por grados escolares los miembros que habrían de conformar cada grupo, procurando conservar la existencia alterna de hombres y mujeres, y la combinación de un mínimo de homogeneidad y heterogeneidad que según Delgado (1999) debe existir dentro de un grupo de discusión para mantener la simetría de la relación de los componentes del grupo, y asegurar la diferencia necesaria en todo proceso de habla. Los estudiantes finalmente fueron escogidos al azar y entrevistados brevemente para determinar si calificaban o no dentro del grupo, informándoles claramente la importancia de la colaboración y el destino de los datos recolectados.

La muestra aquí seleccionada no responde a criterios estadísticos. La intención no fue buscar una representatividad estadística sino delimitar los espacios de interacción social, organizados de una manera más o menos homogénea en torno a una experiencia compartida y validada culturalmente. Es lo que muchos autores denominan *muestra a propósito* (Pareja, 2002). Precisamente, el muestreo para la recolección de datos cualitativos, en general y específicamente, para captar información a través de los grupos de discusión parte de identificar espacios de organización social, y de suponer que quienes forman parte de cada espacio, comparten una experiencia similar y un conocimiento entre sí sobre aspectos que los afectan en tanto colectividad (Bonilla, 2000), tal como puede serlo en este caso el desempeño pedagógico y directivo ejercido por docentes y rectoras en las instituciones educativas.

Teniendo en cuenta los requerimientos de información, la investigadora preparó una guía de tópicos o temas generales que permitieron conducir la discusión y profundizar y ampliar los aspectos más relevantes para el estudio. Como diría Delgado (1999), toda investigación sociológica depende de una pregunta, que explícita o implícitamente, atraviesa la investigación de principio a fin. Sin pregunta no hay indagación. Hay que partir de preguntas iniciales que ayuden a ordenar un primer espacio para la mirada y la escucha, convirtiéndose en una dirección de búsqueda; dichas preguntas en esta investigación se reorientaron a medida que fue capturándose la información, con el propósito de llenar los vacíos informacionales detectados y dar respuesta a los objetivos planteados.

Los tópicos o ejes temáticos a partir de los cuales la guía de preguntas fue construida son: la gestión y administración de la institución por parte del rector; teniendo en cuenta la percepción de los estudiantes frente a la participación de la comunidad educativa en las actividades institucionales (participación en los consejos académicos y directivos, personero escolar, consejo estudiantil, padres de familia, y profesores), la atención e interés que el rector manifiesta por resolver las necesidades, las relaciones interpersonales (cara a cara) entre la comunidad educativa y el rector, y el liderazgo que el rector asume en y fuera de la institución. De igual manera, se quiso conocer la opinión del estudiante acerca de lo que necesitan las instituciones educativas para ofrecer un servicio de calidad; se hizo énfasis en lo que los alcaldes y autoridades educativas deben aportar para tal efecto, la actitud que deben asumir los padres de familia para mejorar la institución educativa, el compromiso de los docentes y sectores productivos del municipio. Teniendo en cuenta que la relación entre los estudiantes y el profesor es mucho más estrecha, se quiso además indagar acerca de cómo perciben los estudiantes el trabajo que desarrolla el maestro en clase y los esfuerzos que éste hace para la formación integral de ellos, de igual manera, se abordó la disponibilidad de los recursos didácticos, pedagógicos y tecnológicos que utiliza el maestro para el desarrollo de las áreas de conocimiento, así como las interacciones entre profesores-estudiantes y la actitud que asume el profesor frente a los conflictos que se presentan. Asimismo, se buscó conocer las relaciones entre los mismos estudiantes, por cuanto ello facilita o no la realización y funcionamiento de equipos de trabajo.

Las entrevistas a grupos de discusión tienen dos componentes esenciales: el contenido de la información (lo que se dice), y el proceso de comunicación (cómo se dice); no sólo permiten obtener simultáneamente una gran cantidad de información verbal de varias personas, sobre un tema específico, sino además, proporcionan un cúmulo enriquecedor de informaciones que se reflejan en las conductas no verbales

(interrupciones, risas, posturas, gestos, etc.). Por tanto, para la conducción de los grupos de discusión, la presente investigación contó, además del investigador experto, con el apoyo de cuatro observadores-asistentes (jóvenes maestros) cuya principal tarea fue tomar nota sobre el lenguaje no verbal de los entrevistados, y algunas de sus características, grabar la información en medio magnético, así como participar discretamente para retomar comentarios y preguntas que no habían sido atendidas por el entrevistador.

Dado que todos los eventos que acontecen durante la entrevista pueden incidir en la calidad de la información reportada, es necesaria una preparación cuidadosa de la misma, lo que implica estar vigilantes en cuanto al lugar en el que ha de llevarse a cabo, y el manejo del tiempo. En el caso de esta investigación, el lugar fue un espacio de las mismas instituciones educativas, escogido cuidadosamente evitando factores perturbantes que distrajeran la atención e interrumpieran el ritmo de la reunión (zona de comedor escolar, sala de informática, y aula especializada, previamente organizadas para tal efecto). En cuanto al tiempo de duración de los grupos de discusión, éste fue aproximadamente de 120 minutos, incluyendo la intervención inicial y distribución de los estudiantes en el recinto, quienes fueron organizados en forma de círculo, con el fin de que todos pudieran comunicarse entre sí, y para controlar que no se establecieran posiciones dominantes en el grupo. Cada entrevista tuvo una estructura definida de la siguiente manera: presentación del entrevistador; explicación del objetivo de la reunión, del rol de los observadores, y de lo que se espera de los entrevistados; establecimiento de las reglas de la discusión, aclarando las razones por las cuales debe grabarse la información, y recordando la confidencialidad de los datos. Luego se inició la conversación comentando algún tema familiar para los entrevistados con el fin de generar un clima de participación. Los temas se fueron focalizando de los más generales a los más particulares, destinando un tiempo prudente para cada tópico, en que se instó a los participantes a la conversación, recordando lo expresado por Ibáñez (1988, citado en Delgado, 1999, p.293) en cuanto a que “cada interlocutor no es considerado en el grupo de discusión como una entidad, sino como parte de un proceso: al conversar cambia, como cambia el sistema en que conversa”. El habla en el grupo de discusión está orientada hacia una conversación entre iguales, cada hablante acuerda su habla al hablar de los otros, privilegia en el habla lo que ésta tenga de común –así en la disputa, como en el consenso-, de articulable con el hablar de los otros.

Cada entrevista fue concluida una vez la investigadora decidió que los temas para cuya discusión habían sido constituidos los grupos, ya habían sido suficientemente cubiertos. Al concluir la reunión, se solicitó a los participantes formular dudas o preguntas, y se agradeció la colaboración. Finalizada la entrevista, los observadores se reunieron para revisar, completar y articular las notas tomadas durante la sesión de grupo.

#### **2.4.4 CATEGORIZACIÓN Y TRIANGULACIÓN**

Hay que tener presente que la investigación de carácter cualitativo exige sistematización y rigor metodológico, en procura de resolver el problema de la fiabilidad y validez, porque este tipo de investigación no tiene que conformarse con una menor exigencia, aunque debe utilizar una metodología sensible a las diferencias, los casos particulares, los procesos singulares, anómalos e imprevisibles, el cambio social y educativo, las observaciones manifiestas y los significados latentes que proporcionan elementos significativos para la comprensión de la realidad.

La fiabilidad hace referencia a la posibilidad de replicar los estudios. Es decir, que un investigador que utilice los mismos métodos de otro, llegue a los mismos resultados. Sin embargo, puede afirmarse que el problema de la fiabilidad en un estudio de tipo cualitativo se complica aún más por la naturaleza de los datos, del proceso de investigación y la presentación de los resultados. La fiabilidad en la investigación cualitativa depende fundamentalmente de la estandarización de los registros, en los que se debe partir de una categorización ya elaborada (Kirk & Millar, 1986 citado en Serrano, 1998). La investigación cualitativa, para lograr altos índices de fiabilidad, exige la elaboración de registros descriptivos que, sin caer en la estandarización, ayuden a regular los procesos y a identificar las semejanzas de las observaciones dentro del mismo período de tiempo. En la investigación cualitativa se carece de medida, entendida en sentido estricto, y es la categorización precisamente la que juega este papel, es decir, hay que asegurarse de que debajo de cada categoría se incluya lo que le corresponde con el fin de lograr una mayor precisión y sistematización de todo el proceso.

En esta investigación, la categorización implicó un ejercicio de inmersión progresiva en la información recolectada, que comenzó con un primer fraccionamiento del universo de datos en subconjuntos, ordenándolos por grupos poblacionales de acuerdo a los tópicos directrices de la investigación, para luego recomponerlos inductivamente en categorías culturales, reflejos del marco de referencia cultural de los grupos estudiados, que constituyen el fundamento de la investigación. El proceso comprendió entonces dos niveles; el primero, correspondió a una fase de categorización deductiva en la que ésta se inició definiendo las unidades de análisis a partir de las cuales se fraccionaría la información, fundamentadas en los tópicos que dieron lugar a las preguntas del estudio, y el segundo, a una fase de categorización inductiva en la que las categorías emergieron totalmente de los datos con base en el examen de los patrones y las recurrencias presentes en ellos; aquí se tuvo en cuenta la identificación de elementos comunes (no siempre explícitos), que los elementos de una categoría no pertenecieran a otra, para lo cual se clarificó un concepto que designará lo más fiel posible su pertenencia a esa categoría. Tal proceso de categorización se inició paralelo a la etapa de recolección de información, con el fin de ir enfocando la atención hacia los aspectos más relevantes de la situación estudiada, y reducir la información prescindiendo de aquella irrelevante para los objetivos de investigación, con lo que se facilitó el manejo de los datos cualitativos y el posterior ejercicio de interpretación. Para la presentación ordenada de estos resultados se emplearon matrices descriptivas que consisten en tablas en las que de manera sintética se describieron, por grupos poblacionales, los grandes volúmenes de información recolectados.

Por su parte, la *validez* de una investigación concierne a su exactitud, es decir, a la medida en que las conclusiones representan efectivamente la realidad empírica, y en que los constructos diseñados por los investigadores representan o miden categorías reales de la experiencia humana (Hansen, 1979 citado en Serrano, 1998). En el caso de la investigación cualitativa tal estimación puede obtenerse por diferentes métodos o procesos como el de la triangulación, implementado en esta investigación. Para Denzin (1979, p.281), la triangulación se puede definir como la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno, y para Kemmis (1981), consiste en un control cruzado entre diferentes fuentes de datos: personas, instrumentos, documentos o la combinación de éstos. En definitiva, la triangulación implica reunir una



variedad de datos y métodos para referirnos al mismo tema o problema, implica que los datos se recojan desde puntos de vista distintos, realizando comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo – y en varios momentos-, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos. En el caso de esta investigación, la triangulación consistió en un examen cruzado y contraste de la información recolectada a partir de los distintos métodos cualitativos y cuantitativos implementados (entrevista individual, grupos de discusión y encuesta), y de los tres grupos poblacionales abordados (rectores, docentes, y estudiantes), procurando con ello una complementariedad de diversos procedimientos que ofrecería la ventaja de revelar distintos aspectos de la realidad educativa, y aumentar la validez de la investigación. La triangulación es así metodológica ya que incluyó el uso de más de un método para alcanzar los objetivos de la investigación, permitiendo hallar, una vez contrastados los datos, convergencia entre los resultados, es decir, una visión integradora de la realidad estudiada. Para esta investigación educativa la triangulación presentó ventajas, ya que la combinación de diferentes métodos permitió captar la realidad desde diversos filtros, proporcionándole a la investigadora un mayor grado de confianza, y un cuadro más completo de la temática en estudio. Asimismo, en esta investigación tuvo lugar la triangulación intersubjetiva, que permitió contrastar los diferentes puntos de vista de los docentes, estudiantes y rectoras sobre el desempeño pedagógico y directivo del rector, y el liderazgo pedagógico del maestro en el aula y fuera de ella, encontrándose opiniones que coinciden sobre el mismo hecho, validando así la información a través de la intersubjetividad de los grupos poblacionales, con lo que se concluye que algo de objetivo habrá en sus discursos que les una en esa coincidencia.

#### **2.4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO**

El departamento del Atlántico para el estudio socioeconómico y educativo está dividido literalmente en 4 sub-regiones que son las siguientes: la zona del río Magdalena (constituida por 9 municipios); la zona centro del departamento (7 municipios); la zona sur-occidente (3 municipios); y, la zona costera (4 municipios), zona donde se desarrolló la investigación, constituida por los municipios de Puerto Colombia, Tubará, Juan de Acosta, y Piojó. De cada uno de estos municipios se tomó la institución educativa completa, perteneciente al sector público.

Con las instituciones educativas, y con cada uno de los estamentos o grupos poblacionales objetos de estudio, se inició un proceso de acercamiento y de sensibilización en el que mediante reuniones se le dió a conocer a la comunidad educativa la propuesta investigativa y fines previstos, clarificándole a los docentes, rectoras y estudiantes el rol que desempeñarían dentro de la investigación, así como los beneficios que la institución educativa recibiría con la misma, ya que ésta apunta al mejoramiento de la calidad de dichas instituciones; esto en procura de obtener la aceptación de parte de la comunidad educativa, y el establecimiento de relaciones empáticas. Se les explicó además que en el proceso investigativo, ellos serían abordados con preguntas, utilizando el formato de entrevistas y encuestas, y conservando el anonimato de dichas respuestas. Todo ello, teniendo en cuenta que, según los principios deontológicos de la investigación educativa, es necesario que se establezcan las obligaciones éticas por las que ha de regirse la investigación, ya que nadie tiene derecho a entrar en la vida de otra persona para investigar sin su consentimiento y aceptación

consciente y libre; reconociendo así el respeto que debe tenerse con las personas participantes, y de esta forma ajustarse el investigador a las normas éticas de conducta que exige la profesión.

Después de este proceso, se obtuvo la aceptación y compromiso de las autoridades educativas y de los profesores, lo cual fue oficializado por la secretaría de educación departamental con la intención de dejar en claro que la investigación era apoyada por este ente y que sus resultados de una u otra forma redundarían en la mejora de la educación en dichas instituciones, sirviendo esta investigación como referencia para otras similares a desarrollar en el resto de las zonas del departamento, así como de punto de partida para la identificación de problemáticas educativas que requirieran de estudios específicos o en profundidad.

Buscando crear una relación empática entre el investigador y los participantes de la comunidad educativa, se inicia el registro de datos sobre las instituciones a través de las cámaras de video en las que se filman la parte física de las instituciones, aulas especializadas, salones de clase, para tener un conocimiento general de la infraestructura de estas instituciones. De igual manera se hizo una filmación a las rectoras en las que ellas tuvieron la oportunidad de expresar su experiencia en el cargo y así como un panorama general de lo que debería mejorarse en las instituciones.

Después de haber iniciado dicho proceso, el rector del colegio de Juan de Acosta (encargado, con experiencia de 5 años en el cargo en esa misma institución) es cambiado por una nueva rectora que venía desempeñándose en otra institución educativa como docente, por cuanto tenía poco conocimiento en cuanto al manejo administrativo y pedagógico de la institución era casi nulo, y por ende, poco útil o válido para los objetivos de la investigación, de tal manera que se decide prescindir de esta institución educativa y de la información que podría recolectarse en ese municipio con relación a la educación, quedando así la población de estudio constituida por las tres instituciones educativas restantes.

Existe una creciente preocupación entre los investigadores que usan métodos cualitativos por asegurar una representatividad de criterio, aunque no necesariamente estadística. Por esta razón buscan seleccionar muestras a partir de “parámetros” que caracterizan una determinada población, algunos de los cuales pueden derivarse del análisis basado en muestras estadísticamente representativas (Flórez, Echeverry, Bonilla, 1990 citado en Bonilla, 2000). En el caso de la presente investigación, teniendo en cuenta sus objetivos y propósitos, los criterios atendidos para seleccionar la población de estudio fueron: Las rectoras oscilan entre los 42 y 55 años de edad, son licenciadas en Educación, con énfasis en una determinada área de conocimiento, todas tienen estudios de postgrado, pero sólo una de ellas es especializada en administración educativa. Éstas rectoras reúnen los criterios considerados por la investigadora, a saber: el de tener una experiencia laboral en el cargo de rectora de mínimo 5 años en esa institución educativa, haber cursado estudios de postgrado por cuanto se espera de ellas una visión más amplia en cuanto a la educación.

Las instituciones educativas seleccionadas desde el año 2003, poseen todos los niveles educativos (educación preescolar, y educación básica con dos ciclos: básica primaria y básica secundaria, y el nivel de media técnica, constituido por los grados 10° y 11°, con los que se finaliza la educación formal. La media técnica de cada una de estas instituciones educativas enfatiza en un área particular, bien sea turismo, área agropecuaria, o media técnica académica.

Para seleccionar los docentes participantes en la investigación se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: licenciados en educación, con ejercicio profesional en la institución educativa de mínimo 5 años; docentes con estudios de postgrado (especialización o maestría), con el fin de que estuviesen más abiertos a los procesos investigativos y a la colaboración para el desarrollo de la misma; docentes ubicados en la novena categoría del escalafón docente nacional. En la investigación se tuvo en cuenta que en conjunto los docentes seleccionados pertenecieran a las diversas áreas del conocimiento y se desempeñaran en los grados 8°, 9°, 10° y 11°. Así, fueron seleccionados 28 maestros que reunían las características anteriores para aplicarles los instrumentos de la investigación (encuesta y entrevistas), no obstante, sólo 20 entrevistas fueron tenidas en cuenta para el análisis e interpretación de los datos, ya que se percibió en 8 de los docentes entrevistados ciertas resistencias en el transcurso de las entrevistas que llevó a considerar como poco útil la información proveniente de ellas.

Se seleccionó un total de 153 estudiantes, pertenecientes a las tres instituciones educativas, que reunía las siguientes características: ser estudiante de los grados de 8° en adelante a 11° de la educación formal, con un mínimo de tres años de estudio consecutivos en dicha institución; cabe anotar que el 98% de este grupo de estudiantes viven en el municipio donde está ubicada la institución educativa. A este grupo, seleccionado aleatoriamente y de forma proporcional al número de estudiantes por institución y grado escolar, se le aplicó la encuesta. Por su parte, de ese grupo, fueron escogidos también al azar 15 estudiantes por cada institución, conformando así los grupos de discusión.

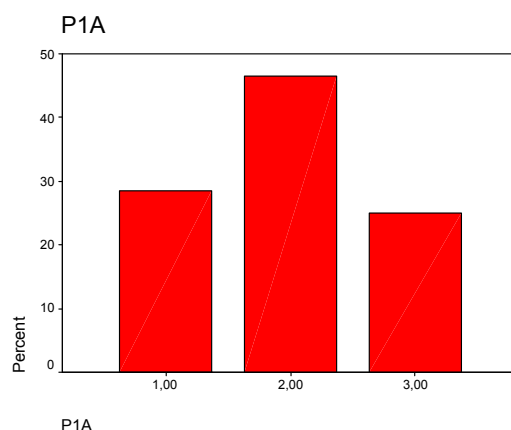
### 3. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

#### 3.1 ANALISIS DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS<sup>1</sup>: Resultados SPSS y análisis de preguntas abiertas

##### 3.1.1 CUESTIONARIO DOCENTES

##### 1A. El rector trata con cortesía a todos los miembros del colegio

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	8	28.6
2. La mayoría de las veces	13	46.4
3. A veces	7	25
4. Nunca	0	0
TOTAL	28	100

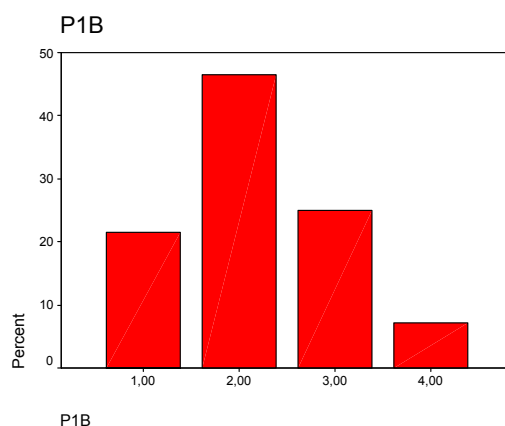


El 46.4% de los docentes considera que la mayoría de las veces las rectoras de las instituciones educativas tratan con cortesía a todos los miembros del colegio, el 28.6% afirma que siempre lo hacen, y el 25% dijo que a veces.

##### 1B. El rector es una persona solidaria

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	6	21.4
2. La mayoría de las veces	13	46.4
3. A veces	7	25
4. Nunca	2	7.1
TOTAL	28	100

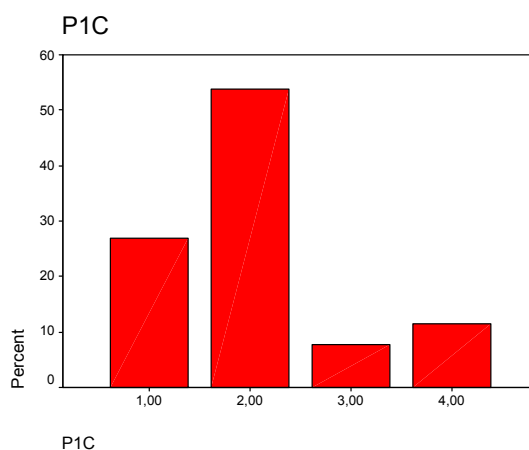
<sup>1</sup> Fuente: encuesta aplicada en Noviembre de 2004.



El 46.4% de los docentes encuestados señaló que la mayoría de las veces las rectoras son personas solidarias, el 25% afirma que a veces lo son, el 21.4% indicó que siempre, y el 7.1% dijo que nunca son personas solidarias.

**1C. Es una persona que respeta las opiniones de los demás**

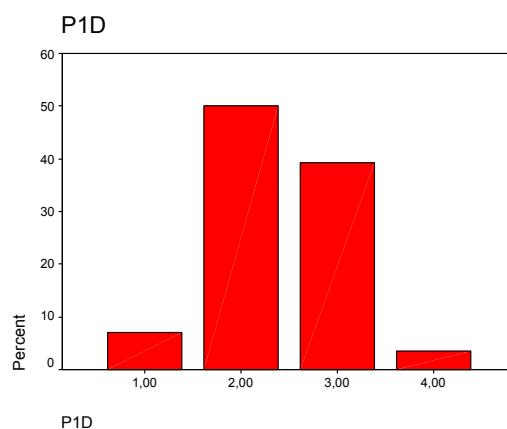
DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	7	26.9
2. La mayoría de las veces	14	53.8
3. A veces	2	7.7
4. Nunca	3	11.5
TOTAL	26	100



El 53.8% de los docentes encuestados señaló que la mayoría de las veces las rectoras de las instituciones educativas son personas que respetan las opiniones de los demás, el 26.9% dijo que siempre lo son, el 11.5% afirmó que nunca, y el 7.7% señaló que a veces.

**1D. El rector muestra interés por las situaciones personales o familiares de profesores, alumnos, y del resto del personal del colegio**

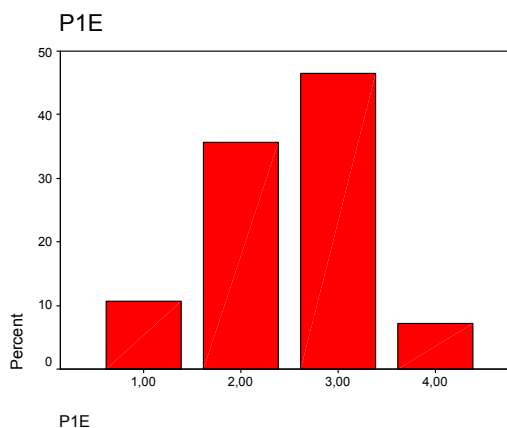
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	2	7.1
2. La mayoría de las veces	14	50
3. A veces	11	39.3
4. Nunca	1	3.6
TOTAL	28	100



El 50% de los docentes encuestados señaló que la mayoría de las veces las rectoras muestran interés por las situaciones personales o familiares de profesores, alumnos, y del resto del personal del colegio, el 39.3 afirmó que a veces, el 7.1% dijo que siempre lo hacen, y el 3.6% indicó que nunca.

**1E. El rector se preocupa por conocer y atender las necesidades de los profesores**

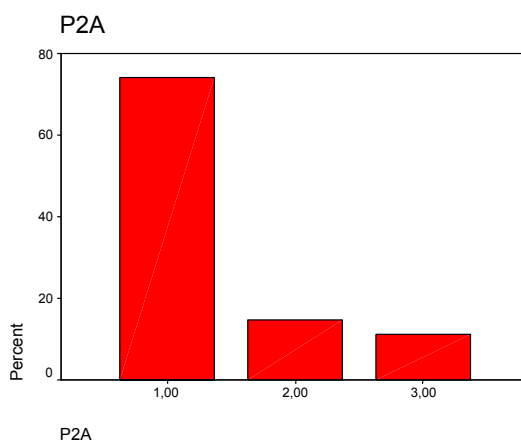
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	3	10.7
2. La mayoría de las veces	10	35.7
3. A veces	13	46.4
4. Nunca	2	7.1
TOTAL	28	100



El 46.4% de los encuestados señaló que a veces las rectoras de las instituciones se preocupan por conocer y atender las necesidades de los profesores, el 35.7% afirmó que la mayoría de las veces lo hacen, el 10.7% dijo que siempre, y el 7.1 indicó que nunca.

**2A. El rector es una persona que inspira confianza**

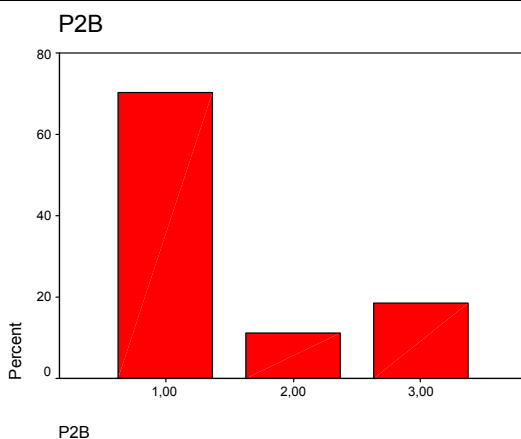
DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Estoy de acuerdo	20	74.1
2. Estoy en desacuerdo	4	14.8
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	11.1
TOTAL	27	100



El 74% de los docentes estuvo de acuerdo en que las rectoras de las instituciones educativas son personas que inspiran confianza, el 14.8% no estuvo de acuerdo en expresar lo mismo, y el 11.1% optó por estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación.

**2B. El rector es una persona apreciada por la comunidad educativa**

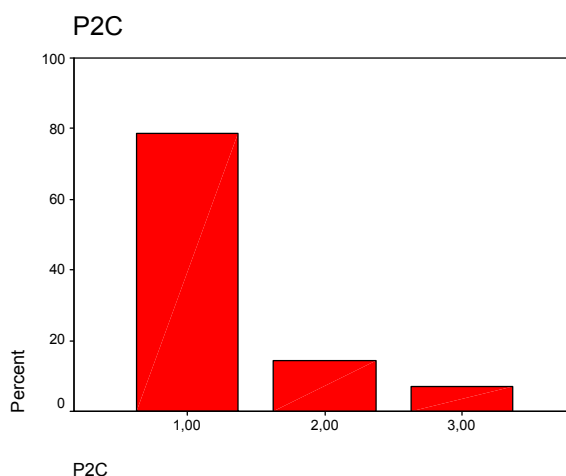
DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Estoy de acuerdo	19	70.4
2. Estoy en desacuerdo	3	11.1
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	18.5
TOTAL	27	100



El 70.4% de los docentes estuvo de acuerdo en que las rectoras son personas apreciadas por la comunidad educativa, el 18.5% se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y el 11.1% manifestó estar en desacuerdo.

**2C. El rector es una persona que sabe escuchar**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Estoy de acuerdo	22	78.6
2. Estoy en desacuerdo	4	14.3
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7.1
TOTAL	28	100

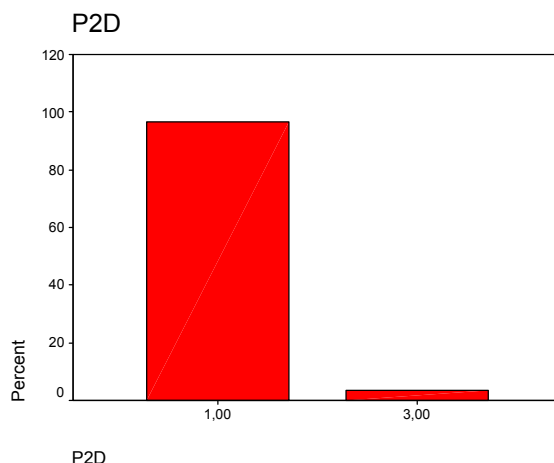


El 78.6% de los docentes encuestados estuvo de acuerdo en que las rectoras son personas que saben escuchar, el 14.3% dijo estar en desacuerdo con tal afirmación, y el 7.1% se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo con ello.

**2D. El rector es una persona que sabe de educación**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Estoy de acuerdo	27	96.4
2. Estoy en desacuerdo	0	0
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3.6
TOTAL	28	100

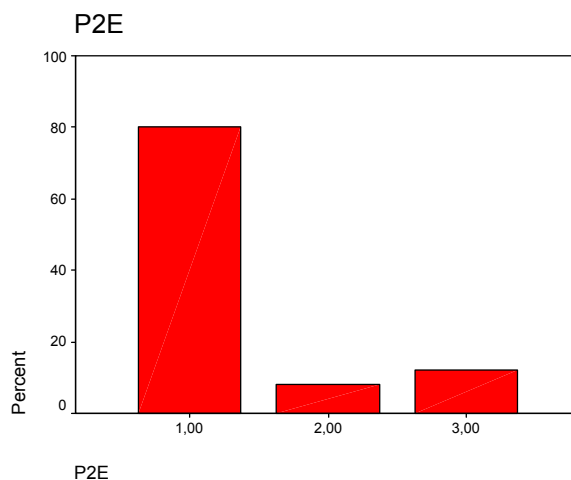




La mayoría de los docentes encuestados (96.4%) estuvo de acuerdo en que las rectoras de las instituciones educativas son personas que saben de educación. Sólo el 3.6% se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo con ello.

**2E. El rector posee las cualidades personales y profesionales para desempeñar su cargo**

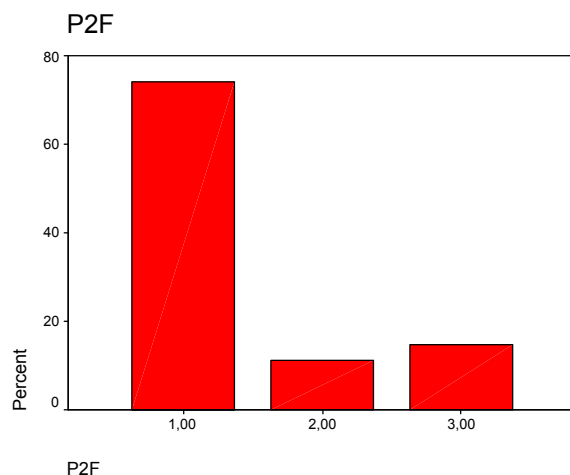
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Estoy de acuerdo	20	80
2. Estoy en desacuerdo	2	8
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	12
TOTAL	25	100



El 80% de los docentes estuvo de acuerdo en que las rectoras de las instituciones educativas poseen las cualidades personales y profesionales para desempeñar su cargo, el 12% se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y el 8% no estuvo de acuerdo con ello.

**2F. El rector es una persona que desempeña de forma idónea su cargo**

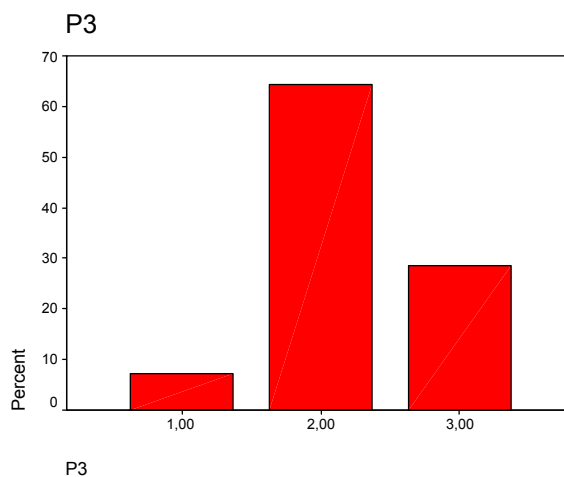
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Estoy de acuerdo	20	74.1
2. Estoy en desacuerdo	3	11.1
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	14.8
TOTAL	27	100



El 74.1 % de los docentes encuestados estuvo de acuerdo en que las rectoras de las instituciones educativas son personas que desempeñan de forma idónea su cargo, el 14.8% se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y el 11.1% estuvo en desacuerdo con ello.

**3. El rector es una persona que planea y organiza con tiempo las acciones o actividades que han de desarrollarse dentro del colegio**

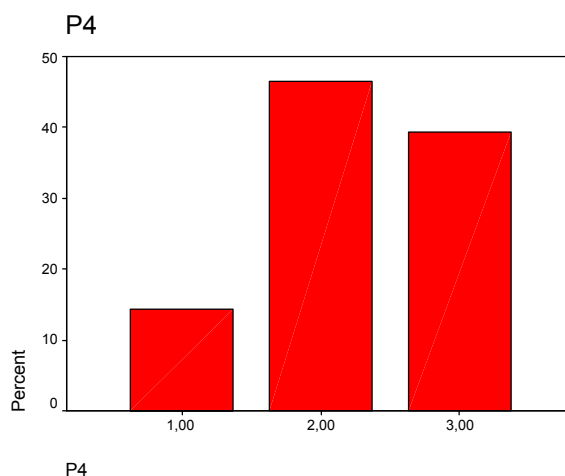
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	2	7.1
2. La mayoría de las veces	18	64.3
3. A veces	8	28.6
4. Nunca	0	0
TOTAL	28	100



El 64.3% de los docentes encuestados afirmó que la mayoría de las veces las rectoras planean y organizan con tiempo las acciones o actividades que han de desarrollarse dentro del colegio, el 28.6% dijo que a veces lo hacen, y el 7.1% indicó que siempre.

**4. El rector propone soluciones alternativas o creativas para resolver problemas al interior del colegio**

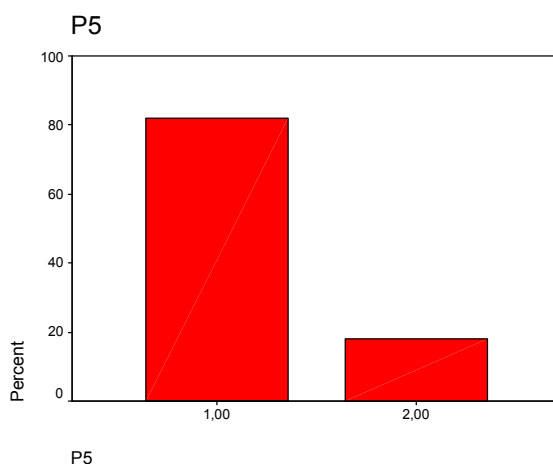
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	4	14.3
2. La mayoría de las veces	13	46.4
3. A veces	11	39.3
4. Nunca	0	0
TOTAL	28	100



El 46.4% de los docentes encuestados señaló que la mayoría de las veces las rectoras proponen soluciones alternativas o creativas para resolver los problemas que se presentan al interior de las instituciones educativas, el 39.3% dijo que a veces lo hacen, y el 14.3% indicó que siempre.

**5. ¿Existen espacios en los que se discuta y actualicen las programaciones de materia y aula?, ¿Cuáles?**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Si	23	82.1
2. No	5	17.9
TOTAL	28	100



El 82.1% de los docentes encuestados afirmó que existen en las instituciones educativas espacios en los que se discute y actualizan las programaciones de materia y aula, sólo el 17.9% indicó lo contrario. De acuerdo a las respuestas de los profesores dichos espacios son: las reuniones de evaluación y planeación institucional al comienzo y al final del año escolar, así como intersemestrales; además, las reuniones de consejo académico; las reuniones de área de profesores, aunque éstas no se realizan periódicamente; las jornadas pedagógicas encaminadas a fortalecer los proyectos de formación del alumno; algunos talleres de capacitación de profesores; y las reuniones de padres de familia.

#### **6. ¿De qué manera ha contribuido al mejoramiento del PEI? (pregunta abierta)**

Según la información recolectada a través de la encuesta, los docentes han contribuido al mejoramiento del PEI mediante reuniones en las que éste se discute, se evalúa, y se reajusta, de acuerdo al entorno, las necesidades de la institución e intereses de los estudiantes. Dichos ajustes al PEI han enriquecido las actividades curriculares, los proyectos educativos y las estrategias pedagógicas. Otro de los enriquecimientos del PEI ha sido la incursión de las instituciones educativas a la modalidad media-técnica, a través de la cual se le brinda al estudiante la posibilidad de formarse en competencias laborales específicas. También se han realizado mejoras al manual de convivencia. Los profesores expresan que dichos cambios o ajustes se han realizado siguiendo los parámetros del Ministerio de Educación Nacional (MEN).

No obstante lo anterior, algunos docentes consideran que las discusiones acerca del PEI y sus reformas deben realizarse en las instituciones educativas con mayor frecuencia.

**7. ¿El alumno es reconocido o elogiado por? Escriba las formas de reconocimiento**

ÁREAS DE RECONOCIMIENTO	FRECUENCIA	%
a. Desempeño académico.	24	85.7
b. Participación en grupos de estudio o comités.	11	39.3
c. Participación en actividades Culturales y Artísticas.	15	53.6
d. Participación en actividades Deportivas.	18	64.3
e. Participación en actividades de Investigación.	8	28.6
f. Otras: disciplina, liderazgo, participación y colaboración voluntaria en eventos y actividades del colegio, monitorías de clase, mejor amigo y compañero	5	17.9

Del 100% de los docentes encuestados (28), el 85.7% señaló que existen políticas de reconocimiento al alumno por su desempeño académico, el 64.3% indicó que existen tales políticas para la participación del estudiante en actividades deportivas, el 53.6% dijo que existen políticas de reconocimiento para los estudiantes que participan en actividades culturales y artísticas, el 39.3% señaló que hay políticas de reconocimiento para los estudiantes que participan en grupos de estudio o comités, el 28.6% indicó que hay políticas para la participación del estudiante en actividades de investigación, y el 17.9% observó que existen también políticas de reconocimiento para los estudiantes disciplinados, para los que muestran liderazgo, participan y colaboran voluntariamente en eventos y actividades del colegio, son monitores de clase, y son considerados mejor amigo y compañero.

En conclusión, de acuerdo a los docentes encuestados las formas en que las instituciones educativas reconocen la labor del estudiante son:

- Exoneraciones de gastos de matrícula y pensiones
- Mención de honor, diploma
- Se les reconoce públicamente en actos cívicos
- Se les nombra monitores de clase
- Medallas, trofeos deportivos
- Calificaciones excelentes
- Premios especiales: libros
- Derecho a participar en eventos culturales, deportivos y de otro índole, dentro y fuera de la institución educativa
- Se les nombra representantes del colegio en eventos
- Oportunidad de participar en equipos o grupos del colegio
- Posibilidad de participar en actividades intercolegiales
- Oportunidad de participar en proyectos, en trabajos de investigación

Cabe anotar también que los docentes en sus respuestas a esta pregunta han advertido de manera especial la falta de reconocimientos y estímulos a la participación en actividades de investigación, además, han comentado que la mayoría de los reconocimientos al estudiante son iniciativas del profesor, no de la institución.

**8. ¿El profesor es reconocido o elogiado por? Escriba las formas de reconocimiento**

ÁREAS DE RECONOCIMIENTO	FRECUENCIA	%
a. Labor de Docencia.	10	35.7
b. Participación en actividades de Investigación.	10	35.7
c. Otras: mejor director de grupo	1	3.6

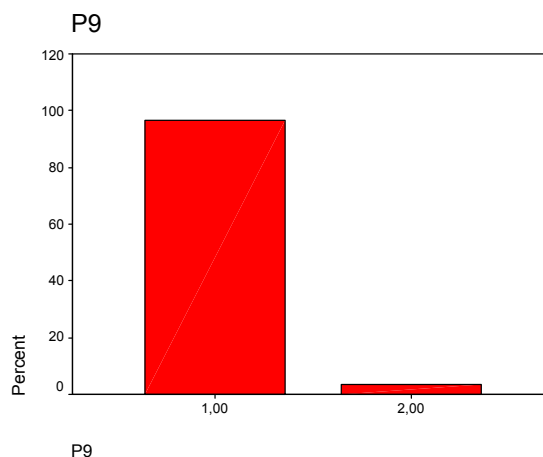
Del 100% de los docentes encuestados (28), el 35.7% señaló que existen políticas de reconocimiento al profesor por su buena labor de docencia, por otra parte, el mismo porcentaje indicó que existen políticas de reconocimiento para los profesores que participan en actividades de investigación, y el 3.6% observó que también existen políticas de reconocimiento a los mejores directores de grupo.

En conclusión, de acuerdo a los docentes encuestados las formas en que las instituciones educativas reconocen la labor del profesor son:

- Diplomas o mención de honor
- Reconocimiento público, delante de la comunidad educativa
- Elogios verbales al docente por su buena labor
- Oportunidad de participar en proyectos educativos
- Premios especiales: libros sobre educación

**9. ¿Usted ha formado parte de algún(os) consejo, comité o equipo de trabajo del colegio? ¿De cuáles?**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Si	27	96.4
2. No	1	3.6
TOTAL	28	100



El 96.4% de los docentes encuestados afirmó haber formado parte de algún(os) consejo, comité o equipo de trabajo del colegio, sólo el 3.6% dijo no haberlo hecho.

La información de estos consejos, comités o equipos de trabajo mencionados por los profesores se presenta en la tabla que sigue a continuación:

<b>CONSEJOS, COMITÉS O EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS QUE HAN PARTICIPADO LOS DOCENTES</b>	<b>FRECUENCIA /RESPUESTAS</b>	<b>%</b>
Consejo directivo	10	18.9
Consejo académico	19	35.8
Comité de evaluación y promoción	1	1.9
Comité de disciplina	2	3.8
Comité de planeación	1	1.9
Comité o grupo de investigación	4	7.5
Equipos de trabajo por área	2	3.8
Comités de proyectos educativos institucionales y de formación en competencias específicas (medio ambiente y vigía ambiental; cultural y artístico; democracia; producción de textos escritos; publicidad; contacto con Dios, tocando puertas)	14	26.4
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

El 35.8% de los profesores dijo haber formado parte de consejos académicos, el 22.6% señaló haber participado en comités de proyectos educativos institucionales, el 18.9% manifestó haber formado parte de consejos directivos, el 7.5% dijo haber participado en comités o grupos de investigación, el 3.8% de los encuestados indicó haber sido miembro de comités de disciplina, el mismo porcentaje expresó haber participado en equipos de trabajo por área, de igual manera, el 3.8% manifestó haber sido miembro de equipos de trabajo para la formación en competencias específicas, finalmente, el 1.9% de los docentes dijo haber participado en comités de evaluación y promoción, el mismo porcentaje señaló haberlo hecho en comités de planeación.

**10. Anote los consejos, comités o equipos de trabajo del colegio que participan en la gestión de la institución. Luego, escriba al lado la recomendación o sugerencia que le haría a cada uno (Pregunta Abierta).**

A continuación se registra la información arrojada por los docentes en las encuestas:

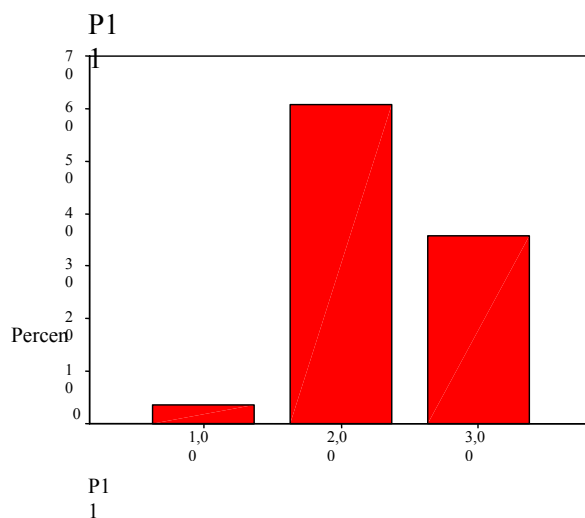
CONSEJOS, COMITÉS O EQUIPOS DE TRABAJO	RECOMENDACIÓN O SUGERENCIA
CONSEJO DIRECTIVO	<p>Los docentes consideran que el consejo directivo debe fortalecer la comunicación con el resto de la comunidad educativa y difundir las decisiones tomadas en sus reuniones. Sugieren que los miembros del consejo consulten las decisiones con la comunidad a la que representan. Proponen además que las reuniones del consejo sean más frecuentes (mínimo una vez al mes) y que se establezca un reglamento y programación para ellas. Los profesores esperan que haya mayor compromiso de parte del consejo directivo para cumplir a cabalidad con las funciones que le corresponde; que impulse la gestión con entidades privadas y públicas para obtener recursos que contribuyan al funcionamiento del colegio; que busque alternativas de solución a los problemas; que presente y organice más actividades y proyectos para el mejoramiento de la institución.</p>
CONSEJO ACADÉMICO	<p>Los docentes sugieren que el consejo académico tenga una programación de sus reuniones y que ésta se cumpla; que sus reuniones sean mensuales (mínimo una vez al mes); que sus decisiones sean democráticas y que sean respetadas y ejecutadas; que mantenga a la comunidad educativa informada de las decisiones tomadas y de las actividades y trabajos planeados; que haya una revisión constante y control del trabajo acordado; que se trabaje en equipo; que sus miembros trabajen con mucho profesionalismo, humanismo, honestidad y sentido de pertenencia a la institución; que las reuniones permitan discutir y fortalecer el aspecto académico del estudiante pero que no se limiten únicamente a ese aspecto; que proponga y organice con tiempo actividades académicas y complementarias a la formación del estudiante.</p> <p>Los profesores sugieren y exigen que el consejo sea funcional ya que lo consideran como la columna vertebral de una institución educativa, y que sus miembros no sean escogidos simplemente para llenar requisitos de ley</p>
COMITÉ DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN	<p>Los docentes sugieren que sus miembros trabajen con mucho profesionalismo y humanismo, y que se dediquen a mejorar el cumplimiento de sus funciones</p>
CONSEJO ESTUDIANTIL	<p>Los docentes les recomiendan a los miembros de este comité actualizarse sobre sus funciones para poder participar activamente en todas las actividades ya que este consejo por lo general no funciona en las instituciones educativas. Los profesores les sugieren que se reúnan con frecuencia y expresen sus opiniones a la comunidad educativa, que se comprometan con el mejoramiento del colegio y la propia formación del estudiante.</p>
ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA	<p>Los docentes sugieren mayor organización y participación activa de los padres de familia con el mejoramiento de la institución y el rendimiento académico del estudiante. Les recomiendan a los padres que se reúnan con frecuencia, establezcan funciones, presenten propuestas de mejora, y comuniquen sus iniciativas a la comunidad educativa. Los profesores sugieren que fomenten entre sí el sentido de pertenencia por la institución</p>
GRUPOS INVESTIGATIVOS	<p>Las recomendaciones de los docentes para estos grupos es que gestionen mayores espacios y recursos económicos para el diseño y puesta en marcha de proyectos investigativos relevantes para la institución y la educación.</p>



	Sugieren también que involucren a más estamentos para que éstos aporten sus iniciativas y enriquezcan el desarrollo de las investigaciones
COMITÉS DE PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES Y DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (MEDIO AMBIENTE Y VIGÍA AMBIENTAL; CULTURAL Y ARTÍSTICO; DEMOCRACIA; PRODUCCIÓN DE TEXTOS ESCRITOS; CONTACTO CON DIOS; TOCANDO PUERTAS; DISEÑO Y CONFECCIÓN; USO DEL TIEMPO LIBRE)	Los docentes han sugerido que los miembros de estos comités se apropien más de las actividades de las cuales hacen parte, fomenten entre sí un mayor sentido de pertenencia por el comité y la institución, así como una mayor responsabilidad por la labor que tienen a cargo. Les sugieren a estos comités gestionar más actividades, y recursos para llevarlas a cabo. Asimismo, les sugieren organizar mejor el horario de sus reuniones para facilitar que todos sus miembros puedan asistir
EQUIPOS DE TRABAJO POR ÁREA	De acuerdo a los docentes encuestados estos equipos deben organizar mejor los tiempos disponibles para las reuniones, comprometerse más con el desarrollo de actividades y proyectos para mejorar la formación del estudiante, y deben comunicarle a la comunidad educativa sus actividades y trabajos
OTROS COMITÉS: DISCIPLINA, SALUD Y ASEO	Los docentes sugieren que estos comités sean más participativos, que tengan más ejecución y control de sus actividades

**11. ¿Considera que las decisiones tomadas por los consejos y comités se llevan a la práctica?**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	1	3.6
2. La mayoría de las veces	17	60.7
3. A veces	10	35.7
4. Nunca	0	0
TOTAL	28	100



El 60.7% de los docentes señaló que la mayoría de las veces las decisiones tomadas por los consejos y comités se llevan a la práctica, el 35.7% dijo que a veces, y el 3.6% dijo que tales decisiones siempre son llevadas a la práctica.

**12. Señale con una X las actividades en que los estudiantes han participado. Luego, indique en la columna de al lado los mecanismos a través de los cuales se ha efectuado dicha participación.**

ACTIVIDADES DE PARTICIPACIÓN DEL ESTUDIANTE	FRECUENCIA	%
a. En el diseño del PEI	17	60.7
b. En el diseño curricular	10	35.7
c. En la programación de materias	9	32.1
d. En la evaluación a profesores	20	71.4
e. En la evaluación al rector	14	50
f. En la evaluación al personal administrativo	8	28.6

Del 100% de los docentes encuestados (28), el 71.4% señaló que los estudiantes participan en la evaluación a profesores, el 60.7% indicó el diseño del PEI como otra de las actividades en las que participan los estudiantes, el 50% observó que los estudiantes participan en la evaluación al rector, el 35.7% observó que los estudiantes participan en el diseño curricular, el 32.1% señaló la programación de materias como otra actividad de participación del estudiante, y el 28.6% dijo que los estudiantes participan en la evaluación al personal administrativo.

De acuerdo a las respuestas dadas por los profesores en las encuestas, los estudiantes participan en el diseño del PEI expresando sus ideas y sugerencias acerca de los temas formativos, planes de estudio y el manual de convivencia; participan en el diseño curricular, expresando sus ideas y aportes acerca de las áreas y contenidos, y los proyectos pedagógicos; participan en la programación de materias, expresando sus aportes y sugerencias a la programación de las asignaturas, a los proyectos de aula, a los temas de clase tratados, y a la forma de mejorar el rendimiento académico. Los docentes afirman que los alumnos expresan su opinión acerca de cómo los profesores están llevando a cabo los planes de estudio y la metodología de enseñanza, así como evalúan al rector y al personal administrativo.

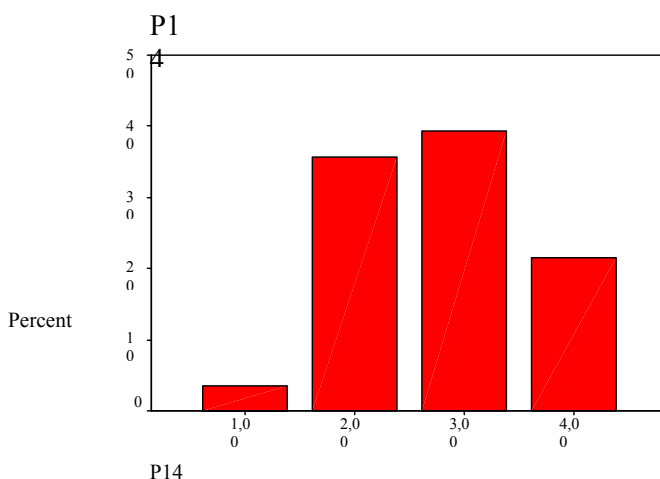
De acuerdo a los docentes, los estudiantes participan de estas actividades de gestión institucional expresando sus ideas y sugerencias, en el espacio de la evaluación institucional, en talleres o mesas de trabajo, en reuniones con la comunidad educativa (padres de familia y docentes), mediante encuestas, a través del departamento de psicorientación, y en diálogos con sus profesores de grupo.

**13. ¿En qué otras actividades o aspectos de la vida del colegio (distintos a los mencionados en la pregunta anterior) participan o intervienen los alumnos?**

Los profesores en las encuestas expresan otras actividades en las que los estudiantes de las instituciones participan, a saber: gobierno escolar, elección del personero y consejo estudiantil, proyectos formativos y comunitarios, algunas investigaciones, foros y charlas sobre temas educativos, comités de aseo, de salud, comité ecológico, comité uso del tiempo libre, actividades deportivas, culturales y recreativas, en ocasiones participan en intercambios colegiales, concursos y campeonatos a nivel del municipio y departamento.

**14. ¿Cómo califica la participación actual de los alumnos en la gestión del colegio? Explique su respuesta**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	1	3.6
2. Buena	10	35.7
3. Regular	11	39.3
4. Deficiente	6	21.4
TOTAL	28	100



El 39.3% de los docentes calificó como regular la participación actual de los estudiantes en la gestión del colegio, el 35.7% la consideró buena, el 21.4% la calificó como deficiente, y sólo el 3.6% dijo que es excelente.

Para cada una de las calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente) los docentes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

**EXCELENTE:** el alumnado tiene mucho sentido de pertenencia por su colegio a pesar de los limitantes económicos y otros factores que obstaculizan el buen desarrollo de su papel en la institución.

**BUENA:** el 75% de los estudiantes se preocupa por la buena marcha de la institución, académica y administrativamente. No obstante, les falta mayor sentido de pertenencia para integrarse a los proyectos de mejora institucional. Los mismos docentes advierten que es un deber de ellos animar la participación del estudiante.

**REGULAR:** a los estudiantes les hace falta desarrollar más el sentido de pertenencia por la institución educativa, así como interés y liderazgo para apropiarse de las actividades de mejoramiento institucional, reconocen además que falta fortalecer los organismos institucionales de participación como el personero y el consejo estudiantil, que los alumnos no conocen sus verdaderas funciones, y que la misma institución no los involucra en la gestión. Los docentes consideran que las tomas de decisiones deben hacerse con la participación del personero y el consejo estudiantil y no por fuera de ellos como se ha venido haciendo en las instituciones educativas.

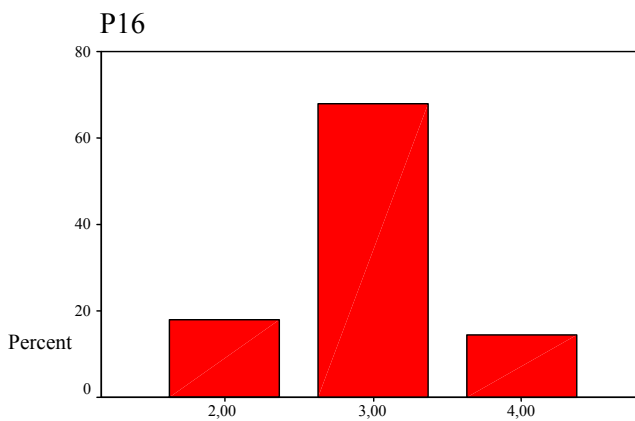
DEFICIENTE: las directivas casi nunca involucran a los estudiantes en la gestión institucional, aunque a algunos les sobran las ganas por participar. Sostienen además que los estudiantes no son autónomos ni conocen sus verdaderas funciones en la gestión institucional, y que en general son pocos los que se preocupan por el colegio.

**P15. ¿En qué aspectos de la vida del colegio los padres de familia participan regularmente?**

Los docentes comentan que los padres de familia hacen parte del consejo directivo e intervienen en las decisiones que allí se toman; intervienen en la elaboración de normas de convivencia, y cuando hay problemas académicos con sus hijos. Asisten a las reuniones de entrega de informes académicos, participan en actividades culturales y recreativas programadas por el colegio para sus hijos; en actividades de recaudo de dinero para la institución; en el desarrollo del gobierno escolar y del comedor escolar; en la conformación de la asociación de padres de familia, aunque en la mayoría de las instituciones dicha asociación no funciona; también participan en la escuela de padres implementada sólo en algunas instituciones educativas. No obstante, los docentes afirman que la participación de los padres de familia es insuficiente, son pocos los padres que se interesan por la institución, la mayoría no tiene sentido de pertenencia con el colegio. De acuerdo a los profesores, ello también se debe a que las directivas de la institución han soslayado dicha participación.

**P16. ¿Cómo califica la actual participación de los padres de familia en la vida del colegio? Explique su respuesta**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	0	0
2. Buena	5	17.9
3. Regular	19	67.9
4. Deficiente	4	14.3
TOTAL	28	100



P16

El 67.9% de los docentes calificó como regular la actual participación o intervención de los padres de familia en la vida del colegio, el 17.9% la consideró buena, y el 14.3% dijo que tal participación de los padres es deficiente.

Para cada una de las calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente) los docentes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

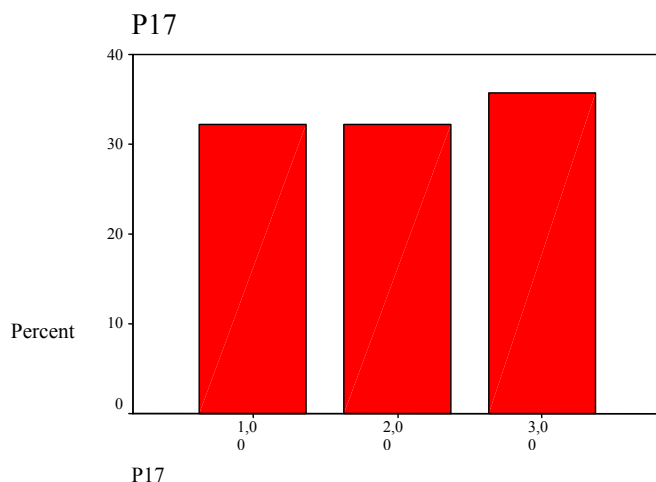
**BUENA:** los padres se preocupan por la buena marcha de las actividades académicas de sus hijos, por la disciplina y el mantenimiento de la institución. Cuando son convocados a reuniones para tratar problemas del colegio, los padres asisten y colaboran con la solución. No obstante, les falta mayor compromiso con el mejoramiento de la institución.

**REGULAR:** pocos son los padres que colaboran con la institución, les hace falta sentido de pertenencia y compromiso con las problemáticas que atañen a las instituciones educativas. Sólo una minoría de padres de familia se apersona de las situaciones del colegio y del proceso formativo de sus hijos. Algunos padres hacen acto de presencia en las reuniones pero no toman parte activa en las actividades del colegio. Otros no asisten a la entrega de informes académicos de los hijos. Por otro lado, muchos padres no pagan las matrículas, y eso afecta el recurso económico de la institución. En definitiva, los mismos profesores han expresado que tanto docentes como directivos deben ofrecerles a los padres de familia estímulos y una mejor orientación acerca de cómo intervenir o participar en la vida del colegio.

**DEFICIENTE:** los padres de familia no se preocupan por los problemas de la institución; casi nunca asisten a los llamados que les hace el colegio, ni siquiera para recibir el informe académico de sus hijos. La mayoría de los padres le dejan al profesor toda la responsabilidad de la formación de los hijos.

***P17. ¿Se entera a tiempo de las actividades a realizar en el colegio?***

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	9	32.1
2. La mayoría de las veces	9	32.1
3. A veces	10	35.7
4. Nunca	0	0
TOTAL	28	100



El 35.7% de los docentes encuestados señaló que a veces se entera a tiempo de las actividades a realizar en el colegio, el 32.1% indicó que se entera a tiempo la mayoría de las veces, y el mismo porcentaje dijo que siempre.

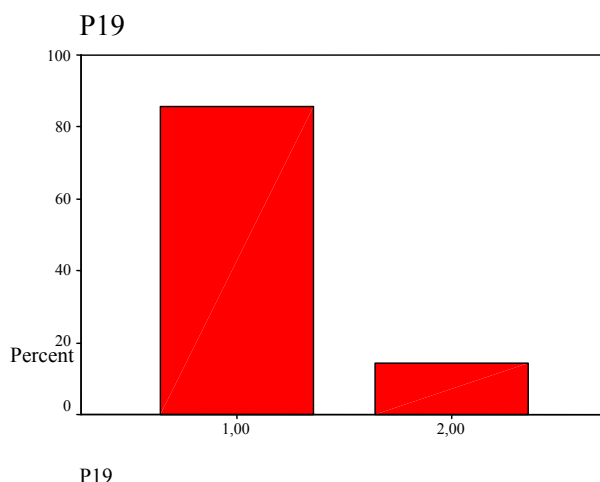
**P18. ¿Con cuáles instituciones ajenas al colegio (es decir, de la comunidad externa) se tienen relaciones o vínculos que beneficien la institución?**

Los docentes encuestados mencionaron instituciones con las que los colegios tienen relaciones o vínculos de beneficio, a saber:

- Otros colegios de la zona
- Alcaldía municipal
- Secretaría de Educación municipal y departamental
- La Iglesia
- Casa de la Cultura
- Bienestar Familiar
- Centros de Salud
- Club de leones
- ACODRES (Asociación Colombiana de Restaurantes)
- Universidades: Corporación Educativa del Litoral, Universidad Autónoma.
- Universidad del Norte, Universidad Simón Bolívar
- SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
- Empresas del Sector Productivo (turismo): Hoteles
- Gremios gastronómicos
- Cajas de compensación: cajacopi, comfamiliar
- C.R.A (Corporación Regional del Atlántico)
- El Heraldo (Periódico local)
- UNILEVER
- Colciencias (Programa Ondas)
- UMATA

**P19. En su opinión, ¿Existe correspondencia entre el plan de estudios y las características o necesidades del entorno en el que han de desempeñarse los alumnos? Explique su respuesta**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Si	24	85.7
2. No	4	14.3
TOTAL	28	100



El 85.7% de los docentes afirmó que hay correspondencia entre el plan de estudios de las instituciones educativas y las características o necesidades del entorno en el que han de desempeñarse los estudiantes, el 14.3% opinó lo contrario.

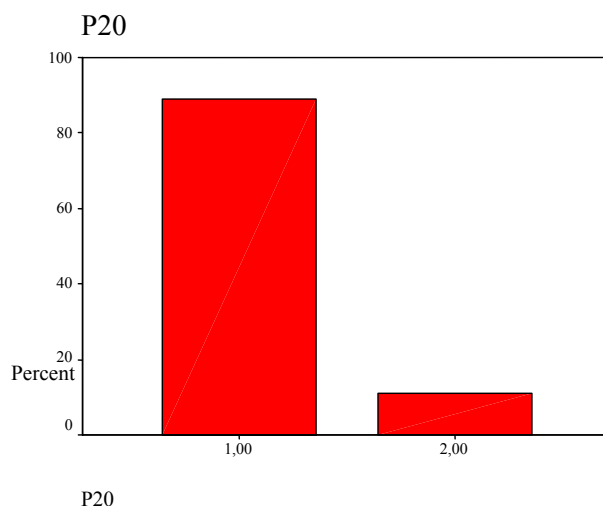
Para cada una de las respuestas (si/no) los docentes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

El 85.7% de los docentes considera que existe correspondencia entre el plan de estudios y las características o necesidades del entorno en la medida en que el área técnica del plan de estudios de las instituciones educativas se basa en la actividad económica y laboral de la localidad. Al diseñar el plan de estudios los colegios tienen en cuenta la ecología, la cultura, las costumbres y la oferta o necesidad de trabajo del municipio en el que se ubican. Además, dentro del plan de formación del estudiante se rescatan valores necesarios para vivir en sociedad como la tolerancia, la honestidad, la responsabilidad, etc.

Los docentes que consideran que no existe tal correspondencia sostienen que el plan de estudios está limitado al que diseñan las editoriales de los libros. Por otro lado, afirman que no todos los colegios estudiados le ofrecen al estudiante alternativas u oportunidades de formación técnica. Consideran además que hay mucha necesidad en lo que se refiera a bibliotecas, condiciones sanitarias, lo que no permite tal correspondencia.

***P20. En su opinión, ¿Hay correspondencia entre el plan de estudios y los intereses de los estudiantes? Explique su respuesta***

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Si	24	88.9
2. No	3	11.1
TOTAL	27	100



El 88.9% de los docentes afirmó que hay correspondencia entre el plan de estudios de las instituciones educativas y los intereses de los estudiantes, el 11.1% opinó lo contrario.

Para cada una de las respuestas (si / no) los docentes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

El 88.9% de los docentes considera que existe correspondencia entre el plan de estudios y los intereses de los estudiantes en la medida en que los estudiantes se identifican con la modalidad media-técnica que las instituciones educativas ofrecen. La Secretaría de Educación por su parte ha implementado nuevas competencias laborales y tecnologías de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes.

El 11.1% de los docentes considera que no existe tal correspondencia debido a que en el diseño del plan de estudios es poca la participación que se le da a estudiante.

### ***P21. ¿Qué valores fomenta el colegio en sus alumnos?***

Los docentes encuestados han listado un número de valores que son difundidos en las instituciones educativas, a saber:

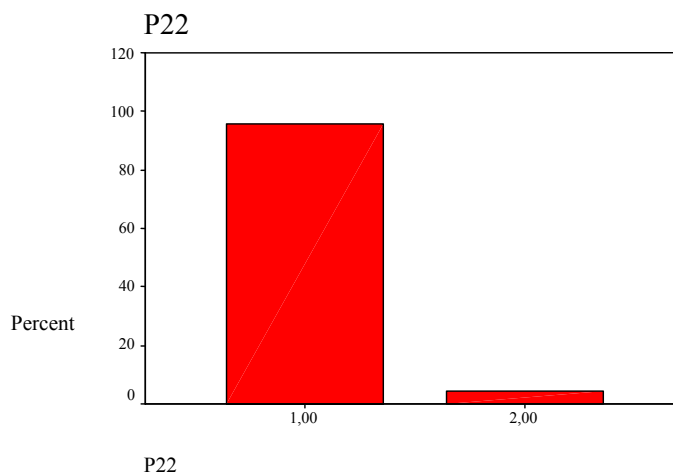
- |  |   |
|--|---|
| - Responsabilidad  | - Compañerismo                          |
| - Honestidad   | - Amistad                               |
| - Liderazgo  | - Amor al prójimo                       |
| - Justicia   | - Perdón                                |
| - Humildad   | - Amabilidad                            |
| - Sensibilidad   | - Amor por el trabajo                   |
| - Sentido de pertenencia                                 | - Autoestima                            |
| - Superación personal                                    | - Autonomía                             |
| - Autorreflexión   | - Pulcritud en la presentación personal |
| - Convivencia pacífica: tolerancia, respeto, solidaridad | - Orden                                 |
|  | - Puntualidad                           |



De acuerdo a los docentes las instituciones educativas fomentan los valores en los estudiantes a través de la semana de los derechos humanos, la semana de la mujer, en las reuniones con la comunidad estudiantil, en los salones de clase, en el recreo, etc. Los colegios implementan un proyecto sobre valores, exigencia del MEN.

**P22. ¿El Rector es ejemplo de los valores que fomenta el colegio en los alumnos? Explique su respuesta**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Si	22	95.7
2. No	1	4.3
TOTAL	23	100

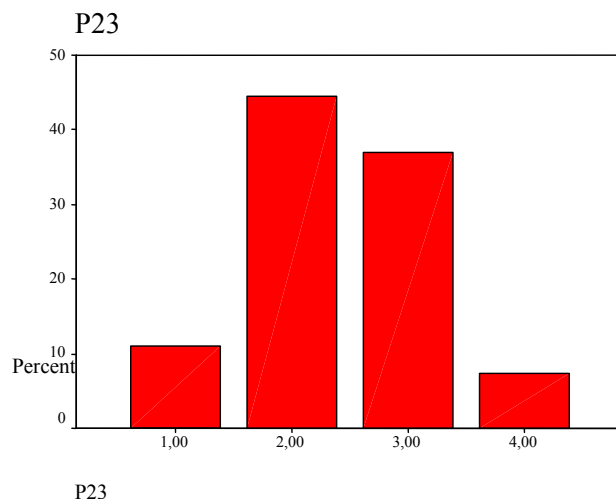


El 95.7% de los docentes afirmó que las rectoras son ejemplo de los valores que las instituciones educativas fomentan entre sus estudiantes, sólo el 4.3% opinó lo contrario.

Los docentes que respondieron si han afirmado que en muchos casos puede observarse que las rectoras de las instituciones educativas manifiestan responsabilidad, honestidad, respeto, solidaridad, autonomía, escucha, capacidad de decisión, y preocupación por la institución y todos sus estudiantes. Por su parte, los que respondieron no omitieron su explicación o justificación.

**P23. Desde su opinión ¿el compromiso del colegio con la capacitación y actualización del profesorado es? Justifique su respuesta**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Alto	3	11.1
2. Medio	12	44.4
3. Bajo	10	37
4. Nulo	2	7.4
TOTAL	27	100



El 44.4% de los docentes ha calificado como medio el compromiso del colegio con la capacitación y actualización del profesorado, el 37% lo calificó bajo, el 11.1% alto, y el 7.4 consideró nulo dicho compromiso.

Para cada una de las respuestas (alto, medio, bajo, nulo) los docentes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

**ALTO:** la institución ha motivado a los docentes a capacitarse; ha presentado propuestas a la Secretaría de Educación departamental para que capacite a los profesores; brinda el espacio y permisos para que el docente asista a talleres, cursos, conferencias.

**MEDIO:** los docentes reciben capacitación sólo por medio de la Secretaría de educación, no por parte del colegio; el compromiso de la institución con la capacitación no es constante; en definitiva son pocas las veces que el colegio y gobierno ofrecen capacitaciones; el colegio brinda el espacio para la capacitación pero el docente tiene que pagarla por su propia cuenta, aunque en ocasiones los permisos para asistir a capacitaciones son negados; muchas veces las instituciones educativas carecen de los recursos económicos para apoyar al docente en ese aspecto; algunas veces la información sobre capacitaciones llega al colegio cuando éstas ya han iniciado o finalizado.

**BAJO:** el énfasis en las horas de clase dentro del aula no permite que se den los espacios para que el docente se capacite o actualice; la promoción, motivación y financiación de parte del colegio para asistir a eventos como cursos, seminarios, conferencias, etc. es escasa; hace falta gestión por parte de la administración para conseguir capacitaciones necesarias y de interés para los docentes; las instituciones educativas no cuentan con los recursos para apoyar al docente en ese aspecto; al momento de decidir qué docentes asistirán a las capacitaciones ofrecidas, las directivas del colegio siempre designan a los mismos.

**NULO:** no hay compromiso de las instituciones educativas con la capacitación y actualización del recurso docente.

**P24. Señale con una X las áreas de formación que el rector impulsa en sus profesores. Luego, escriba al lado la manera en que el colegio ejerce dicho impulso**

ÁREAS DE FORMACIÓN	FRECUENCIA	%
a. Área de conocimiento	15	53.6
b. Área pedagógica	19	67.9
c. Área humana	9	32.1
d. Área de Investigación	8	28.6
e. Otras, ¿Cuáles?	0	0

Del 100% de los docentes encuestados (28), el 67.9% señaló el área pedagógica como una de las áreas de formación que las rectoras fomentan en los profesores, el 53.6% indicó el área de conocimiento específico, el 32.1% el área humana, y sólo el 28.6% de los docentes señaló la investigación como una de las áreas de formación impulsadas por las rectoras.

De acuerdo a los profesores, las rectoras de las instituciones educativas impulsan la formación docente en el área de conocimiento, en el área pedagógica, en el área humana y en el área de investigación, mediante la realización de seminario-talleres de capacitación, jornadas pedagógicas, encuentros de integración (aunque no continuamente). Las rectoras también impulsan dicha formación brindando algunas veces los espacios y permisos para que el docente se capacite en otras entidades educativas o a través de la asistencia a congresos, etc.; las rectoras a veces brindan información acerca de capacitaciones y delegan a profesores para que asistan a éstas; también las rectoras abren los espacios para que los docentes propongan proyectos formativos; y, en algunas ocasiones brindan recursos para la capacitación en esas áreas.

**P25. En su opinión ¿cuáles son los temas en los que debe capacitarse al profesorado?**

De acuerdo a los docentes encuestados, los profesores necesitan capacitación en:

Diseño de Currículo	Talleres o encuentros educativos sobre actualización y reformas en la educación
Diseño del PEI	Actualización en el área de conocimiento
Estándares educativos	Formación en investigación
Definición de logros académicos	Desarrollo de Competencias básicas y ciudadanas
Actualización en evaluación escolar	Desarrollo de competencias cognitivas
Orientación escolar	Desarrollo de Competencias laborales y del área técnica
Diseño de Proyectos formativos	Agropecuaria
Diseño de Proyectos de aula	Computación e informática
Nuevas metodología de enseñanza	Ciencia y tecnología
Estrategias metodológicas propias de cada área	Temas de crecimiento humano
Pedagogía y avances pedagógicos	Relaciones y Valores humanos
Didáctica específica para cada área	Manejo de grupo
Elaboración de materiales didácticos	Desarrollo de la autonomía del estudiante
Legislación educativa	Educación sexual

**P26. El rector promueve entre sus profesores el estudio de materias como: (escriba la manera en que promueve dicho estudio)**

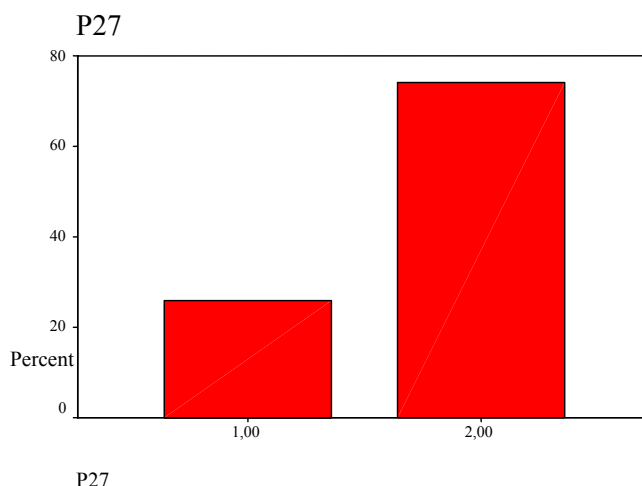
MATERIAS DE ESTUDIO	FRECUENCIA	%
a. La Psicología del aprendizaje	4	14.3
b. La didáctica	5	17.9
c. Otras del área educativa, ¿cuáles?	2	7.1

Del 100% de los docentes encuestados (28), sólo el 17.9% indicó la didáctica como una de las materias de estudio promovidas por las rectoras entre ellos; el 14.3% la psicología del aprendizaje, y el 7.1% de los docentes señaló la formación en ciencias y en competencias laborales específicas como materias de estudio promovidas por las rectoras.

Los docentes encuestados comentan que las rectoras promueven entre sus profesores el estudio de la psicología del aprendizaje, la didáctica, las ciencias y la formación en competencias laborales específicas, mediante la realización de algunos talleres institucionales liderados por docentes expertos, y jornadas pedagógicas. También las rectoras brindan a veces los espacios para que los docentes puedan capacitarse a través de entidades especializadas, o talleres a nivel municipal y departamental.

**P27. ¿El colegio realiza actividades para la formación de padres de familia? ¿Cuáles?**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Si	7	25.9
2. No	20	74.1
TOTAL	27	100



El 74.1% de los docentes encuestados señaló que el colegio no realiza actividades para la formación de padres de familia, el 25.9% opinó lo contrario.

El 25.9% de los docentes encuestados ha expresado que el colegio realiza actividades de convivencia para que los padres observen el desarrollo afectivo y académico de sus hijos, también el departamento de

psicorientación de la institución realiza charlas de formación humana, y en algunas instituciones educativas se ha comenzado a implementar la escuela de padres.

***P28. ¿Qué recomendación o sugerencia haría para mejorar la calidad de esas actividades de formación de padres de familia que usted mencionó en la pregunta anterior? (Pregunta abierta)***

Las sugerencias o recomendaciones que los docentes han expresado pensando en mejorar las actividades de formación de padres de familia son las siguientes:

- Que se programen y realicen más actividades de formación para los padres de familia y que éstas sean constantes
- Que se brinde el apoyo para que todas las instituciones educativas puedan contar con la escuela de padres
- Que los programas de la escuela de padres se lleven a cabo por la noche y por grados
- Formar a los padres en valores para que contribuyan con la formación moral de sus hijos
- Que se organicen charlas sobre educación sexual y liderazgo
- Buscar mecanismos y estrategias que impulsen y estimulen a los padres a participar de las actividades que el colegio realiza para ellos
- Mejorar la comunicación institución- padres de familia

***P29. ¿Qué característica distingue a esta institución de otras que hay en el municipio o zona costera?***

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1**

- el poco apoyo que recibe del gobierno para mejorar su planta física y dotación de implementos
- tiene muy en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes y las características del entorno
- tiene en cuenta al estudiante como parte fundamental de la institución y le brinda mucho calor humano
- la formación en valores que se le ofrece al estudiante
- aquí no contamos con ninguna modalidad simplemente se ofrece el bachillerato académico

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2**

- la modalidad técnica turística que permite preparar al estudiante en un campo laboral
- la gestión para desarrollar nuestros proyectos
- los vínculos con otros estamentos

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3**

- es una institución académico- agropecuaria
- es una comunidad pacífica
- los docentes de la institución tienen una excelente preparación académica y moral
- ha participado a nivel municipal y departamental en diferentes proyectos formativos y de investigación
- lleva a cabo el proyecto prensa-escuela con el heraldo

**P30. ¿Cuál es la misión institucional de este colegio?:**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1**

- Formar jóvenes analíticos, críticos y reflexivos
- Formar intelectualmente al estudiante teniendo en cuenta las necesidades de su entorno para que sea un profesional idóneo y un miembro útil a la sociedad. La idea es preparar al estudiante para que contribuya al progreso de su comunidad
- Promover una formación integral
- Fortalecer la formación en valores de tal manera que el estudiante se forje como una persona de bien, íntegra

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2**

- Formar estudiantes en el campo laboral y personal con valores y sentido de pertenencia
- Formar bachilleres que se desempeñen en el campo laboral turístico
- Formar personas para que se desempeñen eficazmente en la sociedad
- Formar ciudadanos críticos, gestores del cambio, autónomos, responsables, honestos, solidarios y con sentido de pertenencia
- El ideal pedagógico de la institución es formar personas y ciudadanos que aprendan a conocer, a ser, a hacer y a vivir juntos para descubrir el mundo, interactuar en él y transformarlo construyendo la sociedad que Colombia sueña de tal manera que tengan acceso tanto al mundo del trabajo productivo como a la educación superior.

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3**

- Formar integralmente al educando mediante una educación globalizada, participativa, humanística, proyectada hacia la formación de competencias básicas laborales y ciudadanas
- Formar al estudiante mediante una educación comprometida con el rescate de las tradiciones, costumbres e historia de nuestra región

**P31. ¿Qué aspectos cambiaría o mejoraría al interior del colegio?**

Los docentes en las encuestas han expresado un conjunto de recomendaciones o sugerencias para la mejora de la labor de las instituciones educativas, a saber:

- Mayor gestión de recursos con entidades gubernamentales y no gubernamentales para atender necesidades de las instituciones
- Mayor innovación en todas las áreas de la institución (infraestructura, PEI, metodologías de enseñanza, recursos didácticos y tecnológicos, etc.)
- Mejorar la presentación o imagen de la institución, el aspecto de los salones, los baños
- Invertir en infraestructura: biblioteca, laboratorios de ciencias, sala de informática, comedor escolar, salón de actos, canchas deportivas, periódico escolar, bienestar estudiantil
- Invertir en implementos didácticos para el desarrollo de las clases y las competencias
- Que todas las instituciones educativas ofrezcan otras alternativas distintas a la modalidad académica
- Fortalecer las áreas técnicas de las instituciones (agropecuaria, turismo)
- Mayor participación en la gestión del colegio de los diferentes estamentos de la comunidad educativa
- Otorgarle al estudiante y padre de familia mayor responsabilidad y participación en la gestión del colegio
- Orientar la función de los consejos directivos y consejos académicos para que desempeñen la función que les corresponde
- Mayor apoyo de la Secretaría de Educación y el Ministerio de Educación Nacional
- Mejorar la disciplina de los estudiantes
- Mayor responsabilidad de los coordinadores con su labor
- Mayor compromiso del profesorado
- Implementar estrategias para estimular la labor de docentes y estudiantes
- Mayor vínculo del docente con las problemáticas sociales de la comunidad

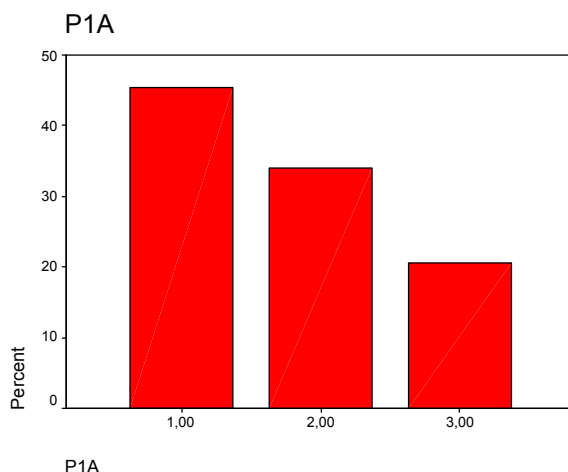
- Mayor seguimiento a la labor del docente
- Mejorar la evaluación institucional
- Mayores jornadas pedagógicas
- Mayor capacitación docente
- Mejor organización y controlar de las actividades que se generan al interior del colegio
- Mejorar la organización de las instituciones en lo administrativo
- Mayor socialización de las labores que cada miembro de la comunidad educativa realiza
- Buscar estrategias para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales con todos los estamentos de la comunidad educativa
- Mayor fomento de la investigación y los proyectos de tecnología
- Mayor flexibilidad en los horarios de clase asignados a los docentes para su participación en proyectos, investigaciones y/o capacitaciones

### 3.1.2 CUESTIONARIO ESTUDIANTES

*P1. Lee las frases que aparecen a continuación, y señala en la escala (con una X) tu opinión*

**A. El rector trata con cortesía a los alumnos**

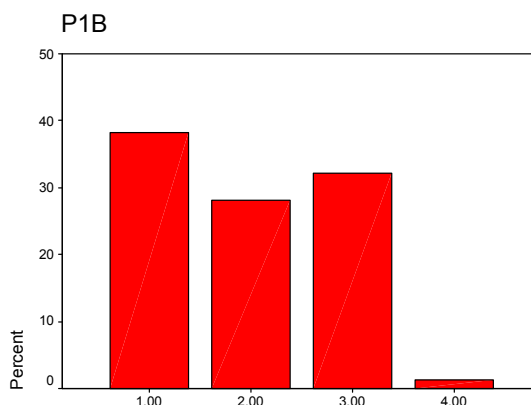
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	68	45.3
2. La mayoría de las veces	51	34
3. A veces	31	20.7
4. Nunca	0	0
TOTAL	150	100



El 45.3% de los estudiantes encuestados señaló que las rectoras siempre los tratan con cortesía, el 34% afirmó que la mayoría de las veces las rectoras lo hacen, y el 20.7% dijo que a veces los tratan con cortesía.

**B. El rector es una persona que ayuda a los demás**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	57	38.3
2. La mayoría de las veces	42	28.2
3. A veces	48	32.2
4. Nunca	2	1.3
TOTAL	149	100

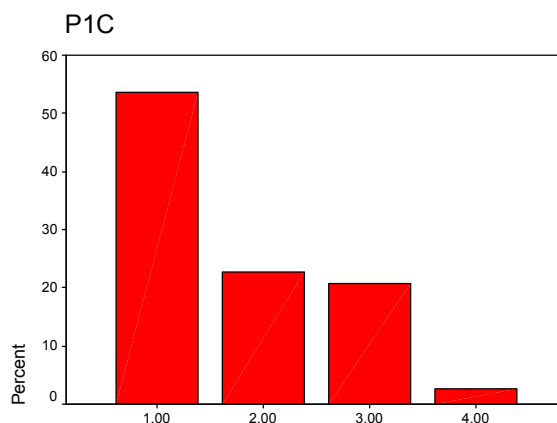


P1B

El 38.3% de los estudiantes señaló que las rectoras son personas que siempre ayudan a los demás, el 32.2% dijo que las rectoras a veces ayudan a los demás, el 28.2% indicó que las rectoras la mayoría de las veces lo hacen, y el 1.3% consideró que las rectoras son personas que nunca ayudan a los demás.

**C. Es una persona que respeta las opiniones de los demás**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	80	53.7
2. La mayoría de las veces	34	22.8
3. A veces	31	20.8
4. Nunca	4	2.7
TOTAL	149	100



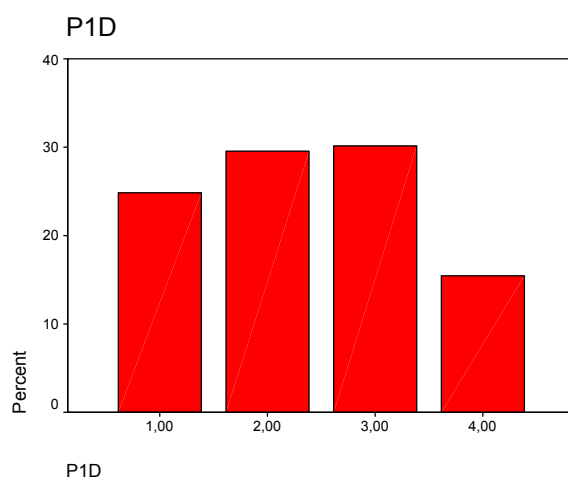
P1C



El 53.7% de los estudiantes encuestados consideró que las rectoras son personas que siempre respetan las opiniones de los demás, el 22.8% dijo que la mayoría de las veces las rectoras lo hacen, el 20.8% indicó que a veces respetan las opiniones de los demás, y el 2.7% señaló que nunca lo hacen.

**D. El rector muestra interés por las situaciones personales o familiares de los alumnos**

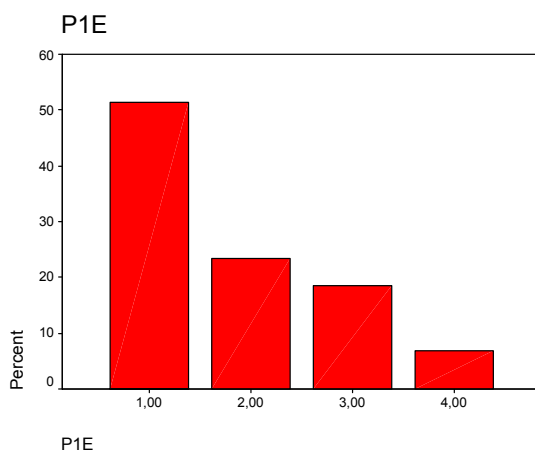
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	37	24.8
2. La mayoría de las veces	44	29.5
3. A veces	45	30.2
4. Nunca	23	15.4
TOTAL	149	100



El 30.2% de los estudiantes consideró que las rectoras a veces muestran interés por las situaciones personales o familiares de ellos, el 29.5% expresó que las rectoras muestran dicho interés la mayoría de las veces, el 24.8% dijo que siempre las rectoras muestran interés por las situaciones personales o familiares de los estudiantes, y el 15.4% observó que nunca lo hacen.

**E. El rector es una persona que reconoce los logros de los alumnos**

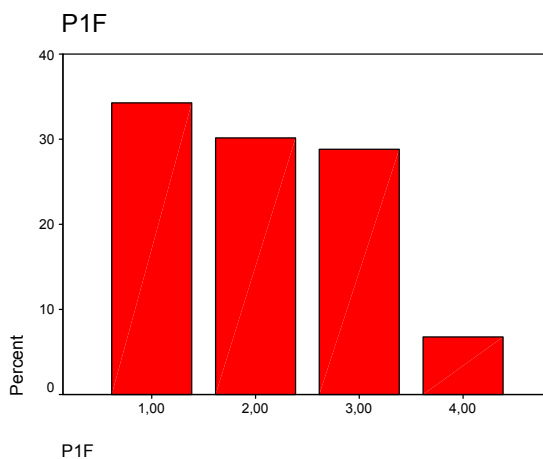
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	75	51.4
2. La mayoría de las veces	34	23.3
3. A veces	27	18.5
4. Nunca	10	6.8
TOTAL	146	100



El 51.4% de los encuestados señaló que siempre las rectoras de las instituciones educativas reconocen los logros de los estudiantes, el 23.3% dijo que la mayoría de las veces lo hacen, el 18.5% consideró que a veces las rectoras reconocen dichos logros, y el 6.8% afirmó que nunca lo hacen.

**F. El rector se preocupa por conocer y atender las necesidades de los alumnos**

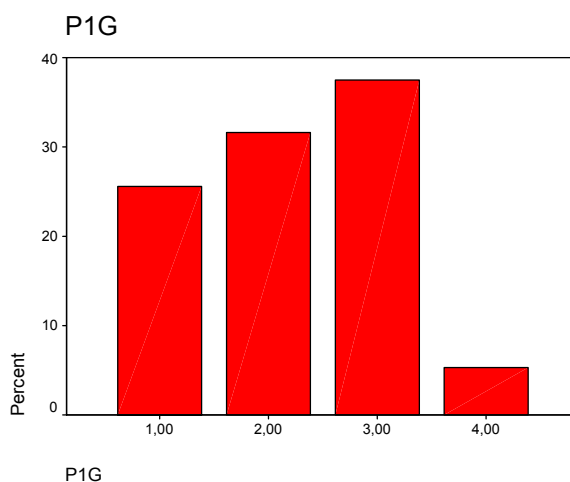
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	51	34.2
2. La mayoría de las veces	45	30.2
3. A veces	43	28.9
4. Nunca	10	6.7
TOTAL	149	100



El 34.2% de los estudiantes dijo que las rectoras siempre se preocupan por conocer y atender las necesidades de ellos, el 30.2% comentó que la mayoría de las veces lo hacen, el 28.9% dijo que a veces, y el 6.7% afirmó que nunca.

**G. El rector está dispuesto a escucharme cuando lo necesito**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	39	25.7
2. La mayoría de las veces	48	31.6
3. A veces	57	37.5
4. Nunca	8	5.3
TOTAL	152	100

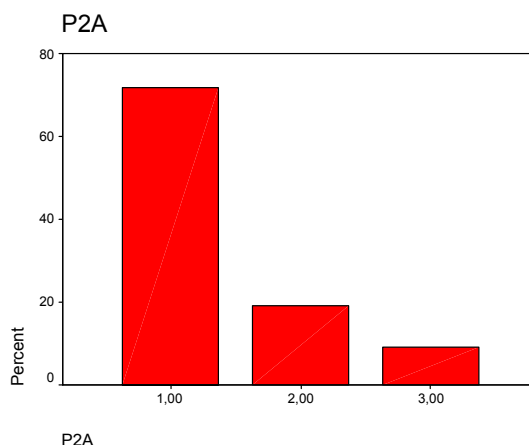


El 37.5% de los estudiantes afirmó que las rectoras a veces están dispuestas a escucharlos cuando ellos lo necesitan, el 31.6% dijo que la mayoría de las veces lo están, el 25.7% señaló que siempre, y el 5.3 dijo que nunca.

***P2. Señala con una X si estás o no de acuerdo con la siguiente frase:***

**A. La rectora es una persona que inspira confianza**

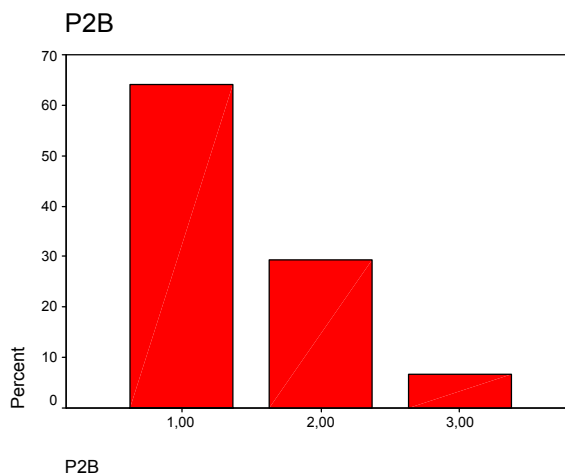
DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Estoy de acuerdo	109	71.7
2. Estoy en desacuerdo	29	19.1
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	9.2
TOTAL	152	100



El 71.7% de los estudiantes encuestados estuvo de acuerdo en que las rectoras son personas que inspiran confianza, el 19.1% no estuvo de acuerdo con ello, y el 9.2% se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación.

**B. La rectora es una persona querida por los alumnos**

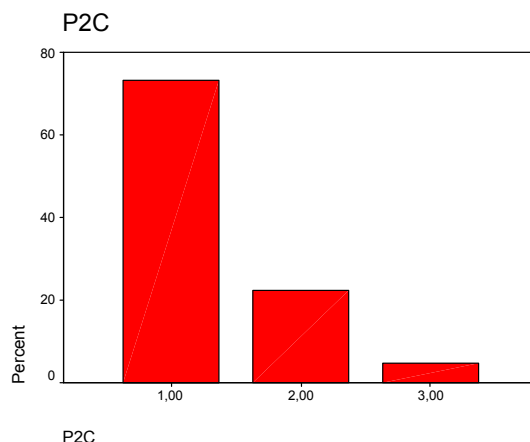
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Estoy de acuerdo	96	64
2. Estoy en desacuerdo	44	29.3
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	6.7
TOTAL	150	100



El 64% de los estudiantes encuestados estuvo de acuerdo en que las rectoras son personas queridas por ellos, el 29.3% no estuvo de acuerdo, y el 6.7 se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación.

**C. La rectora es una persona que desempeña bien su cargo**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Estoy de acuerdo	112	73.2
2. Estoy en desacuerdo	34	22.2
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	4.6
TOTAL	153	100



El 73.2% de los estudiantes estuvo de acuerdo en que las rectoras de las instituciones son personas que desempeñan bien su cargo, el 22.2% no estuvo de acuerdo con ello, y el 4.6% se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación.

***P3. Escribe la misión institucional de este colegio***

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1**

- Esforzarse por mejorar la institución y la formación de los estudiantes
- Respetar y cumplir con el manual de convivencia
- Velar porque los profesores sean licenciados en las áreas de conocimiento que les son asignadas
- Formar jóvenes bachilleres, buenos ciudadanos, que aporten al desarrollo del entorno para lograr una mejor sociedad
- Garantizar la buena educación de los estudiantes
- Esmerarse porque los estudiantes aprendan cosas nuevas, porque obtengan muchos conocimientos para que puedan ser alguien en la vida
- Trasmitir conocimientos no sólo a nivel intelectual sino también a nivel de los valores humanos
- Enseñarle al estudiante a valorar y a respetar la misión del colegio
- Enseñar a que los estudiantes sean respetuosos con las personas

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2**

- Garantizar una buena educación para un mejor futuro
- Preocuparse por el buen aprendizaje de cada estudiante
- Mejorar la calidad de vida de los jóvenes
- Esforzarse porque los estudiantes de esta institución sean los mejores académicamente y en disciplina
- Conservar el buen prestigio de la institución
- Formar al estudiante como una persona trabajadora y capaz de alcanzar sus metas
- Formar al estudiante en valores humanos

- Preparar al estudiante en el área del turismo y el servicio hotelero
- Formar bachilleres turísticos con un perfil de responsabilidad, tolerancia y honestidad para que puedan desempeñarse adecuadamente en establecimientos o empresas
- Formar bachilleres técnicos para el trabajo
- Velar por los derechos y deberes de los estudiantes
- Hacer valer el manual de convivencia
- Enseñar a los estudiantes a desempeñarse bien en su vida social, familiar y laboral
- Tener en buen estado el colegio para que sus estudiantes se sientan a gusto en él

### INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3

- Formar al estudiante en lo intelectual y lo moral
- Brindar educación técnica en el área agropecuaria para que el joven puede desempeñarse en el campo laboral
- Enseñarle al estudiante a desempeñarse en el campo de la agricultura
- Velar porque todos los estudiantes tengan un buen rendimiento académico
- Rescatar los valores del ser humano y fomentarlos en los estudiantes
- Orientar a los estudiantes en su desarrollo moral e intelectual e impulsarlos a fijarse metas y a luchar por ellas
- Formar bachilleres capaces de lograr las metas que se propongan
- Formar ciudadanos para el bien de la sociedad
- Formar personas productivas y bondadosas
- Brindarle a los jóvenes la oportunidad de estudiar para salir adelante en la vida
- Velar por el cumplimiento del manual de convivencia
- Velar por la buena disciplina de los estudiantes
- Preparar a los estudiantes para ingresar a la universidad
- Informarle al estudiante de lo que ocurre al interior del colegio

#### ***P4. El alumno es recompensado o elogiado por su:***

ÁREAS DE RECONOCIMIENTO	FRECUENCIA	%
a. Desempeño académico	144	94.1
b. Participación en comités.	73	47.7
c. Participación en actividades Culturales y Artísticas.	110	71.9
d. Participación en actividades Deportivas.	124	81
e. Participación en actividades de Investigación.	75	49
f. Otras: Disciplina y buen comportamiento; Puntualidad; Esfuerzo por mejorar el rendimiento académico; Honradez; Convivencia; Compañerismo y solidaridad; Buena presentación personal; Aseo del colegio; Expresión de la opinión para el mejoramiento de la institución; Se realizan concursos de conocimientos y se les dan premios a los ganadores; Actitud de colaboración voluntaria en clase y actividades del colegio	37	24.2

Del 100% de los estudiantes encuestados (153), el 94.1% señaló que el estudiantes es recompensado por su desempeño académico, el 81% indicó que el estudiante es recompensado por su participación en actividades deportivas, el 71.9% dijo que hay recompensas para los estudiantes que participan en actividades culturales y artísticas, el 49% señaló que hay recompensas para los estudiantes que participan en actividades de investigación, el 47.7% indicó que hay recompensas para los estudiantes que participan en grupos de estudio o

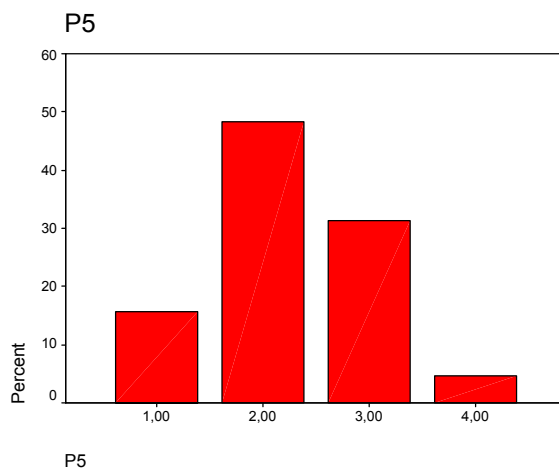
comités, y el 24.2% observó que existen también recompensas para los estudiantes que tiene buena disciplina y buen comportamiento, son puntuales, se esfuerzan por mejorar el rendimiento académico, ponen en práctica valores como: la honradez, buena convivencia, tolerancia, compañerismo y solidaridad; también se han recompensado a los estudiantes que se caracterizan por su buena presentación personal, por interesarse por mantener aseado el colegio, por expresar la opinión para el mejoramiento de la institución, por mostrarse dispuestos siempre a colaborar en las clases y actividades del colegio. Los estudiantes también han expresado que en ocasiones dentro de la institución se realiza concursos sobre conocimientos de las áreas y se les dan premios a los ganadores.

En conclusión, de acuerdo a los estudiantes encuestados las formas en que las instituciones educativas reconocen la labor del estudiante son:

- Excelente nota
- Mención de honor o diplomas
- Medallas
- Trofeos deportivos
- Izada de bandera en actos cívicos del colegio
- Reconocimiento público ante la comunidad educativa
- Los profesores reconocen públicamente al estudiante como ejemplo a seguir por los demás
- Felicitación verbal por parte del profesor y rectora
- El estudiante es escogido para representar al colegio a nivel municipal o departamental
- El estudiante es escogido como legionario
- El estudiante es escogido como monitor de la clase
- Se tiene en cuenta para formar parte del consejo estudiantil
- Becas y pagos de matrículas
- Exoneraciones de examen
- Se le brinda al estudiante la oportunidad de participar en actividades educativas, culturales, deportivas
- En ocasiones el colegio le facilita al estudiante implementos o instrumentos para la realización de actividades estudiantiles
- Se le da la posibilidad de concursar por premios, dentro y fuera de la institución
- Premios: paseos turísticos, libros o útiles para la investigación
- Se promueve la satisfacción personal por la labor bien hecha
- Voz de aliento y motivación de parte de los profesores para no decaer
- Orientación de parte del profesor para desarrollar las habilidades

**P5. ¿Qué opinión tienes acerca de la comunicación que se da entre el Rector y los alumnos? Explique su respuesta**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	24	15.7
2. Buena	74	48.4
3. Regular	48	31.4
4. Deficiente	7	4.6
TOTAL	153	100



El 48.4% de los estudiantes encuestados afirmó que la comunicación que entre el Rector y ellos es buena, el 31.4% dijo que era regular, el 15.7% la calificó como excelente, y el 4.6 dijo que era deficiente.

Para cada una de las calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente) los estudiantes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

#### EXCELENTE:

- Las rectoras saben expresar sus ideas
- Las rectoras tratan al estudiante de forma cordial y amable
- Cuando las rectoras se encuentran con un estudiante lo saludan
- Las rectoras se interesan por conocer los problemas del estudiante y por ayudar a resolverlos
- Las rectoras se convierten en amigas del estudiante, lo comprenden, lo orientan y le dan consejos
- Hay respeto y amor entre rectoras y estudiantes
- Las rectoras le comunican al estudiante todo lo que pasa en el colegio, los proyectos, etc.

#### BUENA:

- Hay respeto mutuo entre rectoras y estudiantes
- A pesar de las diferencias, estudiantes y rectoras mantienen una buena relación
- Las rectoras son amigables y generosas
- Las rectoras le dan al estudiante consejos para mejorar en el estudio
- Las rectoras son guías que le indican al estudiante si las cosas están mal hechas o bien hechas
- Las rectoras se acercan al estudiante para averiguar cómo está, lo escuchan, respetan sus opiniones, y lo aconsejan
- Cuando el estudiante le pide a las rectoras un favor o una opinión, ellas lo ayudan con cortesía
- El rector se expresa claramente
- Las rectoras saben cómo llegar al estudiante y ganarse su confianza
- Las rectoras apoyan al estudiante para la realización de actividades culturales o deportivas
- Las rectoras felicitan al estudiante por su buena labor
- Algunas veces las rectoras le abren al estudiante el espacio para que éste exprese sus preguntas o dudas, otras veces no tienen tiempo para conversar por las ocupaciones
- Algunos consideran que sólo habla con el estudiante para transmitirle información o noticias de la institución
- Falta más comunicación entre rectoras y estudiantes
- La comunicación no es mucha ya que las rectoras varias veces están fuera de la institución
- Para ser excelente, las rectoras tienen que comunicarse más con los estudiantes



REGULAR:

- las rectoras poco conversan con los estudiantes, excepto para transmitirles información o noticias institucionales, aunque algunas veces ni siquiera comunica los problemas del colegio
- casi siempre que el estudiante quiere hablar con las rectoras o expresarles alguna inquietud, ellas no están en el colegio o están ocupadas
- hay poca comunicación porque son pocas las veces que las rectoras se encuentran en la institución
- no todos los estudiantes hablan con las rectoras
- pocas veces los alumnos se acercan a las rectoras para dialogar porque no les tienen confianza
- a veces las rectoras amanece de mal genio y son groseras
- algunos estudiantes no le prestan atención a las rectoras, no las escuchan ni les quieren obedecer
- muchas veces los estudiantes no respetan las opiniones de las rectoras
- en ocasiones se han formado peleas o discusiones entre los alumnos y las rectoras
- muchas veces las rectoras no escuchan los problemas del estudiante ni lo aconsejan
- las rectoras no abren el espacio para que los estudiantes expresen sus inquietudes y sugerencias para la mejora del colegio
- las rectoras pocas veces felicitan al estudiante por su buena labor
- las rectoras no van a los salones de clase a visitar al estudiante
- ni el rector ni los alumnos se interesan por mejorar la comunicación entre sí

DEFICIENTE:

- la comunicación es deficiente porque cuando el estudiante desea hablar con las rectoras, ellas casi siempre se encuentran ocupadas o no están en el colegio
- casi nunca las rectoras se encuentra en disposición de escuchar o atender a los estudiantes
- son pocas las veces que el rector se dirige al estudiante y las pocas veces que lo hace es casi siempre para regañarlo
- no visitan al estudiante en los salones de clase

**P6a. De las actividades que aparecen en el cuadro señala cuáles existen en el colegio:**

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	%
A. Culturales y artísticas	129	84.3
B. Deportivas	152	99.3
C. Proyectos de Investigación o Educativos	105	68.6
D. Comités	95	62.1
E. Otras: actividades dirigidas al perfil técnico de la institución como el agropecuario y turístico	3	2

Del 100% de los estudiantes encuestados (153), el 99.3% señaló que en los colegios existen actividades deportivas, el 84.3% indicó que existen actividades culturales y artísticas, el 68.6% dijo que los colegios llevan a cabo proyectos de investigación o educativos, el 62.1% señaló que al interior de los colegios se forman comités, y el 2% de los estudiantes indicó que en los colegios se desarrollan actividades dirigidas al perfil técnico institucional (agropecuario/ turístico).

Cabe anotar que un grupo de estudiantes advirtió la importancia de que en las instituciones se realicen actividades tanto para hombres como para mujeres.

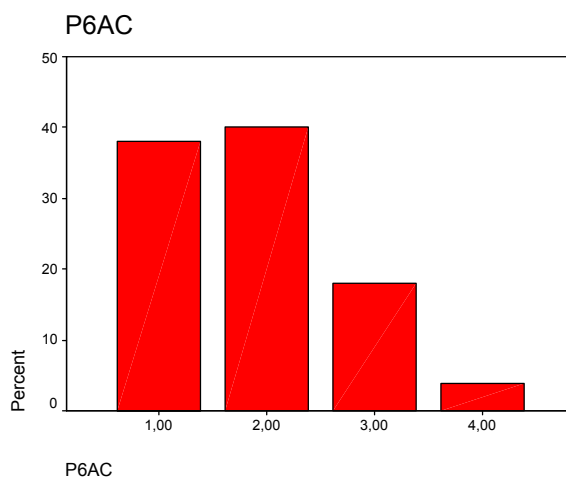
**P6b. De las actividades que aparecen en el cuadro señala en cuáles participas**

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	%
A. Culturales y artísticas	65	42.5
B. Deportivas	112	73.2
C. Proyectos de Investigación o Educativos	57	37.3
D. Comités	48	31.4
E. Otras: actividades dirigidas al perfil técnico de la institución como el agropecuario y turístico	2	1.3

Del porcentaje de estudiantes que respondió afirmativamente la pregunta anterior (P6a), el 73.2% dijo participar en actividades deportivas, el 42.5% indicó participar en actividades culturales y artísticas, el 37.3 señaló participar en Proyectos de Investigación o Educativos, el 31.4% dijo participar en comités, y el 1.3% indicó participar en dirigidas al perfil técnico de la institución (agropecuario / turístico).

**P6Ac. ¿Qué opinión tienes de las actividades Culturales y artísticas que existen en el colegio?**

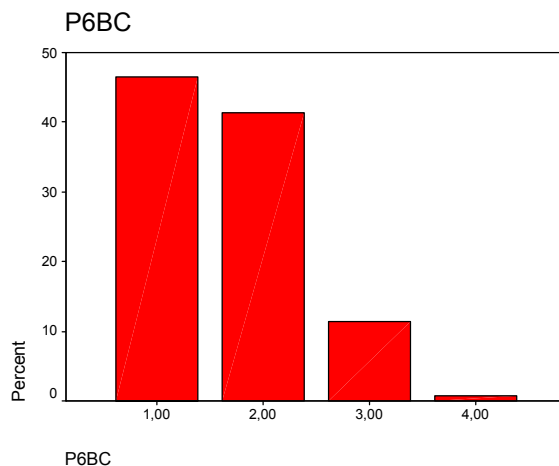
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	40	38.1
2. Buena	42	40
3. Regular	19	18.1
4. Deficiente	4	3.8
TOTAL	105	100



El 40% de los estudiantes calificó estas actividades como buenas, el 38.1% dijo que eran excelentes, el 18.1% las calificó como regulares, y el 3.8% dijo que eran deficientes.

**P6Bc. ¿Qué opinión tienes de las actividades Deportivas que existen en el colegio?**

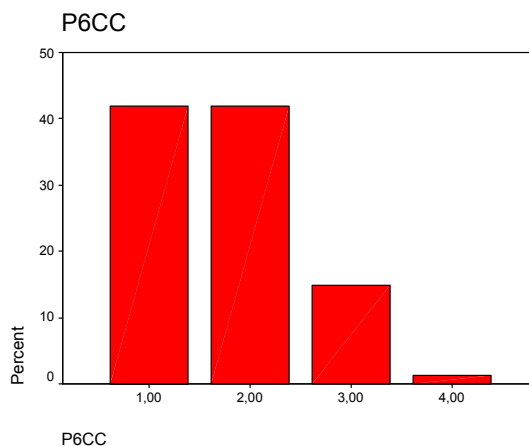
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	65	46.4
2. Buena	58	41.4
3. Regular	16	11.4
4. Deficiente	1	0.7
TOTAL	140	100



El 46.4% de los estudiantes calificó estas actividades como excelentes, el 41.4% dijo que eran buenas, el 11.4% las calificó como regulares, y el 0.7% dijo que eran deficientes.

**P6Cc. ¿Qué opinión tienes de los Proyectos de Investigación o Educativos que existen en el colegio?**

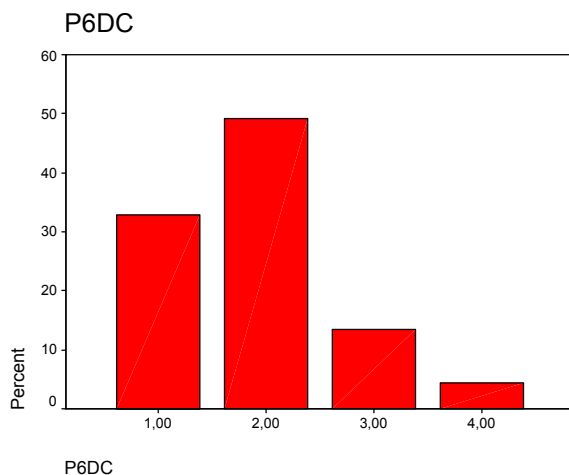
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	34	42
2. Buena	34	42
3. Regular	12	14.8
4. Deficiente	1	1.2
TOTAL	81	100



El 42% de los estudiantes calificó tales proyectos como excelentes, el mismo porcentaje dijo que eran buenos, el 14.8% los calificó como regulares, y el 1.2% dijo que eran deficientes.

**P6Dc. ¿Qué opinión tienes de los Comités que existen en el colegio?**

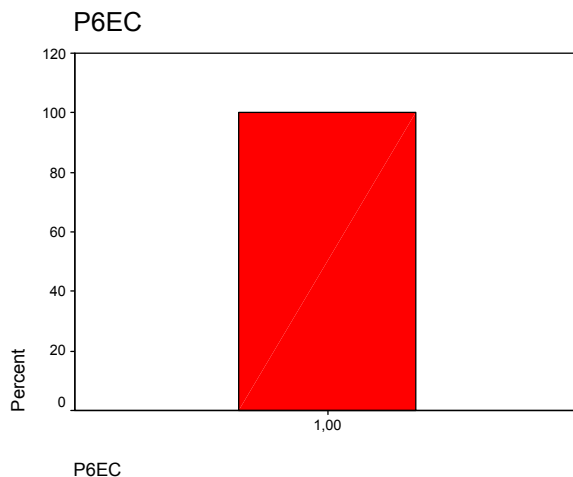
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	22	32.8
2. Buena	33	49.3
3. Regular	9	13.4
4. Deficiente	3	4.5
TOTAL	67	100



El 49.3% de los estudiantes calificó los grupos de estudio o comités como buenos, el 32.8% dijo que eran excelentes, el 13.4% los calificó como regulares, y el 4.5% dijo que eran deficientes.

**P6Ec. ¿Qué opinión tienes de esas otras actividades que existen en el colegio? (perfil técnico de la institución, como el agropecuario y turístico)**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	2	100
2. Buena	0	0
3. Regular	0	0
4. Deficiente	0	0
TOTAL	2	100



2 estudiantes respondieron esta pregunta, constituyendo el 100% de las respuestas. Ellos calificaron dichas actividades (perfil técnico de la institución) como excelentes.

***P7. ¿Qué es formación integral?***

Del 100% de los encuestados (153 estudiantes), el 15.7% (24 estudiantes) dijo no saber qué es formación integral. El porcentaje restante expresó que:

- Es formarse no sólo en el campo académico sino también en los valores, deporte, cultura, etc.
- Es el desarrollo de todas las características de una persona (intelectual, social, moral y espiritual)
- Es desarrollarse como una persona admirable, amable, capaz de reconocer sus cualidades y debilidades
- Es el desarrollo de valores y actitudes positivas para relacionarse con uno mismo y con los demás
- Es el desarrollo equilibrado de las potencialidades (amar, pensar, decidir, y comunicarse)
- Es ser capaz de discernir el bien del mal
- Es aprender a afrontar las situaciones, valorarse a sí mismo y valorar a los demás
- Es conocer y cumplir los deberes y derechos como ser humano
- Es compartir e intercambiar ideas con los demás para nuestro bienestar y aprendizaje.

***P8. De esas actividades que existen en el colegio ¿cuáles han aportado a tu formación integral? Explica tu respuesta***

Actividades culturales y artísticas (entendidas como participación en teatro, danza, pintura, celebración de fechas históricas, jornadas lúdicas y actos cívicos). Los estudiantes comentan que estas actividades les han permitido conocer más su propia cultura y la de otros países, integrarse con los compañeros del colegio y practicar valores como la tolerancia, el respeto por las diferencias, el amor y el compañerismo, además les han ayudado a incrementar el sentido de pertenencia por la institución, la disciplina y a desarrollar los talentos artísticos.

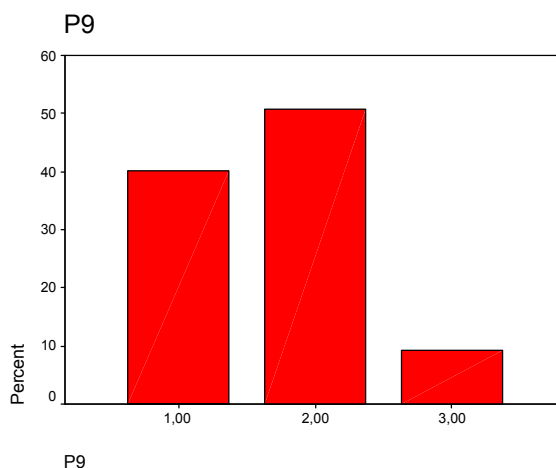
Actividades deportivas (football, microfootball, baloncesto, voleiball, y atletismo). Los estudiantes consideran que estas actividades les permiten aprovechar el tiempo libre sanamente, y los ayudan a ser mejores personas ya que les enseñan a disfrutar de los triunfos de la vida y a superar los fracasos, a respetar las reglas, a ser disciplinados. Los ayudan a mejorar el estado físico del cuerpo, a relajarse de los problemas, les mejoran la autoestima. Estas actividades también les permiten integrarse con otros estudiantes de la institución y de otros colegios, y gracias a los eventos o campeonatos interinstitucionales, les ayudan a despertar el sentido de pertenencia por la institución.

Proyectos de investigación o educativos (ciencia y naturaleza, proyecto Ondas, proyecto grupo vida, proyecto cultura mokaná, proyecto de la figura humana, de ética y valores, la semana de los derechos humanos, la semana de la ciencia y la creatividad). Los estudiantes consideran que estas actividades les permiten aumentar el conocimiento científico, les ayudan a desarrollar el interés por la investigación, a ejercitar la creatividad y las habilidades mentales, les permiten integrarse con otros alumnos y aprender a trabajar en equipo.

Comités (entendidos como trabajos o actividades de clase en grupo, y los comités estudiantiles de los colegios). Los alumnos consideran que estas actividades les ayudan a integrarse con otros compañeros de la clase y la institución, aclarar dudas sobre temas específicos, fortalecen al estudiante académicamente. ().

**P9. ¿Cómo es la relación con tus compañeros de clase?**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	61	40.1
2. Buena	77	50.7
3. Regular	14	9.2
4. Deficiente	0	0
TOTAL	152	100



El 50.7% de los estudiantes dijo que la relación con los compañeros de clase es buena, el 40.1% la consideró excelente, y sólo el 9.2% dijo que las relaciones son regulares.

Para cada una de las calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente) los estudiantes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

#### EXCELENTE

- Hay compañerismo y ayuda mutua en cuanto a la realización de tareas y trabajos, y meriendas
- Cuando un estudiante tiene problemas o dificultades personales, los compañeros son comprensivos
- Dentro y fuera de la institución la comunicación con los compañeros de clase es excelente
- Hay vínculos de amistad
- Hay cariño y respeto mutuo
- Hay tolerancia y eso facilita la convivencia
- Cuando hay desacuerdos entre los estudiantes se utiliza el diálogo
- Se divierten sanamente

#### BUENA

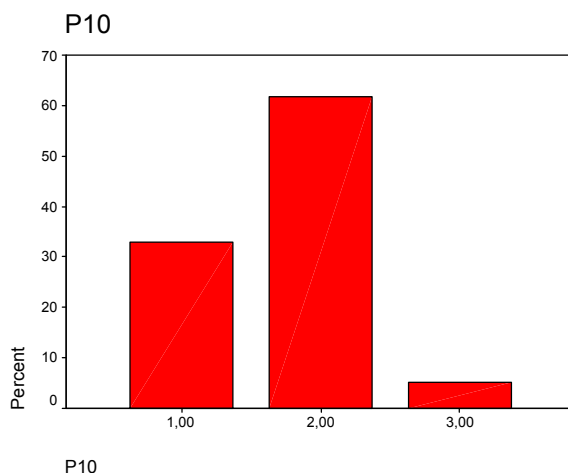
- Hay compañerismo y cariño entre los estudiantes
- Hay confianza para contarse los problemas personales
- Hay vínculos de amistad
- Cuando hay desacuerdos la mayoría de las veces los estudiantes procuran encontrar una solución pacífica
- En la institución los profesores les han enseñado a respetarse y ayudarse los unos a los otros
- En el colegio se realizan actividades que ayudan a que los estudiantes se integren los unos con los otros
- Así como a veces hay respeto y tolerancia, otras veces hay discriminación e irrespeto
- Hay algunos estudiantes que mantienen riñas entre sí
- Algunos compañeros son indisciplinados
- Algunos compañeros son egoístas

#### REGULAR

- Hay poca comunicación y confianza entre todos los compañeros de la clase
- Algunos compañeros no se integran con los demás
- Muchos compañeros no son caritativos
- Algunos compañeros no son amables
- Hay estudiantes irrespetuosos, no respetan la intimidad ni la forma de expresarse de cada uno
- Se forman peleas y discusiones entre los estudiantes
- Hay mucha indisciplina

**P10. ¿Cómo es la relación con tus profesores?**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	50	32.9
2. Buena	94	61.8
3. Regular	8	5.3
4. Deficiente	0	0
TOTAL	152	100



El 61.8% de los estudiantes dijo que la relación entre ellos y los profesores es buena, el 32.9% las consideró excelentes, y sólo el 5.3% dijo que las relaciones son regulares.

Para cada una de las calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente) los estudiantes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

**EXCELENTE**

- Los profesores son amigos o segundos padres, ya que se interesan por los problemas de los estudiantes, los escuchan y los aconsejan
- Los estudiantes y profesores mantienen conversaciones constantes
- Los profesores son personas tolerantes y pacientes con los estudiantes
- Hay respeto mutuo y amabilidad.
- Los profesores le brindan al estudiante los conocimientos básicos para triunfar en la vida
- Los profesores se interesan porque el estudiante entienda los temas de clase y si es necesario les explican nuevamente
- Los profesores ayudan al estudiante a desarrollar sus potencialidades humanas y artísticas
- Los estudiantes interactúan con los profesores más allá del salón de clases
- Los profesores son personas comprensivas
- Cuando hay diferencias entre estudiantes y profesores, se procura resolverlas dentro de un ambiente de respeto

**BUENA**

- Hay diálogo entre estudiante y profesor
- Hay respeto mutuo
- Los profesores son personas honestas



- Hay vínculos de amistad y cariño
- Algunos profesores son admirados por los estudiantes
- Los profesores valoran a los estudiantes
- Los profesores escuchan los problemas del estudiante y ayudan a encontrarles solución
- Los profesores aconsejan al estudiante para que sea una persona de bien
- Los profesores son personas dedicadas a su trabajo y siempre están dispuestos a ayudar al estudiante
- Los profesores se interesan porque el estudiante entienda los temas de clase y resuelva las tareas
- Los profesores ayudan al estudiante cuando no entiende un tema de clase o no sabe cómo hacer un trabajo
- Los profesores son comprensivos, permiten que el estudiante descansa cuando ha trabajado mucho
- Los profesores le enseñan al estudiante valores humanos y lo ayudan a reflexionar sobre sí mismo
- Algunos profesores no inspiran confianza, por eso no es excelente la relación con ellos
- A veces hay profesores que no quieren responder las preguntas o inquietudes de los estudiantes
- No con todos los profesores el estudiante se la lleva bien
- Algunos profesores son intolerantes con los estudiantes
- Con algunos profesores no hay mucha comunicación, pocas veces se comparte fuera del aula y por lo general sólo se conversan temas académicos

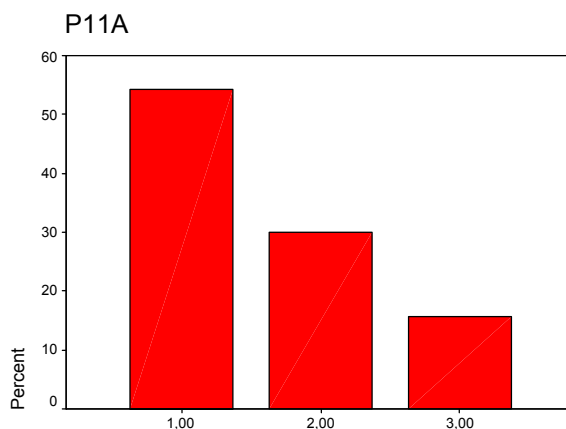
REGULAR

- Con algunos profesores no hay comunicación fuera del aula y los temas académicos
- Algunos profesores no inspiran confianza
- Algunos profesores son intolerantes con el comportamiento del estudiante
- Algunos profesores son groseros
- Algunos profesores no se esfuerzan porque el estudiante comprenda los temas de clase
- A veces los profesores regañan al estudiante injustamente

**P11. Lee las frases que aparecen a continuación, y señala en la escala (con una X) tu opinión**

**A. Los profesores de mi colegio me escuchan**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	83	54.2
2. La mayoría de las veces	46	30.1
3. A veces	24	15.7
4. Nunca	0	0
TOTAL	153	100

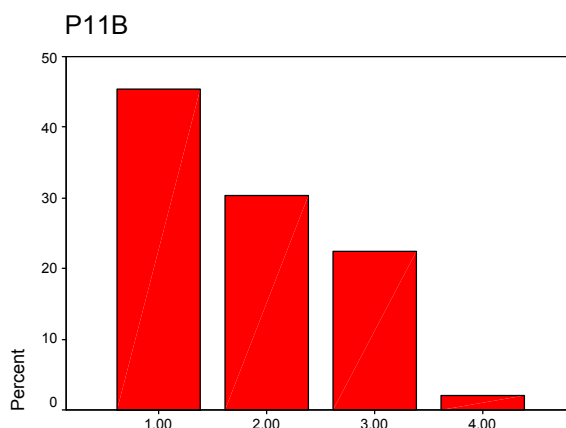


P11A

El 54.2% de los estudiantes dijo que los profesores siempre los escuchan, el 30.1% señaló que la mayoría de las veces lo hacen, y el 15.7% indicó que a veces los escuchan.

**B. Los profesores de mi colegio respetan mis opiniones, aunque sean distintas a las de ellos**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	69	45.4
2. La mayoría de las veces	46	30.3
3. A veces	34	22.4
4. Nunca	3	2
TOTAL	152	100

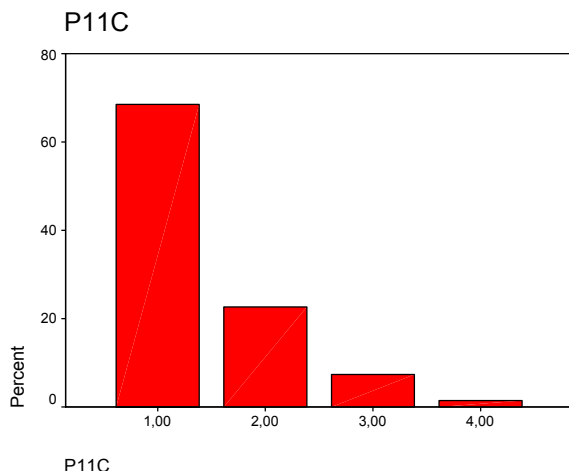


P11B

El 45.4% de los encuestados dijo que siempre los profesores respetan las opiniones de los estudiantes, aunque éstas sean distintas a las de ellos, el 30.3% señaló que la mayoría de las veces los profesores lo hacen, el 22.4% indicó que a veces, y el 2% dijo que nunca lo hacen.

**C. Los profesores de mi colegio son personas honestas al calificar los exámenes y trabajos**

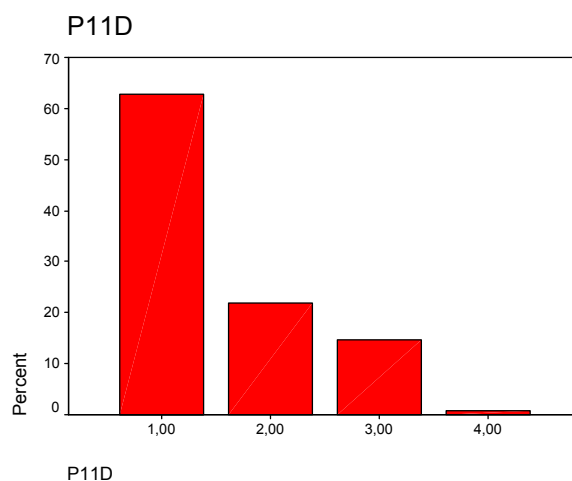
DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	103	68.7
2. La mayoría de las veces	34	22.7
3. A veces	11	7.3
4. Nunca	2	1.3
TOTAL	150	100



El 68.7% de los estudiantes dijo que siempre los profesores son personas honestas al calificar los exámenes y trabajos, el 22.7% señaló que la mayoría de las veces lo son, el 7.3% indicó que a veces, y el 1.3% dijo que nunca lo son.

**D. Los profesores de mi colegio le dan a cada estudiante la nota que se merece**

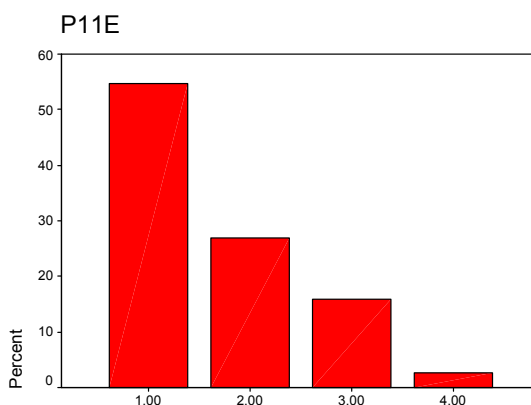
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	95	62.9
2. La mayoría de las veces	33	21.9
3. A veces	22	14.6
4. Nunca	1	0.7
TOTAL	151	100



El 62.9% de los estudiantes expresó que siempre los profesores le dan a cada estudiante la nota que se merece, el 21.9% dijo que la mayoría de las veces lo hacen, el 14.6% señaló que a veces, y el 0.7% dijo que nunca lo hacen.

**E. Los profesores de mi colegio me felicitan cuando me va bien en los exámenes**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	83	54.6
2. La mayoría de las veces	41	27
3. A veces	24	15.8
4. Nunca	4	2.6
TOTAL	152	100

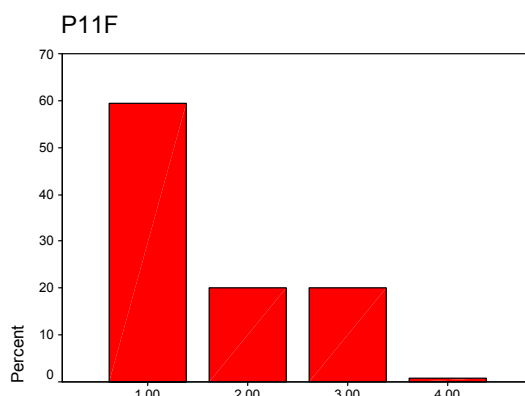


P11E

El 54.6% de los estudiantes dijo que siempre los profesores los felicitan cuando les va bien en los exámenes, el 27% señaló que la mayoría de las veces los profesores lo hacen, el 15.8% indicó que a veces, y el 2.6% dijo que nunca lo hacen.

**F. Los profesores de mi colegio me felicitan cuando participo en las actividades del colegio (culturales, artísticas, deportivas, etc.)**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	89	59.3
2. La mayoría de las veces	30	20
3. A veces	30	20
4. Nunca	1	0.7
TOTAL	150	100

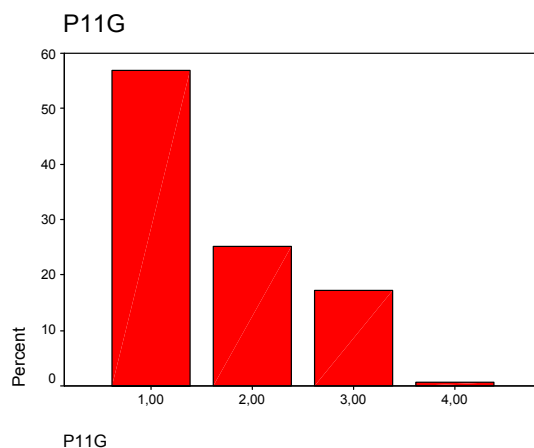


P11F

El 59.3% de los estudiantes dijo que siempre los profesores los felicitan cuando participan en las actividades del colegio (culturales, artísticas, deportivas, etc.), el 20% señaló que la mayoría de las veces los profesores lo hacen, el mismo porcentaje afirmó que a veces, y el 0.7% dijo que nunca lo hacen.

**G. Los profesores me animan a opinar dentro de la clase y en las actividades del colegio**

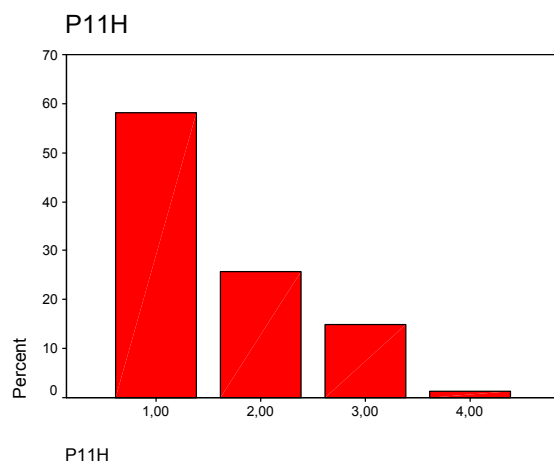
DESCRITORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	86	57
2. La mayoría de las veces	38	25.2
3. A veces	26	17.2
4. Nunca	1	0.7
TOTAL	151	100



El 57% de los estudiantes dijo que los profesores siempre los animan a opinar dentro de la clase y en las actividades del colegio, el 25.2% señaló que la mayoría de las veces los profesores lo hacen, el 17.2% indicó que a veces, y el 0.7% dijo que nunca lo hacen.

**H. Los profesores me animan a participar dentro de la clase y en las actividades del colegio**

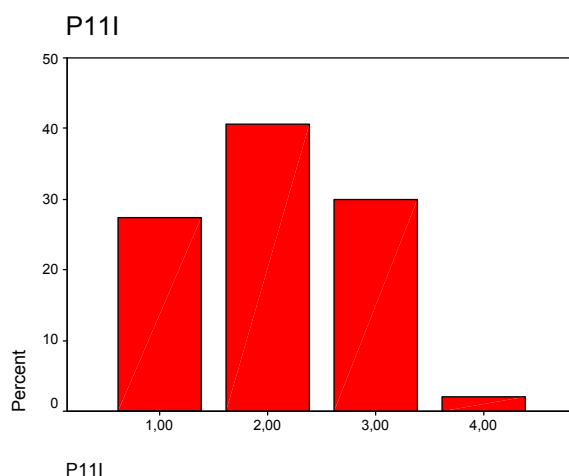
DESCRITORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	86	58.1
2. La mayoría de las veces	38	25.7
3. A veces	22	14.9
4. Nunca	2	1.4
TOTAL	148	100



El 58.1% de los estudiantes dijo que los profesores siempre los animan a participar dentro de la clase y en las actividades del colegio, el 25.7% señaló que la mayoría de las veces los profesores lo hacen, el 14.9% indicó que a veces, y el 1.4% dijo que nunca lo hacen.

**I. Los profesores asisten puntualmente a las clases**

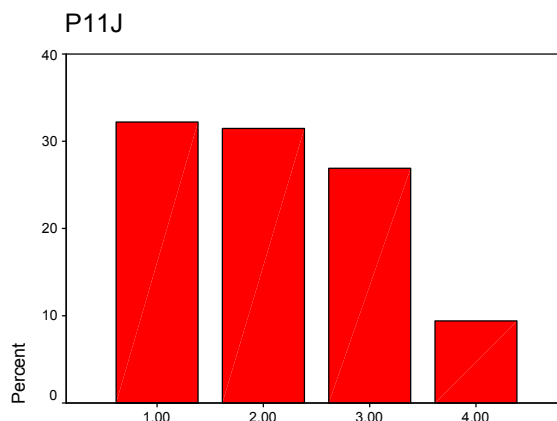
DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	41	27.3
2. La mayoría de las veces	61	40.7
3. A veces	45	30
4. Nunca	3	2
TOTAL	150	100



El 40.7% de los estudiantes dijo que la mayoría de las veces los profesores asisten puntualmente a las clases, el 30% afirmó que a veces asisten puntualmente, el 27.3% señaló que siempre lo hacen, y el 2% dijo que nunca.

**J. Los profesores de mi colegio son personas con las que puedo contar cuando tengo un problema**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	48	32.2
2. La mayoría de las veces	47	31.5
3. A veces	40	26.8
4. Nunca	14	9.4
TOTAL	149	100

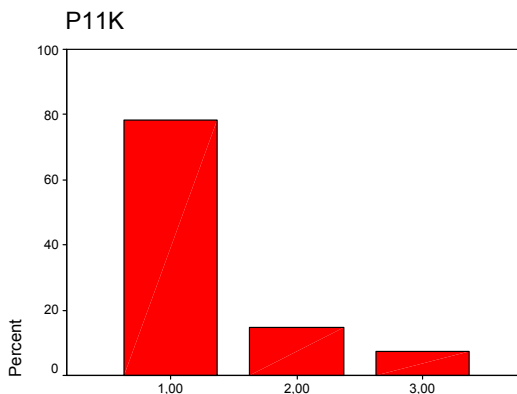


P11J

El 32.2% de los encuestados dijo que los profesores son personas con las que los estudiantes siempre pueden contar cuando tienen un problema, el 31.5% señaló que la mayoría de las veces pueden contar con sus profesores, el 26.8% indicó que a veces, y el 9.4% dijo que nunca.

**K. Los profesores de mi colegio me valoran como persona**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	118	78.1
2. La mayoría de las veces	22	14.6
3. A veces	11	7.3
4. Nunca	0	0
TOTAL	151	100

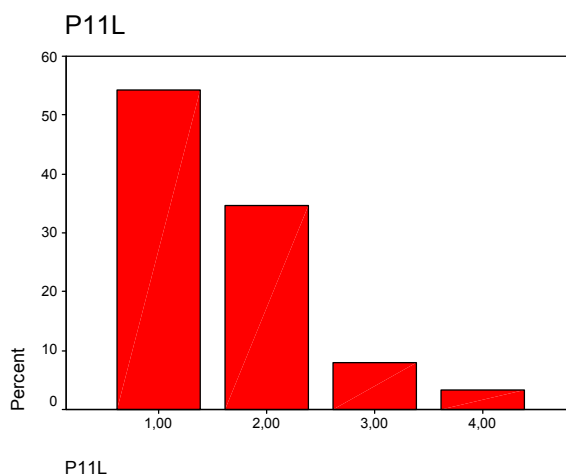


P11K

El 78.1% de los estudiantes señaló que los profesores siempre los valoran como personas, el 14.6% afirmó que la mayoría de las veces lo hacen, y sólo el 7.3% dijo que a veces.

**L. Los profesores de mi colegio reconocen mis cualidades**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	83	54.2
2. La mayoría de las veces	53	34.6
3. A veces	12	7.8
4. Nunca	5	3.3
TOTAL	153	100

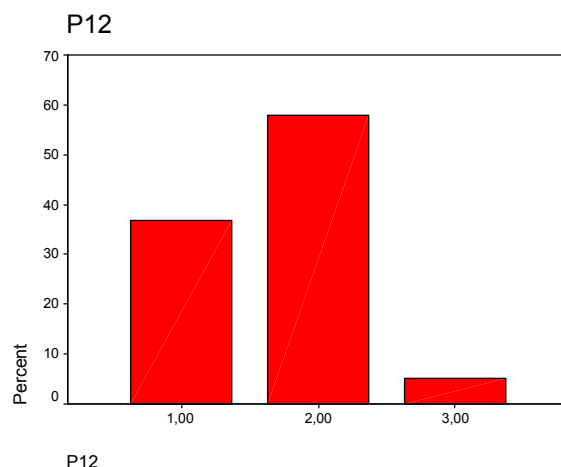


El 54.2% de los encuestados señaló que los profesores siempre reconocen las cualidades de los estudiantes, el 34.6% afirmó que la mayoría de las veces lo hacen, el 7.8% dijo que a veces, y el 3.3% indicó que nunca.

**P12. En tu opinión, el desempeño de los profesores de este colegio es:**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	56	36.8
2. Bueno	88	57.9
3. Regular	8	5.3
4. Deficiente	0	0
TOTAL	152	100





El 57.9% de los estudiantes dijo que el desempeño de los profesores es bueno, el 36.8% señaló que es excelente, y sólo el 5.3% de los encuestados observó que dicho desempeño es regular .

Para cada una de las calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente) los estudiantes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

#### EXCELENTE

- La mayoría de los profesores tiene un desempeño excelente aunque algunos no hacen bien todo lo que les corresponde
- Están muy bien preparados para sus funciones y así lo demuestran
- Enseñan con cariño
- Se preocupan porque el estudiante cada día sea mejor
- Los profesores se esfuerzan porque el estudiante comprenda los temas de clase, explican nuevamente si es necesario
- Los profesores le asignan al estudiante trabajos para que aprenda a poner en práctica los conocimientos
- Le dan al estudiante la participación necesaria en los proyectos de la institución
- Los docentes escuchan y respetan la opinión del estudiante aunque sea distinta a la de ellos
- Los docentes enseñan valores humanos
- Los docentes están bien preparados académicamente, tienen dominio de los temas de clase
- Los docentes son congruentes entre lo que dicen y hacen
- Llegan al colegio y a las clases a tiempo
- Son responsables, cumplen con sus deberes
- Son exitosos, se destacan en su labor
- Hacen cumplir las normas del colegio
- Son personas muy inteligentes
- Tienen buenas relaciones con los estudiantes
- Prestan atención a las preguntas e inquietudes del estudiante
- Se interesan porque el estudiante supere sus dificultades académicas y personales
- Ayudan a que el estudiante se valore a sí mismo
- Enseñan al estudiante a dar lo mejor de sí y a ser responsable
- Ayudan a que el estudiante se fije metas en la vida
- Son personas honestas
- Orientan y aconsejan al estudiante
- Cuando el estudiante se equivoca lo corrigen adecuadamente
- Reconocen el desempeño y el esfuerzo del estudiante por mejorar
- Los profesores le enseñan al estudiante a valorar la institución
- Se preocupan por la institución

**BUENO**

Opiniones del Estudiante acerca del desempeño pedagógico del docente:

- Se esmeran porque todos los estudiantes entiendan los temas de clase
- Se preocupan por el aprendizaje del estudiante, lo orientan para que haga mejor las cosas
- La mayoría de las veces cumplen con sus labores y obligaciones
- Procuran superarse cada día más y más
- Ellos siempre tratan de buscarle soluciones a los problemas que se presentan en la institución
- Saben cómo debe ser el desarrollo de la institución
- Enseñan valores humanos
- Reconocen el buen desempeño de los demás profesores
- Valoran la labor y esfuerzo del estudiante
- Son buenos docentes dentro y fuera de la institución
- Algunos hacen dinámicas para que la clase sea divertida
- Algunos saben explicar los temas de clase, otros no
- Algunos permiten que el estudiante opine en las clases
- Algunos profesores se limitan a dictar las clases
- Algunos profesores repiten temas que ya el estudiante conoce

**OTRAS OPINIONES:**

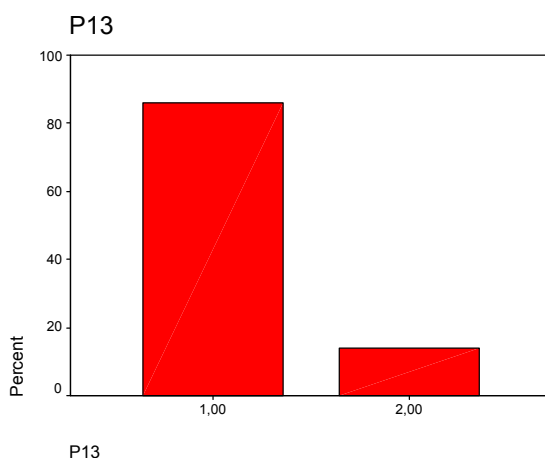
- Son personas dispuestas a dar lo mejor de sí para que el estudiante salga adelante, son personas entregadas a su trabajo y muy responsables
- Tratan al estudiante con cariño y respeto
- La mayoría de los profesores se convierten en amigos de los estudiantes, los escuchan y aconsejan en sus problemas personales
- Ayudan a que el estudiante tenga buenas relaciones con las personas que lo rodean
- A veces algunos no asisten a clases
- A veces tienen fallas de puntualidad
- Algunos tienen mucho conocimiento del área que desempeñan, otros no
- Algunos no desempeñan bien su cargo
- Los profesores de Barranquilla son más exigentes y los del pueblo son más irresponsables
- Hay profesores que les falta tener una mejor relación con el estudiante porque adoptan una posición de policía

**REGULAR**

- Muchos docentes no se desempeñan bien en el cargo
- Hay profesores no saben explicar las clases
- A muchos docentes les falta preparación para desempeñar el cargo y educar a adolescentes
- Hay docentes que no aman su carrera

***P13. En tu opinión ¿los profesores son justos al castigar o sancionar a los alumnos? Explica tu respuesta***

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Si	130	86.1
2. No	21	13.9
TOTAL	151	100



El 86.1% de los encuestados afirmó que los profesores son justos al castigar o sancionar a los estudiantes, el 13.9% opinó lo contrario.

Para cada una de las respuestas (si/no) los estudiantes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

#### “SÍ”

- Castigan cuando los estudiantes son indisciplinados o violan el manual de convivencia, cuando hay fraude en los exámenes, desorden en las clases, irrespeto al profesor y al compañero, peleas entre compañeros
- Sancionan cuando el estudiante no cumple con sus tareas y trabajos
- Castigan al estudiante cuando es irresponsable con el estudio
- Los docentes castigan pero le dan al estudiante una nueva oportunidad
- Los castigos son de acuerdo a la gravedad del caso, cada problema tiene su sanción
- Las sanciones le hacen ver al estudiante sus errores y lo ayudan a ser responsable
- Castigan con el consentimiento del estudiante
- Castigan cuando se cometen faltas graves como el robo
- Los profesores no castigan al estudiante para perjudicarlo sino para corregir su falta
- Si los alumnos hacen algo malo los profesores deben castigarlos para que no lo vuelvan a hacer
- Lo hacen con justicia porque antes de castigar al estudiante primero averiguan el problema en que está el estudiante
- Los docentes explican el por qué de la sanción
- Ningún profesor castigar a un estudiante sin tener motivos
- Los profesores analizan el problema y dificultad del estudiante y lo aconsejan pero si él persiste con su comportamiento lo castigan y pasan a los conductos regulares

#### “NO”

- Lo hacen injustamente porque castigan al estudiante por cosas que él no ha hecho
- Algunos profesores acusan y castigan al estudiante sin antes haber analizado lo sucedido
- No escuchan las opiniones del estudiante
- Algunos profesores no miran el lado humano del alumno, lo castigan por una cosa que hizo pero que fue sin intención
- No son justos porque mezclan los problemas, juzgan al estudiante porque le tienen rabia por su mal desempeño académico
- Algunas veces se exceden en los castigos
- Castigan con una semana de clases sin venir al colegio
- Hay profesores que amenazan al estudiante con expulsarlos del colegio si no asisten a los eventos como caminatas, etc.

- En los pueblos hay mucha familiaridad entre profesores y padres de familia y eso dificulta una sanción justa
- Hay profesores que por todo castigan y regañan
- Algunos profesores se alteran mucho y usan palabras que ofenden al estudiante como persona
- Hay algunos profesores que se dejan manipular del estudiante
- Las faltas graves a veces son pasadas por alto
- Falta en la institución un mecanismo que controle los castigos que se le hacen a los estudiantes, para que ni los profesores ni los alumnos incumplan las reglas del colegio

**P14. Marca con una X sólo las frases con las que estés de acuerdo**

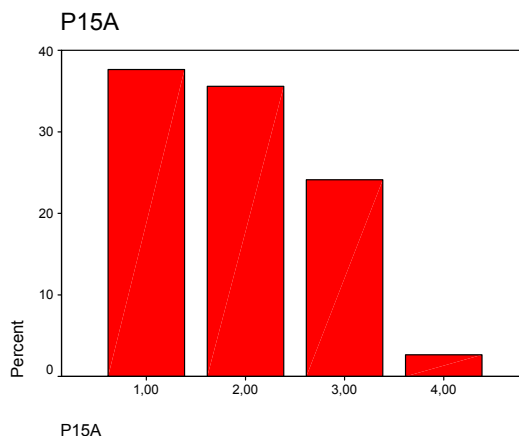
FRASES	FRECUENCIA	%
a. Mis compañeros me aceptan como soy	123	80.4
b. Mis compañeros respetan mis opiniones	95	62.1
c. Mis compañeros me aprecian	106	69.3

Del 100% de los estudiantes encuestados (153), el 80.4% estuvo de acuerdo en afirmar “mis compañeros me aceptan como soy”, por su parte el 62.1% estuvo de acuerdo en afirmar “mis compañeros respetan mis opiniones”, y el 69.3% afirmó “mis compañeros me aprecian”.

**P15. Lee las frases que aparecen a continuación, y señala en la escala (con una X) tu opinión:**

**A. Cuando los profesores te asignan un trabajo ¿te recomiendan qué libros consultar?**

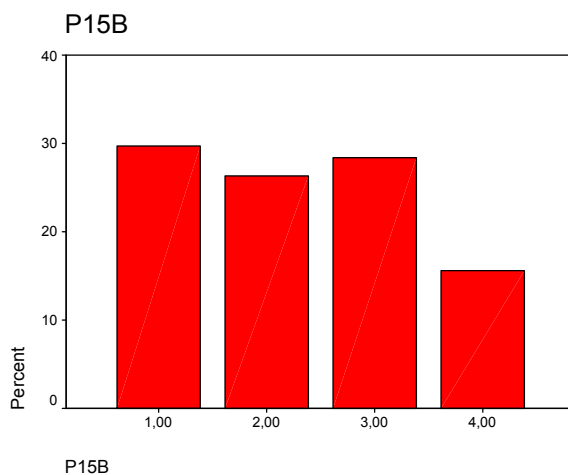
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	56	37.6
2. La mayoría de las veces	53	35.6
3. A veces	36	24.2
4. Nunca	4	2.7
TOTAL	149	100



El 37.6% de los estudiantes señaló que cuando los profesores asignan trabajos, siempre recomiendan qué libros consultar, el 35.6% indicó que la mayoría de las veces los profesores lo hacen, el 24.2% dijo que a veces, y el 2.7 señaló que nunca.

**B. Cuando los profesores te asignan un trabajo ¿te indican el lugar donde puedes encontrar los libros?**

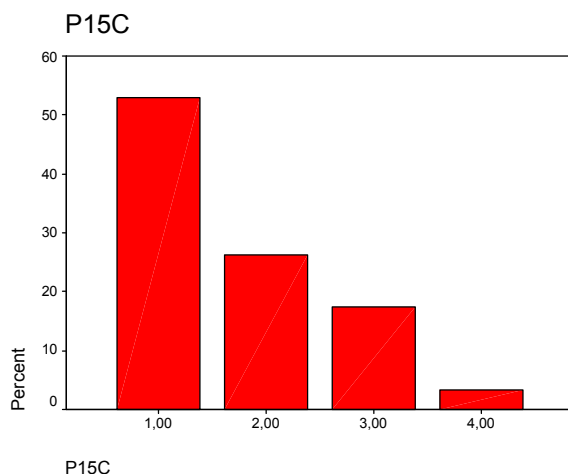
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	44	29.7
2. La mayoría de las veces	39	26.4
3. A veces	42	28.4
4. Nunca	23	15.5
TOTAL	148	100



El 29.7% de los estudiantes señaló que cuando los profesores asignan trabajos, siempre les indican el lugar donde pueden encontrar los libros, el 26.4% indicó que los profesores lo hacen la mayoría de las veces, el 28.4% dijo que a veces, y el 15.5% señaló que nunca.

**C. Cuando los profesores te asignan un trabajo ¿te dan una guía de preguntas para la consulta?**

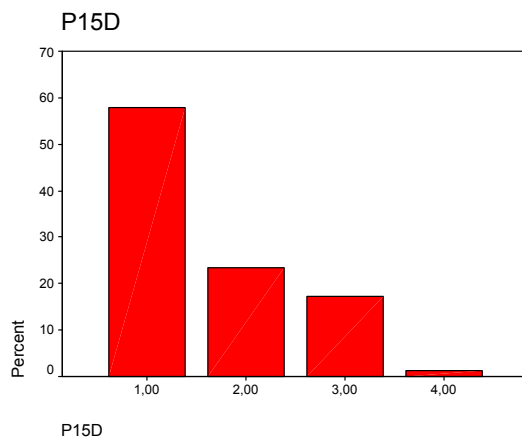
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	79	53
2. La mayoría de las veces	39	26.2
3. A veces	26	17.4
4. Nunca	5	3.4
TOTAL	149	100



El 53% de los encuestados señaló que cuando los profesores asignan trabajos, siempre le dan al estudiante una guía de preguntas para la consulta, el 26.2% indicó que la mayoría de las veces lo hacen, el 17.4% dijo que a veces, y el 3.4% señaló que nunca.

**D. Cuando los profesores te asignan un trabajo ¿te indican cómo debes presentarlo?**

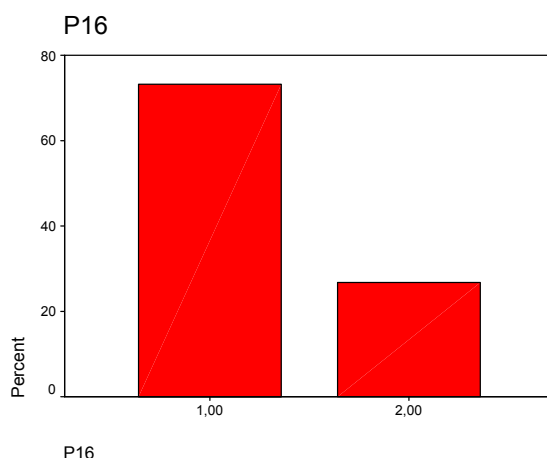
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	87	58
2. La mayoría de las veces	35	23.3
3. A veces	26	17.3
4. Nunca	2	1.3
TOTAL	150	100



El 58% de los estudiantes señaló que cuando los profesores asignan trabajos, siempre les indican cómo deben presentarlos, el 23.3% indicó que la mayoría de las veces los profesores lo hacen, el 17.3% observó que a veces, y el 1.3% dijo que nunca.

**P16. ¿Los profesores del colegio te impulsan a consultar la biblioteca?**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Si	109	73.2
2. No	40	26.8
TOTAL	149	100



El 73.2% de los estudiantes afirmó que los profesores los impulsan a consultar la biblioteca, el 26.8% opinó lo contrario.

**P17. Marca con una X sólo las frases con las que estás de acuerdo.**

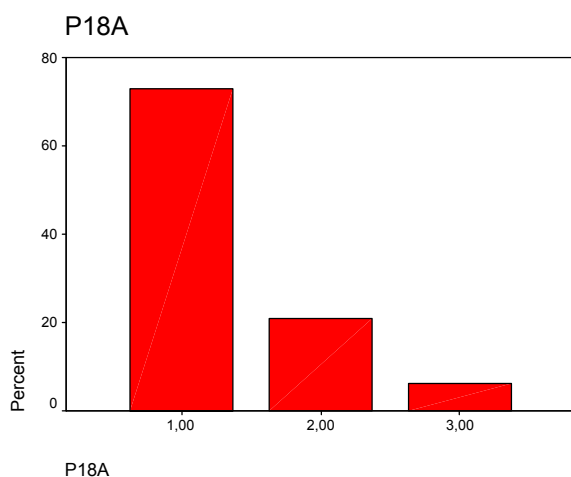
FRASES	FRECUENCIA	%
a. La manera cómo los profesores dan las clases facilita entender los temas	118	77.1
b. La manera cómo los profesores dan las clases me confunde y no comprendo lo que dicen	28	18.3
c. La manera cómo los profesores dan las clases me anima a estudiar	114	74.5
d. La manera cómo los profesores dan las clases me parece aburrida	17	11.1

Del 100% de los estudiantes encuestados (153), el 77.1% estuvo de acuerdo en afirmar “la manera cómo los profesores dan las clases hace que resulte fácil entender los temas”, asimismo, el 74.5% estuvo de acuerdo con la frase “la manera cómo los profesores dan las clases me anima a estudiar”. Por otro lado, el 18.3% de los estudiantes estuvo de acuerdo en afirmar “la manera cómo los profesores dan las clases me confunde y no comprendo lo que dicen”, y el 11.1% estuvo de acuerdo con la frase “la manera cómo los profesores dan las clases me parece aburrida”.

**P18. Lee las frases que aparecen a continuación, y señala en la escala (con una X) tu opinión:**

**A. Antes de un examen ¿los profesores les dicen cuáles temas se van a evaluar?**

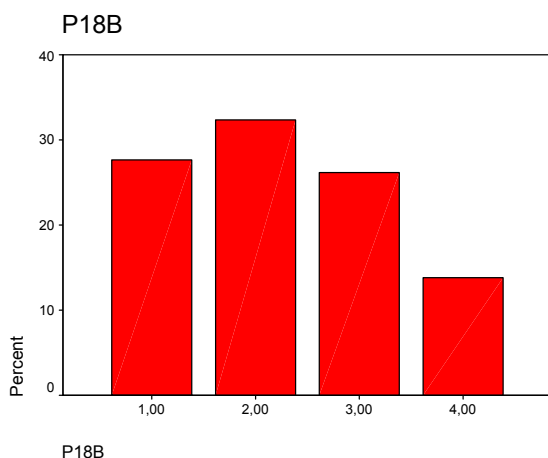
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	108	73
2. La mayoría de las veces	31	20.9
3. A veces	9	6.1
4. Nunca	0	0
TOTAL	148	100



El 73% de los estudiantes señaló que antes de un examen los profesores siempre les dicen cuáles temas se van a evaluar, el 20.9% dijo que la mayoría de las veces lo hacen, y el 6.1% señaló que a veces.

**B. Antes de un examen ¿los profesores les explican el tipo de preguntas que les harán?**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	40	27.6
2. La mayoría de las veces	47	32.4
3. A veces	38	26.2
4. Nunca	20	13.8
TOTAL	145	100

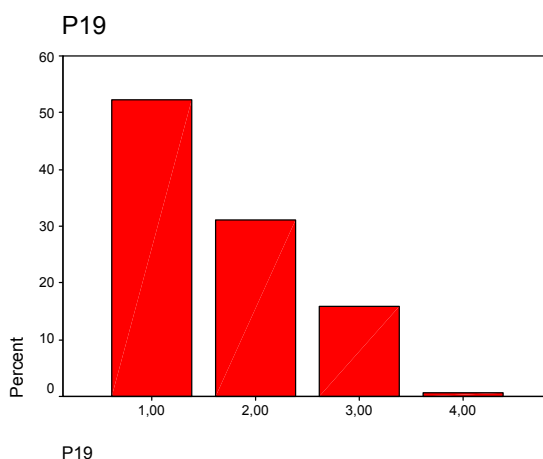


El 32.4% de los estudiantes señaló que antes de un examen, la mayoría de las veces los profesores les explican el tipo de preguntas que les harán, el 27.6% dijo que siempre los profesores lo hacen, el 26.2% indicó que a veces, y el 13.8% señaló que nunca lo hacen.



**P19. ¿Los profesores preguntan en el examen lo que dijeron que iban a evaluar?**

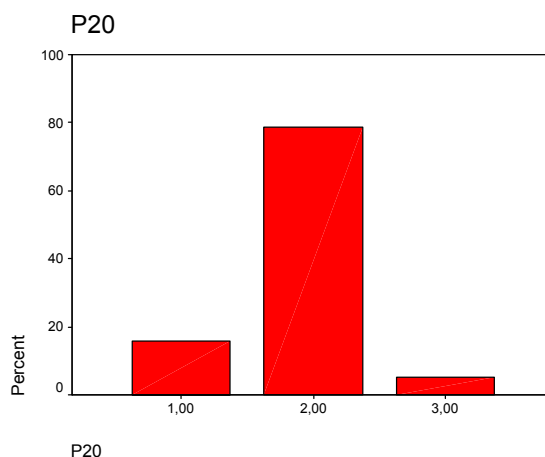
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	79	52.3
2. La mayoría de las veces	47	31.1
3. A veces	24	15.9
4. Nunca	1	0.7
TOTAL	151	100



El 52.3% de los estudiantes observó que los profesores siempre preguntan en el examen lo que dicen que van a evaluar, el 31.1% señaló que la mayoría de las veces lo hacen, el 15.9% indicó que a veces, y el 0.7% observó que nunca lo hacen.

**P20. ¿Qué tiempo tardan los profesores en dar las notas de los exámenes?**

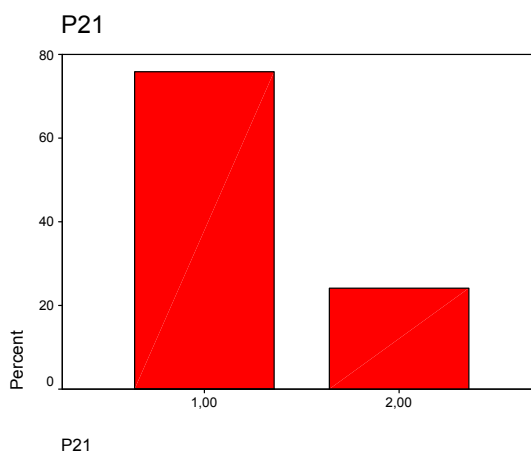
DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Mucho tiempo	24	15.9
2. Poco tiempo	119	78.8
3. Las entrega de inmediato	8	5.3
TOTAL	151	100



El 78.8% de los estudiantes señaló que los profesores tardan poco tiempo en dar las notas de los exámenes, el 15.9% indicó que tardan mucho tiempo, y el 5.3% dijo que los profesores entregan las notas de los exámenes de inmediato.

**P21. ¿Al final de cada tema de clase, el profesor les hace una evaluación?**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Si	114	76
2. No	36	24
TOTAL	150	100



El 76% de los estudiantes afirmó que al final de cada tema de clase los profesores hacen una evaluación, el 24% opinó lo contrario.

### 3.1.3 CUESTIONARIO RECTORES.

#### *P1. ¿Cuál es la misión institucional?*

##### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1**

- Formar intelectualmente a sus estudiantes, teniendo en cuenta las necesidades de su entorno para que se desempeñen en su vida profesional y contribuyan al progreso de la comunidad
- Brindar una formación cívico-social encaminada al ejercicio de su propia libertad, respetando la de los demás, cultivando los valores patrios y promoviendo la identidad cultural
- Procurar una formación psicoafectiva que le permita al estudiante valorarse como persona y desarrollar sus potencialidades
- Crear en el estudiante hábitos de trabajo y estudio para que se responsabilice, adquiera autodisciplina y supere por sí mismo las dificultades que se le presenten
- Fomentar en sus educandos la investigación para que sean constructores de su propio conocimiento y dinamizadores del proceso educativo
- Fortalecer la formación de valores que conduzca al estudiante a ser una persona de bien, un profesional idóneo y un miembro útil a la sociedad

##### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2**

- La institución educativa presta servicio educativo en los niveles de preescolar, primaria, básica y media, orientado al turismo. Nuestra misión es formar un ciudadano integral que sea persona y también trabajador en el área turística

##### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3**

- La misión es formar integralmente al educando mediante una educación globalizada, participativa, humanística, proyectada hacia la formación de competencias básicas, laborales y ciudadanas, comprometida con el rescate de las tradiciones, costumbre e historia de nuestra región, con principios éticos, estéticos y desarrollo de acciones encaminadas a brindar especial apoyo a los niños con limitaciones, a fin de otorgar igualdad de oportunidades a toda la población escolar de este municipio

#### *P2. En su ejercicio de Rector ¿qué % de tiempo dedica a las siguientes actividades?:*

##### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1**

a. Actividades administrativas	40%
b. Actividades pedagógicas	50%
c. Actividades investigativas	10%

##### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2**

a. Actividades administrativas	30%
b. Actividades pedagógicas	35%
c. Actividades investigativas	35%

##### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3**

a. Actividades administrativas	70%
b. Actividades pedagógicas	20%
c. Actividades investigativas	10%

**P3. ¿Quién determina qué profesores han de ser los directores de grupo?**

Las directivas docentes (coordinadores y rectoría), y el consejo académico.

**P4. ¿Bajo qué criterios son designados los directores de grupo?**

Para designar los directores de grupo, las rectoras tienen en cuenta: el liderazgo del profesor, la orientación y dedicación a sus estudiantes, su desempeño e imagen tanto a nivel estudiantil como comunitario, y el consenso mismo de estudiantes y profesores.

**P5. ¿Bajo qué criterios el colegio organiza los grupos de alumnos?**

Las rectoras de las instituciones educativas han comentado que por lo general se tiene en cuenta el número de estudiantes por grados, de ahí se distribuyen en grupos, teniendo en cuenta además la edad. Por su parte, los estudiantes repitentes se distribuyen equitativamente en los grupos que existen.

**P6. ¿Quién determina qué profesores trabajarán en qué área y qué asignatura?**

Las rectoras encuestadas han comentado que la Secretaría de Educación designa qué docentes trabajarán en las instituciones educativas, luego las directivas docentes de los colegios (coordinador académico y rector) asignan a dichos docentes las áreas y asignaturas en las que trabajarán.

**P7. ¿Bajo qué criterios los profesores son designados a trabajar en determinada área y asignatura?**

Las rectoras encuestadas han comentado que los profesores son designados a trabajar en determinada área y asignatura teniendo en cuenta el perfil profesional, es decir, las áreas de formación del docente, su experiencia en la trayectoria educativa, incluso su opinión misma.

**P8. El alumno es recompensado o elogiado por su: (Señala con una X)**

ÁREAS DE RECONOCIMIENTO	FRECUENCIA	%
a. Desempeño académico.	3	100
b. Participación en grupos de estudio o comités.	1	33.3
c. Participación en actividades Culturales y Artísticas.	3	100
d. Participación en actividades Deportivas.	3	100
e. Participación en actividades de Investigación.	3	100
f. Otras: actividades comunitarias (tercera edad, madres comunitarias), compañerismo, y actitud de colaboración	2	66.7

Del 100% de las rectoras encuestadas (3), el 100% señaló que existen políticas de reconocimiento al estudiante por su desempeño académico, por su participación en actividades culturales y artísticas, por la participación en actividades deportivas, y por participar en actividades de investigación.

El 66.7% de las rectoras dijo que también existen políticas de reconocimiento para los estudiantes que participan en actividades comunitarias (tercera edad, madres comunitarias), así como para los que se destacan por su compañerismo y actitud de colaboración. Por otro lado, el 33.3% de las encuestadas señaló que existen políticas de reconocimiento para los estudiantes que participan en grupos de estudio o comités.

En conclusión, de acuerdo a las rectoras encuestadas las formas en que las instituciones educativas reconocen la labor del estudiante son: exoneraciones de pago de matrículas; diplomas o pergaminos al final del año; medallas; reconocimiento público ante la comunidad educativa; refrigerios.

**P9. ¿El profesor es recompensado o elogiado por? Escriba las formas de reconocimiento**

ÁREAS DE RECONOCIMIENTO	FRECUENCIA	%
a. Labor de Docencia.	2	66.7
b. Participación en actividades de Investigación.	2	66.7
c. Otras: proyectos pedagógicos de la institución	1	33.3

Del 100% de las rectoras encuestadas (3), el 66.7% señaló que existen políticas de reconocimiento a la buena labor docente, y a la participación del profesor en actividades de investigación. Por otra parte, el 33.3% de las rectoras observó que existen también políticas de reconocimiento para los docentes que participan en los proyectos pedagógicos de la institución.

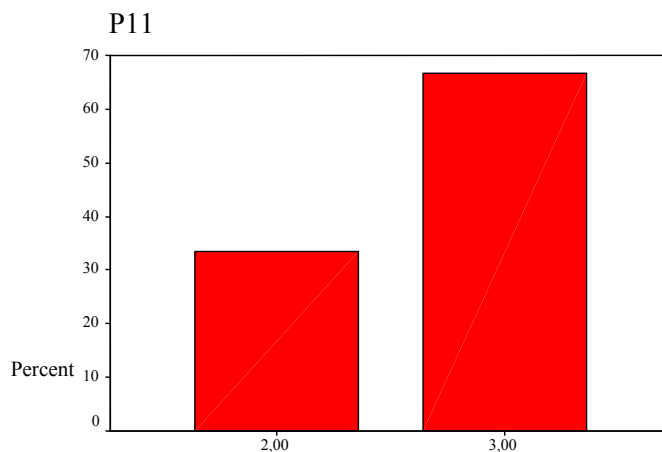
En conclusión, de acuerdo a las rectoras encuestadas las formas en que las instituciones educativas reconocen la labor del profesor son: el reconocimiento público, menciones de honor, posibilidad de capacitación, y espacio para la realización de proyectos educativos o investigaciones.

**P10. Anote los consejos, comités o equipos de trabajo del colegio que participan en la gestión de la institución. Luego, escriba al lado la recomendación o sugerencia que le haría a cada uno. (Pregunta abierta)** A continuación se registra la información arrojada por las rectoras en las encuestas:

CONSEJOS, COMITÉS O EQUIPOS DE TRABAJO	RECOMENDACIÓN O SUGERENCIA
Consejo directivo	Difundir las decisiones tomadas en las reuniones
Consejo académico	Ser más dinámicos Mayor organización para la realización de actividades académicas
Comité de evaluación y promoción	Ninguna
Consejo estudiantil	Más organización y planificación de actividades Más vinculación a las actividades de la institución Reunirse periódicamente
Asociación de padres de familia	Apropiarse mucho más de los problemas y necesidades de la institución
Comité de Orientación	Mucha organización y planificación de actividades Más vinculación a las actividades de la institución

**P11. Considera que las decisiones tomadas por los consejos y comités se llevan a la práctica**

DESCRPTORES	FRECUENCIA	%
1. Siempre	0	0
2. La mayoría de las veces	1	33.3
3. A veces	2	66.7
4. Nunca	0	0
TOTAL	3	100



P11

El 66.7% de las rectoras encuestadas señaló que las decisiones tomadas por los consejos y comités a veces se llevan a la práctica, y el 33.3% afirmó que la mayoría de las veces.

**P12. Señale con una X las actividades en que los alumnos han participado. Luego, indique en la columna de al lado los mecanismos a través de los cuales se ha efectuado dicha participación.**

ACTIVIDADES DE PARTICIPACIÓN DEL ESTUDIANTE	FRECUENCIA	%
a. En el diseño del PEI	2	66.7
b. En el diseño curricular	0	0
c. En la programación de materias	1	33.3
d. En la evaluación a profesores	3	100
e. En la evaluación al rector	3	100
f. En la evaluación al personal administrativo	3	100

Del 100% de las rectoras encuestadas (3), el 100% señaló que los estudiantes participan en la evaluación a profesores, en la evaluación al rector, y en la evaluación al personal administrativo de la institución. El 66.7% indicó el diseño del PEI como otra de las actividades en las que participan los estudiantes; el 33.3% observó que los estudiantes participan también en la programación de materias, no obstante, ninguna de las encuestadas señaló el diseño curricular como una actividad en la que el estudiante interviene.

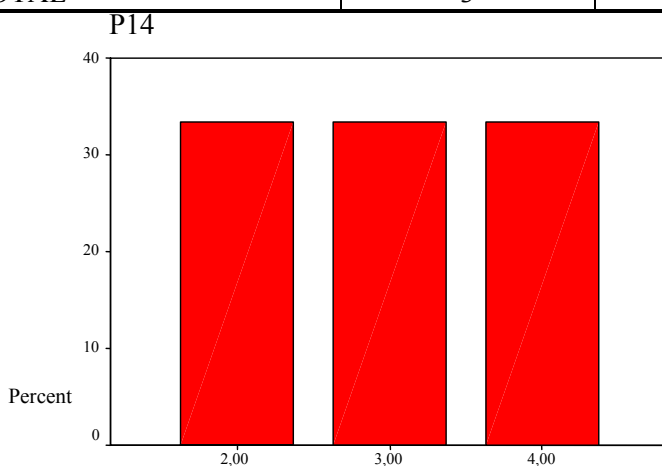
De acuerdo a las rectoras, los estudiantes participan de estas actividades expresando sus ideas y sugerencias, en el espacio de la evaluación institucional, y en talleres o mesas de trabajo.

**P13. ¿En qué otras actividades o aspectos de la vida del colegio (distintos a los mencionados en la pregunta anterior) participan o intervienen los alumnos?**

Las rectoras en las encuestas expresan otras actividades en las que los estudiantes de las instituciones participan, a saber: Organización y desarrollo del gobierno escolar, y toma de decisiones del consejo directivo.

**P14. ¿Cómo califica la participación actual de los alumnos en la gestión del colegio? Explique su respuesta**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	0	0
2. Buena	1	33.3
3. Regular	1	33.3
4. Deficiente	1	33.3
TOTAL	3	100



P14

Cada rectora calificó de manera diferente la participación del alumno en la gestión del colegio: una la calificó como buena, otra como regular, y la última la calificó deficiente.

Para cada una de las calificaciones (*buena, regular, deficiente*) las rectoras expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

BUENA: en la institución se tiene en cuenta la participación del estudiante.

REGULAR: hace falta en los estudiantes sentido de pertenencia por la institución.

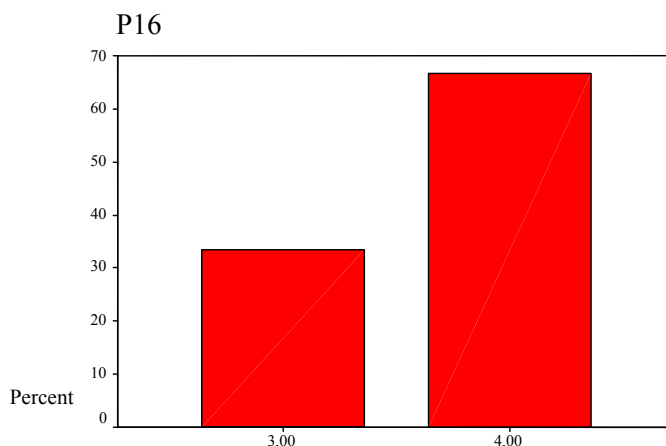
DEFICIENTE: al consejo estudiantil le falta vincularse a las actividades de la institución; a los estudiantes les falta sentido de pertenencia y amor por la institución.

**P15. ¿En qué aspectos de la vida del colegio los padres de familia participan regularmente?**

Las rectoras comentan que los padres de familia hacen parte del consejo directivo e intervienen en las decisiones que allí se toman; participan en la puesta en marcha del comedor escolar; asisten a las reuniones de entrega de informes académicos y de información institucional. También participan en las actividades de la escuela de padres, implementada en algunas instituciones educativas.

**P16. ¿Cómo califica la actual participación de los padres de familia en la gestión del colegio?**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	0	0
2. Buena	0	0
3. Regular	1	33.3
4. Deficiente	2	66.7
TOTAL	3	100



P16

El 66.7% de las rectoras encuestadas calificó como deficiente la actual participación o intervención de los padres de familia en la gestión del colegio, por su parte, el 33.3% restante la consideró regular.

Para cada una de las calificaciones (regular, deficiente) las rectoras expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

REGULAR: les falta más compromiso con la formación de sus hijos, ésta la delegan totalmente a la escuela

DEFICIENTE: los padres son apáticos a las actividades que organiza la institución, sobre todo si tienen que hacer algún aporte económico; les falta vincularse más a la institución; sólo se preocupan por venir a reclamar los informes de sus hijos, y no todos lo hacen



**P17. Señale con una X las actividades en que los profesores han participado. Luego, escriba en la columna de al lado los mecanismos a través de los cuales se ha efectuado dicha participación**

ACTIVIDADES DE PARTICIPACIÓN DEL PROFESOR	FRECUENCIA	%
a. En el diseño del PEI	3	100
b. En el diseño curricular	3	100
c. En la programación de áreas y materias	2	66.7
d. En la evaluación a profesores	2	66.7
e. En la evaluación al rector	2	66.7
f. En la evaluación al personal administrativo	3	100

Del 100% de las rectoras encuestadas (3), el 100% señaló que los profesores participan en el diseño del PEI, en el diseño curricular, y en la evaluación al personal administrativo. Por su parte, el 66.7% indicó que los docentes participan en la programación de áreas y materias, en la evaluación a profesores, y en la evaluación al rector.

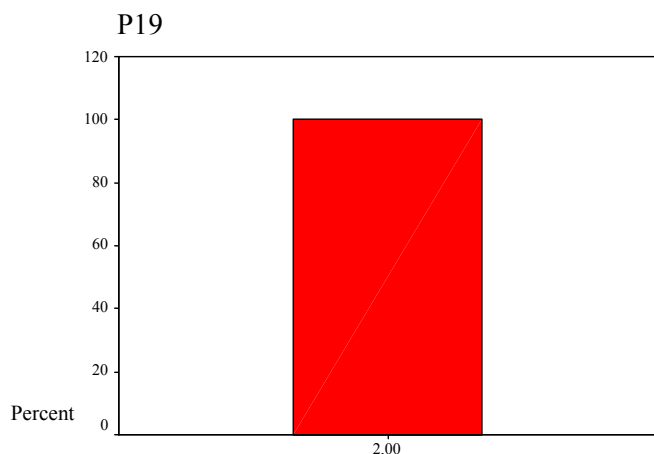
De acuerdo a las rectoras, cada docente elabora su programación de clases, organiza los contenidos temáticos y actividades a desarrollar en cada área y asignatura, y expresan además sus ideas y sugerencias, en el espacio de la evaluación institucional, y en talleres o mesas de trabajo.

**P18. ¿En qué otras actividades o aspectos de la gestión del colegio (distintos a los mencionados en la pregunta anterior) participan o intervienen los profesores?**

Las rectoras comentan en la encuesta que los docentes hacen parte del consejo directivo, del consejo académico, del comité de evaluación y promoción. Además, ellas afirman que los profesores participan en la programación de actividades culturales, y de recaudo de dinero que las instituciones realizan.

**P19. ¿Cómo califica la participación actual de los profesores en la gestión del colegio? Explique su respuesta**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. Excelente	0	0
2. Buena	3	100
3. Regular	0	0
4. Deficiente	0	0
TOTAL	3	100



El 100% de las rectoras encuestadas coincidió en calificar como buena la participación actual de los profesores en la gestión del colegio. Las rectoras consideran que los docentes están pendientes de los problemas de la institución y de las posibles soluciones a ellos.

**P20. Señale con una X las áreas de formación que el colegio impulsa en sus profesores. Luego, escriba en la columna de al lado la manera en que el colegio ejerce dicho impulso**

ÁREAS DE FORMACIÓN	FRECUENCIA	%
a. Área de conocimiento	1	33.3
b. Área pedagógica	3	100
c. Área humana	2	66.7
d. Área de Investigación	2	66.7
e. Otras, ¿Cuales?	0	0

Del total de las rectoras encuestadas (3), el 100% señaló el área pedagógica como una de las áreas de formación que el colegio impulsa en los profesores; el 66.7% indicó el área humana y de investigación; y el 33.3% señaló el área de conocimiento como otra de las fomentadas por el colegio.

De acuerdo a las rectoras, los colegios impulsan la formación docente en el área de conocimiento, en el área pedagógica, en el área humana y en el área de investigación, mediante la realización de jornadas pedagógicas y de investigación, mediante convivencias o encuentros de integración, brindando los espacios y permisos para que el docente se capacite en otras entidades educativas o congresos, etc., abriendo los espacios para que los profesores propongan y lleven a cabo proyectos formativos. Y en algunas ocasiones, los colegios brindan recursos o incentivos para animar la capacitación del docente.

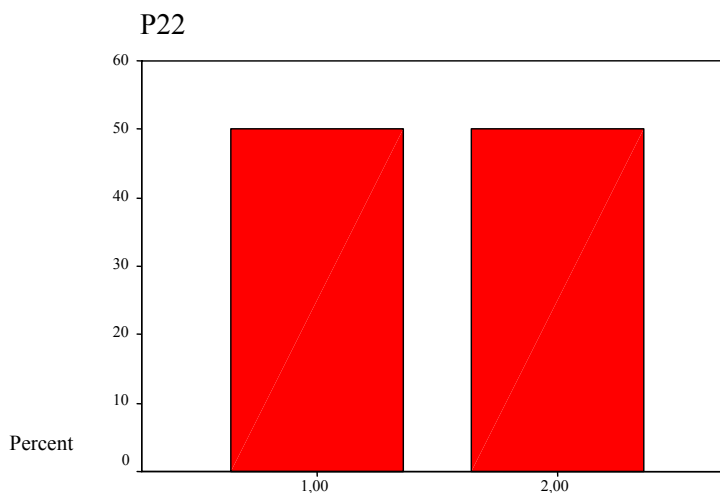
**P21. Señale con una X las áreas de formación que el colegio impulsa en su personal administrativo.**

ÁREAS DE FORMACIÓN	FRECUENCIA	%
a. Área de conocimiento	1	33.3
b. Área humana	1	33.3
c. Otras, ¿Cuales?	0	0

Del 100% de las rectoras encuestadas, el 33.3% señaló el área de conocimiento y el área humana como las áreas de formación que el colegio impulsa en su personal administrativo.

**P22. ¿El colegio realiza actividades para la formación de padres de familia?  
 ¿Cuáles?**

DESCRIPTORES	FRECUENCIA	%
1. SI	1	50
2. NO	1	50
TOTAL	2	100



P22

Sólo dos de las rectoras encuestadas respondieron esta pregunta. Una de ellas (50%) afirmó que las instituciones educativas realizan actividades para la formación de padres de familia, como los talleres educativos de la escuela de padres y las reuniones de entrega de informes académicos e información institucional. No obstante, la otra rectora (50% restante) opinó lo contrario.

**P23. ¿Qué recomendación o sugerencia haría para mejorar la calidad de las actividades de formación de padres de familia?**

Las rectoras han recomendado realizar más y con mayor regularidad talleres de formación de padres. Además, comentan la necesidad de incentivar a los padres para que sean partícipes de dichas actividades.

**P24. El colegio promueve entre sus profesores el estudio de materias como:  
¿De qué maneja?**

MATERIAS DE ESTUDIO	FRECUENCIA	%
a. La Psicología del aprendizaje	1	33.3
b. La didáctica	1	33.3
c. Otras del área educativa, ¿Cuáles?	0	0

Del 100% de las rectoras encuestadas, el 33.3% señaló la psicología del aprendizaje como una de las materias de estudio promovidas por el colegio entre sus docentes. Asimismo, el 33.3% de ellas también señaló la didáctica.

Una de las rectoras han expresado que la forma como el colegio promueve entre sus docentes el estudio de la psicología del aprendizaje y la didáctica es sugiriéndoles la conformación de grupos de estudios para tal fin.

## 3.2. CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA

### 3.2.1 ENTREVISTAS INDIVIDUALES A PROFESORES

**Pregunta 1: ¿Qué opina usted de la investigación como actividad del docente?**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTA DE LOS PROFESORES
<p align="center"><b>Opinión Investigación</b></p>	Definición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investigar es actualizarse, estar al tanto de los últimos avances del área de conocimiento que uno imparte y de la pedagogía</li> <li>- es interactuar con otros para aprender más cosas</li> <li>- hace parte del docente</li> <li>- es una forma de mejorar cada día el proceso educativo</li> </ul>
	Valor atribuido / Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es fundamental para estar al tanto de los avances de la ciencia.</li> <li>- si uno no investiga está “out”, desfasado de la realidad, y los alumnos también lo estarán.</li> <li>- en la investigación está el cambio y el progreso</li> </ul>
	Deberes del docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las cosas están en continua evolución y cambio así que uno tiene que ser una persona investigadora permanentemente</li> <li>- a uno le toca prepararse mucho por su propia cuenta porque la Universidad a uno no le da todo.</li> </ul>
	Participación  Formas más común de ejercer la investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la actualización en las áreas de conocimiento, en la pedagogía y en el diseño y puesta en marcha de proyectos formativos mediante lecturas, seminarios-talleres e intercambio de experiencias con otros colegas.</li> <li>- en actividades de investigación que profesores han colocado a sus estudiantes dentro del desarrollo de las clases (consultas, observación, experimentos)</li> </ul>

	<p>Nivel de participación</p> <p>Investigaciones independientes del colegio</p> <p>Investigaciones Colegio y profesor</p> <p>Investigaciones Obligatorias (MEN)</p> <p>Sugerencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en investigaciones formales la participación ha sido baja.</li> <li>- las monografías (requisito para optar al título profesional)</li> <li>- la participación en ocasiones como asesores de investigaciones de pregrado</li> <li>- investigaciones dentro del área de conocimiento de dominio.</li> <li>- estudio con el propósito de cambiarle la modalidad a la institución para brindarles mayores oportunidades a los estudiantes de desarrollarse pero la secretaría no apoyó este proyecto.</li> <li>- proyecto de investigación sobre el medio ambiente en el municipio, hay un problema de basura y se ha estado trabajando para solucionarlo; jóvenes exalumnos también han colaborado en el proyecto.</li> <li>- proyectos de investigación en los que estudiantes de la institución han participado (Ondas).</li> <li>- que a nivel departamental e institucional se realice un seguimiento para impulsar la investigación en las escuelas y dar a conocer aquellas que se hayan realizado.</li> <li>- que las investigaciones se hagan constantemente para que no sean sólo proyectos de pregrado o postgrado.</li> </ul>
--	--	---

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b> <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Opinión Investigación</b>	Definición  Valor atribuido/ Beneficios  Deberes del docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la investigación debe ser la bandera del docente, su brazo derecho</li> <li>- hay quienes confunden la investigación con la consulta. Investigar no es buscar en el diccionario o en un libro un determinado concepto sino descubrir cosas nuevas, desconocidas, hallar el porqué de las cosas. Acá en la institución los profesores le colocan al estudiante, más que actividades de investigación, actividades de consulta.</li> <li>- permite mejorar la praxis pedagógica.</li> <li>- la investigación da conocimientos y el conocimiento es poder: el poder de desenvolverse mejor, de descubrir ideas, de defenderlas con fundamento y de estructurarse como persona, eso lo produce la investigación.</li> <li>- el docente debe investigar porque aquél que no lo hace es un docente quedado.</li> </ul>
	Participación  Formas más común de ejercer la investigación	La participación de los profesores en investigaciones ha sido básicamente : <ul style="list-style-type: none"> <li>- en proyectos con algunas universidades, como colaborador o asesor</li> <li>- en las tesis y monografía de grado para optar al título profesional.</li> <li>- mediante las capacitaciones y actualizaciones en áreas del conocimiento y la pedagogía.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b>  <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<p align="center"><b>Opinión Investigación</b></p>	<p>Definición</p> <p>Valor atribuido/ Beneficios</p> <p>Deberes del docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investigar es buscar cosas desconocidas</li> <li>- investigar implica estar en constante capacitación</li>   <li>- es fundamental</li> <li>- permite brindar una educación acorde con la realidad actual</li>   <li>- las cosas están innovándose permanentemente y el docente debe estar en sintonía con esos cambios, por eso es necesaria la investigación y la capacitación continua.</li> <li>- el docente debe ser una persona investigativa, de lo contrario tendrá un conocimiento muy limitado y sin vigencia</li> </ul>
	<p>Participación</p> <p>Quienes de la institución participan en proyectos de investigación</p> <p>Investigaciones Independientes del colegio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aunque no todos los profesores han participado en investigaciones, en la institución hay profesores que sí lo han hecho y aún lo hacen.</li> <li>- se ha involucrado a los estudiantes en el desarrollo de proyectos de investigación con el fin de impulsarlos a que adquieran el hábito de investigar para que sean ellos competentes y útiles al municipio.</li>   <li>- fuera del colegio tengo un grupo de investigación que dirijo a nivel departamental, he participado en investigaciones realizadas por lo general en la parte de astronomía.</li> <li>- se han llevado a cabo proyectos de investigación en los que cada profesor se encarga de un área, de acuerdo a sus conocimientos e intereses.</li> <li>- los profesores y estudiantes han participado en investigaciones sobre aspectos culturales, geográficos y biológicos del municipio de Tubará: la calidad del agua, los</li> </ul>





	Recomendaciones	
--	-----------------	--

INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>Opinión del profesor acerca de la importancia de la investigación</p> <p>Los profesores reconocen que la investigación es parte inherente de su labor por cuanto contribuye al mejoramiento del proceso educativo. La consideran como un proceso de actualización del conocimiento o medio de consulta. La investigación es asumida como un compromiso profesional.</p> <p>Participación del profesor en investigaciones</p> <p>Los profesores manifiestan ejercer la investigación a través de la puesta en marcha de proyectos formativos, lecturas, seminario-talleres e intercambio de experiencias con otros colegas y estudiantes. Asimismo, mediante las consultas bibliográficas y otras actividades como observaciones de campo desarrolladas con los alumnos durante las clases.</p> <p>Entre esas actividades investigativas que los profesores dijeron realizar se encuentran, además, los proyectos generados por ellos para resolver problemas de la comunidad, como el caso de las basuras que ha afecta el medio ambiente del municipio. En estas actividades han involucrado a estudiantes y a exalumnos.</p> <p>Los profesores no forman parte de ningún equipo o línea de investigación. La experiencia que ellos han tenido como investigadores se limita a las monografías realizadas como requisito para optar al título profesional, a algunas asesorías a investigaciones de pregrado, y a la participación en proyectos de investigación liderados por el MEN o direccionados por otra entidad particular. Los profesores reconocen que su participación en investigaciones, incluso en los proyectos antes mencionados es baja, y sugieren que se impulse la investigación en las escuelas, tanto a nivel departamental como institucional, que se abran los espacios para que se generen grupos de investigación y se den a conocer las investigaciones.</p>

<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>Opinión del profesor acerca de la importancia de la investigación</p> <p>Los profesores consideran que la investigación debe ser la bandera del docente, su brazo derecho. Opinan que no se debe confundir la investigación con la consulta, cosas que muchas veces se hace. Según ellos, en esta institución los profesores colocan al estudiante más que actividades de investigación, actividades de consulta.</p> <p>Investigar es descubrir cosas nuevas, desconocidas, hallar el por qué de las cosas, consideran que la investigación mejora la praxis pedagógica, da conocimiento, y el conocimiento es poder: el poder de desenvolverse mejor, de descubrir ideas, de defenderlas con fundamento y de estructurarse como persona. El docente debe investigar porque aquél que no lo hace “es un docente quedado”, opina uno de ellos.</p> <p>Participación del profesor en investigaciones</p> <p>De acuerdo a las respuestas de los profesores, las formas más comunes en que ellos ejercen la investigación han sido: en proyectos con algunas universidades como colaborador o asesor, en las tesis y monografía de grado para optar al título profesional, y mediante las capacitaciones y actualizaciones en áreas del conocimiento y la pedagogía</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>Opinión del profesor acerca de la importancia de la investigación</p> <p>Para este grupo de docentes la investigación es fundamental, ésta implica una constante participación, y con ella se está en sintonía con los cambios. Investigar es buscar cosas desconocidas, permitiendo una educación acorde con la realidad actual. Los profesores consideran que el docente debe ser una persona investigativa, de lo contrario “tendrá un conocimiento muy limitado y sin vigencia”</p> <p>Participación del profesor en investigaciones</p> <p>En las respuestas los profesores expresan que en la institución hay docentes que han hecho investigación, y aún lo hacen. En algunos momentos se ha involucrado a estudiantes con el fin de inculcar en ellos el hábito de investigar para que sean competentes y útiles al municipio</p> <p>En el colegio se han emprendido algunos proyectos de investigación, y el profesor del área se encarga de ello, de acuerdo a sus conocimientos e intereses. En este municipio, profesores y estudiantes han participado en investigaciones como: la calidad del agua, los recursos naturales, los vegetales, la fauna, la calidad de los suelos, etc. y la cultura Mokaaná.</p> <p>Algunos docentes participan en el proyecto con el Heraldo (diario de divulgación regional) llamado prensa-aula, otros trabajan en proyectos interdisciplinarios de valores, de igual manera en el proyecto artístico la figura humana. Además, hay quienes participan en el encuentro de la expedición pedagógica a nivel del caribe colombiano.</p>

	<p>Un docente muy especialmente dirige a nivel departamental un proyecto sobre la astronomía.</p> <p>Los profesores de la institución afirman que el colegio ha ganado premios y uno muy especial a nivel nacional con el proyecto ambiental. Ellos comentan que en una oportunidad el colegio fue seleccionado para participar en un proyecto del congreso iberoamericano, pero por falta de recursos económicos no se pudo asistir.</p> <p>Los profesores expresan que los estudiantes se han sentido contentos cuando han tenido la oportunidad de exponer sus experiencias investigativas, a nivel departamental y nacional.</p> <p>Un profesor considera que los mejores trabajos en investigación del colegio se deben publicar en la página ecológica del heraldo.</p> <p>Expresan los docentes que la dificultad que se tiene para investigar es la de contar con pocos recursos económicos, pero reconocen que la directora procura abrir los espacios y contactos para que las investigaciones se puedan realizar.</p> <p>Otra dificultad que manifiestan los profesores para investigar es que el docente debe permanecer todo el tiempo en el salón de clases, luego no hay quien reemplace al docente mientras se sale del colegio para hacer el trabajo de campo de la investigación, en definitiva, en el medio educativo la investigación es difícil debido a la falta de tiempo y de recursos</p> <p>En palabras de los profesores las capacitaciones que ofrece el gobierno no son las mejores, el número de profesores que asiste a ellas es reducido</p> <p>Como recomendación para la investigación “lo ideal es que no se hagan proyectos independientes por área sino que en un mismo proyecto se integren varias”, dice uno de los profesores</p>
<p><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>Opinión de los profesores acerca de la importancia de la investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los profesores reconocen que la investigación es parte inherente de su labor por cuanto contribuye al mejoramiento del proceso educativo.</li> <li>-La investigación es asumida como un compromiso profesional.</li> <li>-Los docentes consideran que la investigación es clave para la educación puesto que en ésta surgen cambios todos los días,</li> <li>-Consideran que la investigación es importante para el bien del área de conocimiento y del estudiantado, por tanto permite conseguir mejores resultados con los alumnos</li> <li>-Los profesores consideran que tanto los maestros como los estudiantes deben investigar, pues el que investiga no se queda rezagado como profesional.</li> <li>-La investigación hace al profesor más especializado en el tema o materia a cargo</li> <li>-La investigación debe ser constante y debe estar dentro de la formación universitaria que uno recibe;</li> <li>-La investigación es la base que forma al maestro.</li> <li>-Opinan que no se debe confundir la investigación con la consulta, cosas que muchas veces se hace.</li> <li>-Consideran que la investigación mejora la praxis pedagógica</li> <li>-Los profesores consideran que el docente debe ser una persona investigativa, de lo contrario “tendrá un conocimiento muy limitado y sin vigencia”</li> </ul> <p>Participación de los profesores en investigaciones</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>-Los profesores no forman parte de ningún equipo o línea de investigación. De acuerdo a ellos, no han tenido la oportunidad de pertenecer oficialmente a un grupo de investigación.</li><li>-Las investigaciones formales en que han participado los docentes son las requeridas en sus estudios de pregrado y postgrado, de hecho, ellos mismos manifiestan que esas son las únicas oportunidades que han tenido para hacer investigación.</li><li>-Han participado también como asesores de investigaciones de pregrado</li><li>-Los docentes reconocen que su participación en investigaciones es baja, y sugieren que se impulse la investigación en las escuelas, que se abran los espacios para que se generen grupos de investigación y se den a conocer las investigaciones</li><li>-Expresan los docentes que la dificultad que se tiene para investigar es la de contar con pocos recursos económicos</li><li>-De acuerdo a los profesores la investigación es difícil debido a la falta de tiempo y de recursos por cuanto ellos deben permanecer todo el tiempo en el salón de clases</li><li>-Los profesores manifiestan que la razón por la cual no se participa en proyectos formales de investigación es porque la administración (Rector) no los ha enfocado hacia ello, “esa es una falla de las cabezas de la institución”, expresó uno de los docentes</li><li>-Los profesores manifiestan ejercer la investigación a través de la puesta en marcha de proyectos formativos liderados por el MEN o direccionados por otra entidad particular, mediante las capacitaciones y actualizaciones en áreas del conocimiento y la pedagogía, el intercambio de experiencias con otros colegas y las observaciones de campo desarrolladas con los alumnos durante las clases.</li><li>-En palabras de los profesores las capacitaciones que ofrece el gobierno no son las mejores, el número de profesores que asiste a ellas es reducido</li><li>-Entre los proyectos formativos e investigativos emprendidos en los colegios se encuentran: el proyecto sobre la calidad del agua, los recursos naturales, los vegetales, la fauna, la calidad de los suelos, la cultura de los municipios, el proyecto generado por los mismos docentes para resolver el problema de las basuras en la comunidad, el proyecto con el Heraldo (diario de divulgación regional) llamado prensa-aula, los proyectos interdisciplinarios de valores, y el proyecto artístico la figura humana. Además, hay profesores que participan en el encuentro de la expedición pedagógica a nivel del caribe colombiano.</li><li>-Algunas instituciones educativas han ganado premios a nivel nacional con los proyectos, lo que ha elevado el entusiasmo de docentes y alumnos, sobre todo cuando han tenido que exponer sus experiencias investigativas a nivel departamental y nacional.</li><li>-Algunos colegio han tenido la oportunidad de presentar sus proyectos en congresos iberoamericanos, pero por falta de recursos económicos no han podido asistir</li></ul>
--	---

**Pregunta 2. ¿Qué proyectos o iniciativas educativas usted ha presentado para el mejoramiento del colegio o formación del alumno?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Proyectos o iniciativas educativas</b>	Reuniones en que se planean y discuten proyectos de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- son esporádicas</li> <li>- falta organización en el desarrollo de las reuniones</li> <li>- se sugiere que las reuniones sean constantes (por lo menos una vez al mes) y que tengan un cronograma y un plan de trabajo a seguir en cada una.</li> <li>- no existen equipos de profesores formalmente organizados en lo que se discutan temas institucionales y de formación del alumno para proponer mejoras.</li> </ul>
	Actitud de los directivos ante la presentación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el rector y el coordinador académico han estimulado y apoyado los proyectos sin embargo deben preocuparse más porque se presenten y lleven a cabo.</li> <li>- falta más colaboración económica para la implementación de los proyectos.</li> </ul>
	Proyectos o iniciativas educativas presentadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ante los conflictos intrafamiliares se han realizado conferencias y talleres con los niños.</li> <li>- escuela de padres: fracasó por reubicación estatal de profesionales indispensables para su implementación (psicorientadora)</li> <li>- las propuestas presentadas por los profesores son pocas</li> <li>- deben realizarse más proyectos por área</li> <li>- los maestros no tienen la cultura de escribir: implementan muchas iniciativas en el aula pero no las registran ni sistematizan para que otros colegas puedan ponerlas en práctica</li> </ul>
	Proyectos obligatorios del MEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proyecto para el mejoramiento de las competencias comunicativas de los estudiantes</li> <li>- proyecto de medio ambiente</li> <li>- proyecto de ética y valores para los estudiantes</li> <li>- proyecto de educación sexual para los estudiantes</li> <li>- cine móvil para los estudiantes</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- creación de un colegio completo: se unificaron sede básica primaria y bachillerato.</li> <li>- constitución de una sala de informática</li> </ul>
--	--	--

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Proyectos o iniciativas educativas</b>	Reuniones en que se planean y discuten proyectos de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a comienzo del año los profesores se reúnen por área, hacen una evaluación del año anterior, se analiza la labor docente, el rendimiento académico y disciplina del estudiante, las actividades formativas que se realizaron, y de acuerdo a los resultados de esa evaluación se hacen propuestas.</li> <li>- en las reuniones de profesores se hacen sugerencias y nuevas propuestas para el mejoramiento de la formación del alumno.</li> <li>- últimamente en las reuniones de profesores se está discutiendo el tema de las competencias.</li> <li>- antes nos reuníamos para trabajar el PEI pero esas reuniones han disminuido, y es necesario que sigamos haciéndolas porque el PEI ha estado enfocado netamente a la parte académica disciplinaria y ahora con las nuevas tecnologías y el turismo necesita una reestructuración.</li> <li>- en las reuniones los profesores se sienten estimulados cuando dicen: “felicitaciones al área de ciencias naturales porque en este período se sobraron, consiguieron los objetivos, felicitaciones al área de sociales porque los programas que realizaron fueron de gran acogida, hubo aceptación, participación de todos”, etc.</li> </ul>
	Obstáculos para las reuniones y discusión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una de las razones por las que han disminuido las reuniones para trabajar el PEI les porque antes se hacían en el horario laboral (horario de clase) pero ahora el gobierno dice que no se pueden hacer en ese horario que hay que hacerlas en la jornada contraria y resulta que hay profesores que están laborando en esa jornada y es muy difícil</li> <li>- ya van cinco años de estar buscando la interdisciplinaria pero por el tiempo y la falta de espacios no se ha hecho, no ha sido posible sentarse con los profesores de cada área. Se pidió que abrieran los espacios pero ahora el gobierno los ha cerrado: “quiere que nos preparemos, quiere que estudiemos, que investiguemos, que hagamos proyectos y nos reunamos con los</li> </ul>

		<p>profesores, que le hagamos seguimiento al estudiante, que dialoguemos con los padres de familia, pero con el horario de clases que tenemos no queda mucho tiempo, no hay espacios”.</p>
	<p>Proyectos o iniciativas educativas emprendidas</p>	<p>Entre profesores y el consejo directivo se han sacando adelante algunos proyectos educativos institucionales, el ministerio de educación también ha colaborado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideas para mejorar la disciplina, la presentación personal y los buenos modales de los alumnos.</li> <li>- El proyecto lector la idea era poner a leer a todo el colegio y descubrir por qué los estudiantes no comprendían bien la lectura: se hizo una prueba diagnóstica con los estudiantes, entrevistas con profesores y estudiantes, se observaron las clases para ver cómo se desarrollaban, antes de recolectar la información se hizo un grupo de estudio en el que se leyeron varios libros sobre comprensión de lectura, análisis, crítica del discurso y lineamientos curriculares.</li> <li>- Proyectos para mejorar e incentivar la redacción.</li> <li>- Proyecto para el fomento y rescate de los valores en los estudiantes; la idea es fortalecer el desarrollo humano de ellos.</li> <li>- Proyecto “ondas” (MEN)</li> <li>- En el departamento de matemáticas se lleva a cabo un proyecto sobre el desarrollo del pensamiento lógico.</li> <li>- Dentro de su grupo de alumnos cada profesor hace su propuesta de clase</li> <li>- Proyecto “estudiemos a los científicos”, la idea es que los estudiantes investiguen la biografía y aportes o inventos de los grandes científicos (departamento de ciencias naturales, biología y química).</li> <li>- actividades dentro de un grupo de alumnos para lograr que éstos se comprometan con su propio proceso de aprendizaje, que aprendan a identificar sus debilidades y a asumir compromisos para mejorar.</li> <li>- se planteó la idea de ofrecer una modalidad escolar especial, acorde con las necesidades del contexto, características del municipio, y se determinó que el turismo era el área por excelencia. El SENA y una supervisora de educación apoyaron la idea y fue llevada a cabo.</li> <li>- un grupo de profesores y estudiantes del colegio, en conjunto con la Universidad del Norte, desarrollan un proyecto llamado “vigía ambiental”.</li> <li>- proyecto de arbolización y jardines verdes con el que se espera concienciar al estudiante de la importancia de la conservación y preservación del medio ambiente: cada año se hace siembra de árboles frutales y así los estudiantes también pueden sacar provecho de esos frutos, claro que en vacaciones algunos árboles fueron descuidados por la falta de educación en ese aspecto</li> </ul>



		(MEN) - el proyecto de pintar el colegio y decorar los tableros de los pasadizos, la idea es mejorar el ambiente escolar. Se está diseñando una actividad para recoger fondos, los padres de familia van a colaborar y ellos mismos nos van a dar la mano de obra.
	Actitud de los directivos ante la presentación de proyectos o iniciativas educativas	- a pesar de que la rectora es receptiva y los acoge, pero afirma que no hay auxilio por parte del gobierno para la realización de los proyectos, sin embargo tal vez también haga falta canalizar mejor ese apoyo gubernamental. - en ocasiones el proceder autoritario de las directivas del colegio ha generado malestar entre los profesores quienes se han quejado de que éstas no ponen a consideración las cosas que van a hacer, es muy distinto que se diga “hagamos esto” a que se diga “tienen que hacerlo”, afortunadamente al final se han llegado a acuerdos.
	Recursos económicos para la realización de los proyectos o iniciativas	- los proyectos se trabajan con las uñas porque no hay dinero para los materiales que se necesitan - entre los profesores, estudiantes, padres de familia y la rectora se realizan actividades para recoger fondos y reunir el dinero para los materiales.

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>		
<b>Proyectos o iniciativas educativas</b>	Reuniones en que se planean y discuten proyectos de mejora	-en las diferentes mesas de trabajo y foros municipales y departamentales se discute sobre la formación del estudiante y se hacen sugerencias. -aquí en la institución están divididos por departamentos o áreas, cada una tiene su coordinador y el espacio libre de dos horas por semana para que se trabaje sobre lineamientos, currículo, actividades pedagógicas y complementarias, estándares y otras innovaciones que haga el gobierno. La idea es estar actualizados y hacer sugerencias. -cuando se hacen reuniones de profesores se discuten problemas de disciplina y desempeño académico del estudiante, se habla de estrategias metodológicas para mejorar el aprendizaje, se analizan las actividades que se han desarrollado, las debilidades y fortalezas, se le hacen sugerencias al PEI

	<p>Necesidades para la planeación y desarrollo de proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-los profesores expresan que a pesar de que el colegio les da tiempo para las reuniones, necesitan más, pero fundamentalmente capacitación; necesitan mayor espacio y oportunidades porque el tiempo para capacitarse es limitado y les toca hacerlo con mucho esfuerzo económico.</li> <li>-la sugerencia es que el Estado abra más espacios para que el profesor que tiene deseos de participar en proyectos lo pueda hacer sin tanta dificultad. Hoy en día prácticamente no hay espacios para desarrollar proyectos, ni estímulos para el docente, a pesar de que uno mira la legislación educativa y hay muchos proyectos obligatorios para todo colegio: servicios sociales, proyectos ambientales, de tecnología, de educación sexual, de democracia, pero en la realidad, si uno observa, ve que en muchos colegios esos proyectos se quedan en papel</li> <li>-se han hecho algunas propuestas pero lastimosamente muchas quedan en el papel porque aunque el rector escucha, el colegio no tiene recursos económicos para llevarlas a cabo. Ese recurso se necesita</li> </ul>
	<p>Actitud de los directivos ante la presentación de proyectos</p>	<p>lo bueno es que aquí en el colegio tienen la libertad de formular las ideas que consideren pertinentes y de proponer proyectos para mejorar la formación, la rectora ha sido una persona muy abierta al desarrollo de proyectos y los profesores de distintos áreas se han mostrado dispuestos y colaboradores, y así se han ido conformado grupos de docentes para la realización de proyectos.</p>
	<p>Proyectos o iniciativas educativas emprendidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Propuesta para mejorar la seguridad en la institución: la propuesta fue acogida por la alcaldía, sin embargo los recursos han sido limitados.</li> <li>-Sugerencias para mejorar el manual de convivencia.</li> <li>-sugerencias para mejorar el plan de estudios y adaptarlo a las necesidades y recursos con los que cuenta el colegio</li> <li>llevar un buen control del estudiante (desempeño académico y como persona)</li> <li>-proyecto de valores en el que se resalta el respeto y la responsabilidad para mejorar la disciplina de los estudiantes (MEN)</li> <li>-actividades de integración y recreación (como ir a la piscina), actividades para festejar fechas especiales (el día de amor y amistad, despedidas a final de año); la idea es formar a los estudiantes como seres humanos que sienten y deben ayudarse unos a otros.</li> <li>-enseñar al joven a solucionar sus conflictos interpersonales pacíficamente</li> </ul>

**Pregunta 3: ¿Qué elementos tiene en cuenta al momento de diseñar y desarrollar el programa de formación para sus estudiantes?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
Elementos para el diseño y desarrollo de programas o actividades de formación	Los intereses, expectativas, motivaciones y estados de ánimo del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se tiene en cuenta que la temática de los proyectos sea del interés del estudiante para que así se anime a participar</li> <li>- algunas veces se les da la opción para que ellos mismos escojan temas de trabajo y así se sientan a gusto.</li> <li>- uno procura que la forma de exponer los temas de clase sea mediante dinámicas o ejercicios que les motive y que hagan la clase atractiva y no aburrida</li> <li>- en ocasiones uno termina variando el diseño previo de la clase de acuerdo a los estados de ánimo e inquietudes de los estudiantes</li> </ul>
	La situación social y política del entorno del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en el proceso de formación del estudiante debemos tener en cuenta el momento social y político por el que la sociedad atraviesa.</li> <li>- en el proceso de formación del estudiante tenemos que ser conscientes de los valores que la sociedad promueve</li> </ul>
	La situación económica del estudiante y las condiciones en las que vive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hay estudiantes que para venir al colegio tienen que caminar dos horas porque viven en veredas y ni siquiera desayunan o no almuerzan porque no tienen comida en sus casas, eso afecta el estado de ánimo de ellos y por supuesto su rendimiento en el colegio y la clase.</li> </ul>
	El conocimiento previo del estudiante y lo aprendido en clase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es importante iniciar una clase o proyecto identificando qué tanto saben los estudiantes del tema, lo que opinan y creen que significa</li> <li>- antes de iniciar un nuevo tema de clase es importante conocer las bases que ellos tienen, es decir, el conocimiento que tienen para asimilar el nuevo tema, de esta manera uno puede identificar los aspectos que necesitan refuerzo o aclaración.</li> </ul>
	Las diferencias interindividuales dentro del grupo de alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aunque a veces uno quiere que la clase sea homogénea eso es imposible porque cada uno tiene su ritmo de aprendizaje, cada uno es diferente al otro.</li> </ul>
	La capacidad de aprendizaje y nivel de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uno diseña la clase y si ve que los alumnos están entendiendo es porque el diseño fue</li> </ul>

	entendimiento del estudiante	<p>bueno y si no entonces uno lo readapta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- si bien se quiere que el estudiante esfuerce su pensamiento para que lo vaya desarrollando, también se espera que el estudiante entienda los temas y no se sienta frustrado al momento de aprender.</li> </ul>
	La educación recibida en casa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hay que analizar cuáles son esas buenas o malas costumbres que a los jóvenes les han inculcado en sus casas para reforzarlas o hacer los correctivos necesarios mediante actividades o proyectos formativos</li> </ul>
	El apoyo de los padres de familia en el proceso de aprendizaje del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a veces uno se abstiene de colocarle ciertos trabajos o tareas al estudiante porque uno sabe que en su casa no va a conseguir apoyo para hacerlos pues en esta región el 90% de los padres de familia son campesinos analfabetas.</li> </ul>
	La alegría y entusiasmo personal del profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uno procura iniciar la clase con entusiasmo para transmitirles esa energía a los niños.</li> </ul>
	La disponibilidad de recursos/colegio y municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cuando se le coloca una tarea o un trabajo de consulta al estudiante se tiene en cuenta si existen en la biblioteca los libros o documentos para que el joven realice su tarea.</li> </ul>
	La Inclusión de proyectos de formación integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los proyectos educativos que se desarrollan van dirigidos a promover no sólo el desarrollo intelectual sino también los valores humanos, el respeto al otro, la libre expresión sin agredir al otro, la importancia de escuchar, etc.</li> </ul>
	Formas e importancia de conocer al estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desde el primer día de clase uno empieza a conocer a los estudiantes, entabla conversaciones con ellos o les aplica una encuesta para conocer sus datos personales, sus expectativas en el colegio y la vida, sus asignaturas preferidas, etc.</li> <li>- uno procura hacerse amigo del estudiante, integrarse a él por fuera del aula de clase</li> <li>- mediante juegos, dinámicas o cuestionarios, y sin necesidad de que ellos se sientan evaluados, uno procura identificar el conocimiento previo, la idea es saber cómo están y qué necesitan.</li> <li>- conocer al estudiante le ayuda a uno a saber qué metodología de enseñanza utilizar</li> <li>- le ayuda a uno a saber qué temas deben reforzarse o aclararse y cuales no</li> <li>- cuando se conoce al estudiante se diseñan clases y proyectos de mayor interés y atracción para él y así uno anima su participación</li> <li>- es importante tener en cuenta cómo ve el mundo el estudiante</li> <li>- es importante conocer las características de los estudiantes, del entorno y ser flexibles para adaptar las clases o actividades formativas a ellas y sacarle a la enseñanza el máximo provecho.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<p><b>Elementos para el diseño y desarrollo de programas o actividades de formación</b></p>	<p>La situación socio económica del estudiante y las condiciones en las que vive</p> <p>Los intereses, expectativas, motivaciones y estados de ánimo del estudiante</p> <p>El conocimiento previo del estudiante y lo aprendido en clase</p> <p>La capacidad de aprendizaje y nivel de entendimiento del estudiante</p> <p>Las diferencias interindividuales dentro del grupo de alumnos</p> <p>La actualización constante de la información</p> <p>Coherencia entre el plan de estudios y el desarrollo de las clases o proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las dificultades económicas por la que atraviesan los estudiantes</li> <li>- Los valores que se promueven en el contexto actual.</li> <li>- Los conflictos familiares por los que atraviesan los estudiantes</li>   <li>- Lo que los motiva a los estudiantes de acuerdo a la edad que tienen: es importante conversar con los jóvenes sobre lo que hacen, lo que les gusta para poder conocerlos.</li>   <li>- El conocimiento previo que tienen de los temas que se enseñan para aclarar dudas o confusiones, además, al enlazar lo que ellos ya saben con el nuevo conocimiento les permite aprender más rápido.</li> <li>- El estado académico de los estudiantes: se hace un diagnóstico de qué han aprendido y a partir de allí se trabaja con ellos las debilidades.</li>   <li>- Dificultades de aprendizaje de los estudiantes: modificar la metodología de enseñanza si los estudiantes no están asimilando las clases, y procurar nivelar al estudiante que está más atrasado para que vaya al ritmo del grupo.</li>   <li>- Las diferencias interindividuales dentro del grupo de alumnos: identificar las diferencias que hay entre un estudiante y otro para adaptar las actividades formativas y así pueden ser realmente productivas.</li>   <li>- La actualización constante de la información porque la ciencia avanza todos los días: trabajar con libros recientes e información de Internet.</li>   <li>- La articulación entre los temas de clase de una misma asignatura, entre los temas que se ven por grados y los proyectos educativos, y entre las distintas áreas (no obstante aquí en la institución no se realiza un seguimiento de tal manera que esto último se corrobore)</li> </ul>

	Concientizar al estudiante de la utilidad del saber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que las actividades formativas que se realicen concuerden con las competencias que se quiera fomentar o desarrollar en el estudiante.</li> <li>- Mostrarle a los estudiantes la utilidad del conocimiento o tema que se esté trabajando, que sepan para qué les sirve lo que aprendieron y de esa manera sientan amor por los temas y le encuentren un sentido y gusto a lo que hacen, en ese sentido hay que ser un buen vendedor. Este es uno de los aspectos importantes para que cualquier proyecto formativo sea productivo.</li> <li>- Hablarle al estudiante acerca de la importancia del tema de clase para la vida, de lo que se espera que él aprenda para animarlo a que trabaje activamente.</li> </ul>
	Forma de conocer al estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- para conocer al estudiante es necesario hacer un diagnóstico periódicamente y no sólo al inicio del año porque los estudiantes cambian y de pronto lo que hoy era un problema o un interés para ellos mañana ya no lo es.</li> <li>- es necesario conversar con ellos constantemente para conocerlos</li> </ul>

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3	CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
			RESPUESTAS DE LOS PROFESORES
	Elementos tenidos en cuenta para el diseño y desarrollo de programas de formación	Los intereses, expectativas, motivaciones y estados de ánimo del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- al principio de año se les presenta un programa y de acuerdo a los intereses de los estudiantes ese programa se modifica: se le incluyen o quitan temas</li> <li>- en algunos casos se llega a la clase con un tema específico pero si el interés de ellos gira en torno a una noticia de actualidad o a un problema de la localidad se abre el espacio para discutir ese tema que es de interés para ellos en ese momento</li> </ul>
		La situación socio económica del estudiante y las condiciones en las que vive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estamos en un medio bastante pobre de estrato 1 o 0. Aquí hay estudiantes que vienen sin desayunar (algunos se han desmayado acá), vienen con problemas familiares y ¿cómo hace uno para exigirles que tengan toda la motivación para la jornada?, uno tiene que ponerse en el lugar de ellos y tratar de mantenerlos motivados con el estudio y las actividades del colegio, a veces uno tiene que hacer de Psicólogo, e incluso ayudarlos en la parte económica</li> </ul>
		No relegar al estudiante de bajo rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar a los estudiantes pasivos con los activos para que éstos animen a los otros</li> <li>- No relegar al estudiante que tiene bajo rendimiento y poca participación sino animarlo a que se esfuerce</li> </ul>

	Las diferencias en la capacidad de aprendizaje de los estudiantes y la flexibilidad en la metodología de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la metodología a utilizar para el proceso de enseñanza-aprendizaje debe variar de acuerdo a las circunstancias del medio, al interés y capacidad de aprendizaje del estudiante.</li> <li>- se diseñan ejercicios más sencillos para los estudiantes con dificultades en el aprendizaje y problemas de mayor complejidad para los otros, la idea es que todos capten el tema</li> <li>- la idea es estar pendiente de si el estudiante ha entendido o no la temática para entonces cambiar la estrategia de enseñanza y utilizar otros materiales didácticos</li> </ul>
	El conocimiento previo del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en las clases se comienza por identificar qué saben ellos del tema que va a iniciarse para así orientarlos, aclarar dudas, y construir entre todos el saber</li> </ul>
	Coherencia entre el plan de estudios y el desarrollo de las clases o proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que exista coherencia entre las competencias que los estudiantes deben desarrollar (que están consignadas en el plan de estudio) y los contenidos y la forma en que éstos son trabajados</li> </ul>
	Las necesidades, condiciones y recursos del colegio y del municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hay que ser realistas al momento de desarrollar una actividad y saber con que recursos se cuenta y con cuáles no</li> </ul>
	Formas de conocer al estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- para poder tener en cuenta todas esas características del estudiante es importante conocerlos y para ello es necesario dialogar mucho con los alumnos y con los padres de familia, también apoyarse en la asesoría del departamento de orientación escolar.</li> <li>- para identificar ese conocimiento previo se realizan preguntas, debates a partir de programas de televisión o noticias de periódico</li> </ul>

**Pregunta 4: ¿De qué manera promueve la ampliación del conocimiento y la autoformación en el estudiante?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>		
<b>Promoción de la ampliación del conocimiento y la autoformación en el estudiante</b>	Metodología de enseñanza implementada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ya no se está haciendo en lo posible la clase tradicional en la que se le daba poca participación al estudiante</li> <li>- se implementan las nuevas metodologías de enseñanza en las que el estudiante asume un rol activo y la responsabilidad de su propio proceso de aprendizaje; esa es una forma de promover su autoformación, de llevarlo a que asuma las riendas de su</li> </ul>

		<p>propia vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- el modelo constructivista-participativo de enseñanza es muchas veces combinado con el método tradicional: se inician las clases partiendo del conocimiento previo del estudiante, se le hacen preguntas para que él exprese su pensamiento e intuición, a partir de ese conocimiento se construyen los conceptos y se hacen las aclaraciones pertinentes.</li> <li>- se le brinda la oportunidad al estudiante de desempeñar un papel activo en la clase, la idea es que no se vuelva dependiente del profesor y asuma mayor responsabilidad de su aprendizaje.</li> <li>- se impulsa al estudiante a que se vuelva un lector e investigador</li> <li>- se impulsa el desarrollo del pensamiento superior y competencias: pensar, analizar, interpretar, proponer, argumentar, desarrollar su intuición, sacar conclusiones, curiosidad y creatividad</li> <li>- uno procura enseñar de lo fácil a lo difícil y no al revés</li> <li>- uno procura ir del análisis a la síntesis con el fin de que el niño vaya aprendiendo gradualmente lo que uno le quiere transmitir</li> <li>- hay docentes que practican el método constructivista y participativo colocándole al estudiante talleres para que los resuelva mientras ellos se van del salón y eso no es ningún constructivismo porque se necesita que el profesor esté al lado del estudiante para orientarlo</li> </ul>
	Actitud del profesor hacia la enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoy en día lo importante no es que el profesor tenga todo hecho sino que entre todos hagamos la clase y sea participativa</li> <li>- uno debe encargarse de mostrarle al estudiante la trascendencia que tiene el estudio y de avivar su interés por el conocimiento</li> </ul>
	Promoción de la investigación y desarrollo del pensamiento superior y competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se llevan a cabo ejercicios de aplicación de la teoría, así se procura no caer en lo memorístico</li> <li>- se le plantean casos para que reflexione y de su aporte personal</li> <li>- se le plantean preguntas de análisis y de comparación</li> <li>- se les da la oportunidad de inventar actividades relacionadas con el tema de la clase y de llevarlas a cabo.</li> <li>- se trabaja con actividades en las que el estudiante se vea en la necesidad de realizar pequeñas composiciones (cuento, poema, ensayo), así el estudiante se ve forzado a crear y a organizar mejor su pensamiento para plasmarlo</li> <li>- se trabaja con el método “aprender haciendo”: se trata de que el estudiante tenga la oportunidad de realizar actividades prácticas a partir de las cuales él mismo saque</li> </ul>



		<p>conclusiones y descubra el conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se les deja al final de la clase inquietudes para que ellos las investiguen y las resuelvan.</li> <li>- se les facilita el plan de estudios de la clase con el fin de que conozcan previamente los temas que van a desarrollarse y los estudien antes de entrar a clase.</li> <li>- uno les enseña a buscar información en los libros y otras fuentes</li> <li>- se les insiste en que consulten libros, periódicos, la televisión y otros medios de comunicación para que saquen de ahí enseñanzas.</li> <li>- se les dice: ustedes son estudiantes, estudian-antes, así que deben preparar las clases antes de llegar al salón, deben investigar los temas porque hoy en día lo importante no es que el profesor tenga todo hecho sino que entre todos hagamos la clase y sea participativa</li> <li>- se les habla de lo importante que es investigar para que no se queden con las mentiras que alguien pueda decirles se les indica el lugar y las fuentes donde pueden conseguir información</li> </ul>
	<p>Concientización de la importancia del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- impulsándolos a que ellos mismos descubran la utilidad del conocimiento: es bueno animarlos a que se pregunten “¿para qué creen que les puede servir lo que están estudiando?”, esa es una forma de llevarlos a que ellos mismos le encuentren sentido a lo que estudian</li> <li>- mostrándoles a través de situaciones del entorno y casos de la vida lo útil que resulta aprender, más allá de sacar una buena nota</li> <li>- hablándoles de la importancia de continuar estudiando (aún después del bachillerato) para prepararse mejor para la vida, se les habla de que hay que soñar y esforzarse para alcanzar una universidad: aquí hay muchos estudiantes que por vivir en un municipio tan pobre piensan que los estudios son hasta el bachillerato, que con sólo ganarse el título de bachiller han alcanzado la meta; algunos dicen que no tienen dinero para ir a una Universidad pero aquí se les dice que hay universidades públicas y que ellos si se lo proponen lo pueden lograr</li> </ul>
	<p>Promoción del papel activo del estudiante en la sociedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- haciendo hincapié en la formación en valores y la participación ciudadana para que el estudiante tome consciencia del papel activo que juega en la sociedad y descubra como puede colaborarle a su comunidad y al país. Por ejemplo: cuando vienen las</li> </ul>

		<p>elecciones de los consejos directivos del colegio y del personero estudiantil se les enseña la importancia de expresar el voto, se les enseña los criterios importantes que deben tener en cuenta al momento de elegir a un candidato, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inculcándoles cuál debe ser la presentación personal, la vestimenta y el comportamiento de acuerdo al lugar y a la situación, de esa manera ellos van aprendiendo aspectos importantes para su desenvolvimiento en la sociedad</li> </ul>
--	--	---

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Promoción de la ampliación del conocimiento y la autoformación en el estudiante</b>	Metodología de enseñanza implementada (Promoción de la lectura, la investigación y desarrollo del pensamiento superior y competencias cognitivas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formulándole casos y preguntas de análisis, que lo pongan a pensar, a interpretar y a debatir las respuestas. La idea no es que ellos repitan un concepto sino que lo expliquen, que digan el por qué, para qué y las consecuencias que tiene.</li> <li>- colocándolo a que realice ejercicios de observación y experimentos, a que saque conclusiones de ellos, de esa manera él mismo va descubriendo el saber, construyendo conceptos y así se le despierta la curiosidad y la inquietud por descubrir y se va convirtiendo en investigador. La idea es que el estudiante utilice su creatividad, iniciativa, intuición y no dependa exclusivamente del profesor.</li> <li>- colocándole lecturas y recomendándole fuentes de información para que consulte y relacione la teoría con la vida práctica. Se le pide al estudiante que consulte sin repetir lo que encontró en un libro, sino que relacione eso con la vida diaria, que piense en qué le puede servir eso que leyó</li> <li>- al estudiante que resuelve rápidamente un problema se le coloca otro con mayor grado de dificultad a manera de reto y eso los mantiene activos en la clase.</li> <li>- animando al estudiante a que participe, a que se arriesgue a responder lo que se le pregunta, que expresen su opinión frente a los temas que trabajamos en clase.</li> </ul>
	Actividades para el fomento de la autoformación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivando a los estudiantes a que ellos quieran aprender: hay que saber llegarles al corazón, a veces ellos vienen con mucho desgano, con mucha flojera entonces está de parte de nosotros que ellos cambien eso porque si nosotros les decimos que son unos flojos, que no hacen nada, que se queden en la casa empeoramos la situación, al estudiante no le gusta el colegio, el profesor debe hacer que el estudiante cambie de actitud y le toma amor el estudio mostrándole la importancia de aprender para</li> </ul>

		<p>progresar en la vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- es importante enseñar al estudiante a que no se conforme con una nota, es necesario dialogar con ellos, ayudarlos a que comprendan la importancia de prepararse, de estudiar porque eso les va a servir para su desempeño y desenvolvimiento en la sociedad.</li> <li>- mediante historias de vida real se les habla de lo importante que es descubrir lo que uno quiere ser en la vida y trabajar por ello.</li> <li>- Se realizan actividades, debates, etc. en los que se pone a que el estudiante cuestione nuestra situación actual y descubra en qué puede ayudar</li> <li>- es bueno retarlos porque cuando uno los reta ellos se motivan, por ejemplo, decirles que demuestren con hechos que ellos no son flojos, que son super estudiantes</li> </ul>
--	--	---

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Promoción de la ampliación del conocimiento y la autoformación en el estudiante</b>	Metodología de enseñanza implementada (Promoción de la lectura, la investigación y desarrollo del pensamiento superior y competencias cognitivas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se impulsa en el estudiante el hábito de leer y mantenerse informado: se impulsa a que vea televisión, escuche radio y lea periódicos, se le hace seguimiento a las noticias o artículos que leen, la idea es que el estudiante cultive el hábito de mantenerse actualizado.</li> <li>- desde principio de año se les dice a los estudiantes cuáles son los temas y las actividades que se van a realizar durante el año para que ellos tengan una idea de todo lo que se va a aprender y tengan la opción de ir investigando los temas por su propia cuenta.</li> <li>- antes de iniciar un tema nuevo se les pide que lo consulten previamente, así ellos ya vienen a la clase con el tema leído, con algunas preguntas e inquietudes, y a partir de allí se desarrolla la clase.</li> <li>- se le recomiendan al estudiante las fuentes donde puede obtener información valiosa</li> <li>- se les deja guías de trabajo para que ellos investiguen, lean y las resuelvan</li> <li>- se impulsa al estudiante a pensar, a analizar, a interpretar, a desarrollar su intuición, a sacar conclusiones, a que sea curioso y creativo, y de esa manera a que se vuelva un investigador</li> <li>- se le formulan preguntas de análisis, preguntas de por qué, cómo, cuándo, la idea es</li> </ul>

		<p>que el estudiante se vea en la necesidad de utilizar su pensamiento para hallar las respuestas, así desarrolla su pensamiento y eso es lo que lo va hacer un estudiante competente. Por ejemplo, se le colocan casos de la vida real en los que debe utilizar la teoría que ha aprendido para resolverlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se ponen en marcha actividades o ejercicios que permitan que el estudiante descubra él mismo el saber, lo ponga en práctica y aprecie la importancia que tiene para la vida diaria. Por ejemplo, se le pide al estudiante que observe los objetos y movimientos del medio (fenómenos naturales, etc.), que registre lo que observa y vaya sacando sus propias conclusiones, luego se realizan mesas redondas en las que se socializa y debate lo que cada uno ha encontrado. La idea es que el mismo estudiante participe y descubra el conocimiento, y no que el profesor sea quien lo almacene en los estudiantes como si estuviera almacenando tierra en una caneca.</li> <li>- se le pide al estudiante que lea artículos de periódicos, etc. y que de sus puntos de vista, opiniones, críticas, sugerencias, etc. Se les dice que no hay que “tragar entero” sino que todo lo que uno lea o escuche debe analizarlo y exponer sus puntos de vista, respetando por supuesto el punto de vista del otro</li> <li>- si nosotros queremos incentivar al estudiante a que investigue más debemos hacerlo con nuestro propio ejemplo, es decir, investigando nosotros también</li> </ul>
	<p>Actividades para el fomento de la autoformación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se les dice que sean responsables de sí mismos (desde el punto de vista académico y de los valores), que no hagan las cosas bien sólo porque tienen un policía, un papá o un profesor al lado observándolos, que hagan las cosas bien por ser mejores como personas y cuidar de sí mismos</li> <li>- se les muestra la importancia de saber y conocer para desempeñarse mejor en la vida, para ello se utilizan ejemplos de vida de personas que a nivel nacional se han destacado, y de egresados del colegio que a pesar de no tener todos los recursos se han esmerado y han sabido llegar a las metas que se han propuesto.</li> <li>- se les inculca que uno no debe estudiar sólo por la nota o por un examen sino que uno debe hacerlo permanentemente para que el conocimiento perdure toda la vida y le ayude a uno a progresar.</li> <li>- mediante la investigación se promueve la autoformación, cuando el estudiante investiga y descubre el conocimiento por sí mismo, él asume la responsabilidad de su propio proceso de formación.</li> <li>- promover la autoformación implica que uno debe indicarles dónde pueden encontrar la información y decirles cómo hacer resúmenes y sacar conclusiones para que ellos mismos sean los que se nutran de conocimiento</li> </ul>

	Actitud del estudiante hacia el estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aquí hay muy buenos estudiantes, jóvenes que vienen con deseo de superación, de aprender, desafortunadamente hay otros que no muestran mucho ánimo por el estudio y están en el colegio prácticamente obligados</li> </ul>
	Tradición cultural de las familias de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los estudiantes a veces vienen de familias que no tienen tradición cultural para el estudio, y ellos muchas veces imitan lo que ven en la casa, no solamente en este municipio sino en muchos pueblos esa tradición no existe</li> </ul>
	Actitud del profesor hacia la enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uno como profesor debe entusiasmarlos para que tomen el camino del estudio. La idea no es sólo enseñarles teoría a los estudiantes sino concientizarlos acerca de la importancia que tiene ese conocimiento</li> </ul>

ENTREVISTA A PROFESORES	CONCLUSIONES (Pregunta 2, 3 y 4)
<p style="text-align: center;"><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>Espacios para la planeación y actualización de proyectos educativos y de mejora</p> <p>Los profesores dijeron que en la institución existen espacios en los que se discuten y actualizan las programaciones de materia y aula, se realizan ajustes al PEI y se enriquecen las actividades curriculares, actividades éstas en las que se le da importancia a la formación artística y cultural. Sin embargo, ellos expresaron que estos espacios o reuniones para discutir proyectos de mejora institucional y de formación del alumno son esporádicos y les falta organización, de tal manera que sugieren que sean constantes, que por lo menos se realicen una vez al mes, y que tengan un cronograma y un plan de trabajo a seguir. En definitiva, tal y como los mismos profesores han expresado: <i>“no existen equipos de profesores formalmente organizados en los que se discutan temas institucionales y de formación del alumno para proponer mejoras”</i></p> <p>De otra parte, todos los profesores dijeron haber formado parte de consejos, caracterizándose por participar en los directivos y académicos</p> <p>Proyectos o iniciativas educativas que se han venido desarrollando para la formación del estudiante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El maestro y las estrategias que utiliza en el proceso de educabilidad</li> </ul> <p>Los profesores expresan que las propuestas presentadas por ellos son pocas, y que la mayoría no tiene la cultura de escribir, pues aunque implementan muchas iniciativas en el aula para la formación en las áreas de conocimiento, no se registran ni sistematizan para que otros colegas puedan ponerlas en</p>

práctica.

Los docentes sugieren que se realicen más proyectos por área y afirman que *“si bien el rector y el coordinador académico han estimulado y apoyado proyectos, deben preocuparse más porque se presenten y lleven a cabo”*.

Uno de los proyectos de mejora para la formación académica del estudiante fue la creación de un colegio completo (se unificaron sede básica primaria y bachillerato), y la constitución de una sala de informática.

Para diseñar las actividades o proyectos, los profesores tienen en cuenta que la temática sea del interés del estudiante para que así éste se anime a participar, algunas veces les dan la opción de que ellos mismos escojan temas de trabajo y así se sientan a gusto, incluso, en ocasiones terminan variando el diseño previo de la clase de acuerdo a los estados de ánimo e inquietudes de los estudiantes.

Los profesores afirman que conocer al estudiante les ayuda a diseñar clases y proyectos de mayor interés y atracción para él, y así animar su participación, y les ayuda a saber qué metodología de enseñanza utilizar. Para los profesores es importante que la forma de exponer los temas de clase sea mediante dinámicas o ejercicios que motive a los alumnos y hagan la clase atractiva.

Antes de iniciar un tema de clase, los profesores se encargan de conocer las bases que los estudiantes tienen, es decir, de identificar el conocimiento que tienen para asimilar el nuevo tema, de esta manera ellos saben qué aspectos necesitan refuerzo o aclaración

Mediante juegos, dinámicas o cuestionarios, y sin necesidad de que los alumnos se sientan evaluados, los profesores procuran identificar el conocimiento previo, con el objetivo de saber qué vacíos de información tienen

Los profesores dijeron también tener en cuenta la capacidad de aprendizaje del estudiante para el desarrollo de la clase: *“si los estudiantes no están entendiendo un tema, uno rediseña la forma de explicarlo para que se ajuste al nivel de entendimiento de ellos”*.

Los profesores consideran que en esta institución la situación económica del estudiante no puede ignorarse, porque muchos *“ni siquiera desayunan o no almuerzan porque no tienen comida en sus casas, eso afecta el estado de ánimo de ellos y por supuesto su rendimiento en el colegio y la clase”*

Los docentes consideran que el apoyo de los padres de familia en el proceso de aprendizaje del

estudiante es importante, sin embargo, expresan que tal apoyo se ve limitado en la institución puesto que, tal como uno de ellos lo expresó, *“el 90% de los padres de familia son campesinos analfabetas”*.

Los profesores procuran iniciar la clase o cualquier actividad con entusiasmo para transmitirles esa alegría a los niños y así lograr que ellos tengan una buena disposición para aprender.

Cuando los docentes colocan una tarea o trabajo de consulta al estudiante ellos tienen en cuenta la disponibilidad de recursos, tienen en cuenta si existen en la biblioteca los libros o documentos para que el joven realice su tarea

En definitiva, para los profesores de esta institución es importante conocer las características de los estudiantes, del entorno, y ser flexibles para adaptar las clases o actividades formativas a éstas, y así sacarle a la enseñanza el máximo provecho

Los profesores del municipio de Piojó promueven la autoformación en el estudiante, atribuyéndole un rol activo y mayor responsabilidad en su propio proceso de aprendizaje. Algunos trabajan con el modelo constructivista-participativo de enseñanza, combinado con el método tradicional

Los profesores expresan que con frecuencia se impulsa al estudiante a que se vuelva un lector e investigador, que no sea un dependiente del profesor y que asuma mayor responsabilidad de su aprendizaje.

Algunos profesores expresan que desarrollan el pensamiento superior y sus competencias: pensar, analizar, interpretar, proponer, argumentar, desarrollar su intuición, sacar conclusiones, curiosidad y creatividad. Para promover tales aspectos, se procura no caer en lo memorístico, se le plantean al estudiante casos para que reflexione y de su aporte personal, se le plantean preguntas de análisis y de comparación, se les da la oportunidad de inventar actividades relacionadas con el tema de la clase y de llevarlas a cabo, se coloca al estudiante a realizar pequeñas composiciones (cuento, poema, ensayo), y así se le fuerza a crear y a organizar mejor su pensamiento para plasmarlo.

Se trabaja con el método “aprender haciendo”, de tal manera que el estudiante tenga la oportunidad de realizar actividades prácticas para que él mismo saque conclusiones y descubra el conocimiento.

Se les deja al final de la clase inquietudes para que ellos las investiguen y las resuelvan. Se les facilita el plan de estudios de la clase con el fin de que conozcan previamente los temas que van a desarrollarse y los estudien antes de entrar a clase.

El profesor les enseña a buscar información en los libros y otras fuentes, les insiste en que consulten libros, periódicos, la televisión y otros medios de comunicación para que saquen de ahí enseñanzas.

Los profesores les insisten en la importancia de la investigación. Para ellos es bueno animar al estudiante a que se pregunte “¿para qué creen que les puede servir lo que están estudiando?”, esa es una forma de llevarlos a que ellos mismos le encuentren sentido a lo que estudian.

Se procura enseñar de lo fácil a lo difícil, y del análisis a la síntesis, para que el estudiante vaya aprendiendo gradualmente lo que se quiere transmitir

En opinión de un docente entrevistado, el método constructivista y participativo que algunos docentes aplican no tiene mayor validez, ya que el docente coloca un taller para que el estudiante lo resuelva mientras él se ausenta del salón de clase, quedando el alumno sin la orientación del profesor

- El maestro, iniciativas de desarrollo humano para la formación integral de los estudiantes

*Expresado por los mismos profesores:* “los proyectos educativos que aquí se desarrollan van dirigidos a promover no sólo el desarrollo intelectual sino también los valores humanos, el respeto al otro, la libre expresión, la importancia de escuchar, etc.”. *Los profesores afirman que uno de los elementos que caracterizan la formación de los estudiantes es la formación en valores.*

Los docentes consideran que la misión institucional y el plan de estudios permite el mejoramiento de la parte integral del estudiante, desarrolla el análisis crítico y la reflexión, y así lo preparan para que contribuya al progreso de su comunidad y se forje como una persona con valores

A los estudiantes se les hace hincapié en la participación ciudadana para que así tome consciencia del papel activo que juega en la sociedad y descubra como puede colaborarle a su comunidad y al país. Se les anima para que se preparen para la vida, se les anima a esforzarse para alcanzar una universidad. Se les muestra a través de situaciones del entorno y casos de la vida lo útil que resulta aprender, más allá de sacar una buena nota

Los profesores dijeron que en la institución también se les inculca a los estudiantes cuál debe ser la presentación personal, la vestimenta y el comportamiento de acuerdo al lugar y a la situación, de esa manera ellos van aprendiendo aspectos importantes para su desenvolvimiento en la sociedad.

Los profesores procuran entablar conversaciones con los estudiantes, hacerse amigo del estudiante, integrarse a él por fuera del aula de clase o aplicarle una encuesta para conocer sus datos personales, sus expectativas en el colegio y la vida, y de esta manera enfocar mejor las actividades formativas a



	<p>desarrollar</p> <p>En el proceso de formación del estudiante, los profesores consideran importante tener en cuenta: los valores que la sociedad promueve, el momento social y político por el que la sociedad atraviesa, las buenas o malas costumbres que a los jóvenes les han inculcado en sus casas, con el fin de direccionar las iniciativas formativas</p> <p>Los profesores comentan que ante los conflictos intrafamiliares en la institución se han realizado conferencias y talleres con los niños. También expresan que se intentó poner en marcha el proyecto de la escuela de padres, pero finalmente fracasó por la reubicación estatal del profesional indispensable para su implementación, la psicorientadora.</p> <p>Por otra parte, los docentes comentan que en el colegio se han llevado a cabo proyectos organizados por el MEN, como: el proyecto para el mejoramiento de las competencias comunicativas de los estudiantes; el de medio ambiente; el proyecto valores: “<i>valores para una sana convivencia escolar</i>”, donde se promueven la tolerancia, el respeto, la solidaridad, el amor y amistad, el perdón, el sentido de pertenencia y la superación personal; el proyecto de educación sexual; y el cine móvil.</p> <p>Los profesores afirman que falta más colaboración económica de parte de los directivos para la implementación de los proyectos educativos.</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>Espacios para la planeación y actualización de proyectos educativos y de mejora</p> <p>A comienzo del año los profesores se reúnen por área, hacen una evaluación del año anterior, se analiza la labor docente, el rendimiento académico y la disciplina del estudiante, así como las actividades formativas que se realizaron, y de acuerdo a los resultados de esa evaluación se hacen propuestas para el mejoramiento de la formación del alumno</p> <p>Los profesores comentan que antes se reunían durante el año para trabajar el PEI, pues ha estado enfocado a la parte académica, y al cambiar a la modalidad técnica (turismo) necesita una reestructuración. Anteriormente las reuniones se hacían en el horario laboral, hoy el gobierno exige que las reuniones se hagan en la jornada contraria, lo que resulta difícil ya que los profesores en esas jornadas están vinculados a otras instituciones educativas para mejorar sus ingresos, por tanto han disminuido ese tipo de reuniones. Esta situación viene afectando la interdisciplinariedad en las áreas</p> <p>En opinión de los profesores, el gobierno ha cerrado los espacios para que ellos se puedan reunir, integrar y desarrollar proyectos, sin embargo, les exige que lo hagan, que investiguen, que hagan proyectos, que hagan seguimiento permanente al estudiante, que hablen con los padres de familia, pero los profesores afirman que con el horario de clase que tienen ello se hace casi imposible</p>

	<p>Los profesores manifiestan que se sienten estimulados cuando los felicitan públicamente en las reuniones, por su labor en clase y en proyectos</p> <p>Los profesores expresan que la rectora es receptiva ante los proyectos o iniciativas pero consideran que le hace falta canalizar el apoyo económico gubernamental que necesitan los mismos. Ellos afirman: <i>“los proyectos se trabajan con las uñas porque no hay dinero para los materiales que se necesitan”</i>. Ante tal situación, rector, profesor alumno y padres de familia han realizado actividades para recoger fondos. También los profesores comentan que la imposición de algunas iniciativas o proyectos por parte de las directivas del colegio, han creado malestar e inconformidad en ellos.</p> <p>Proyectos o iniciativas educativas que se han venido desarrollando para la formación del estudiante</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ El maestro y las estrategias que utiliza en el proceso de educabilidad</li></ul> <p>Entre profesores y el consejo directivo se han sacando adelante algunos proyectos educativos como: el proyecto lector, proyectos para mejorar e incentivar la redacción de los estudiantes, el proyecto “ondas”, el proyecto sobre el desarrollo del pensamiento lógico (departamento de matemáticas), el Proyecto “estudiamos a los científicos” (investigar la biografía y aportes o inventos de los grandes científicos)</p> <p>Los profesores comentan que por la modalidad turística de la institución, el SENA le presta apoyo para las competencias laborales que los estudiantes deben desarrollar</p> <p>Para el diseño y desarrollo de los proyectos de formación, los profesores tienen en cuenta las dificultades económicas por la que atraviesan los estudiantes, los conflictos familiares por los que atraviesan los estudiantes, los intereses propios de su edad, el conocimiento previo que tienen de los temas que se enseñan para aclarar dudas o confusiones, además, el estado académico de los estudiantes para a partir de allí trabajar con los estudiantes las debilidades</p> <p>Los profesores expresan que ellos modifican la metodología de enseñanza, de acuerdo a las dificultades de aprendizaje del estudiante, de tal manera que todos asimilen las clases, y procuran nivelar al estudiante que está más atrasado para que vaya al ritmo del grupo clase.</p> <p>Los profesores expresan que ellos procuran trabajar los proyectos de clase con libros recientes e información de Internet, dado que la ciencia avanza todos los días.</p> <p>Los profesores se encargan de mostrarle a los estudiantes la utilidad del conocimiento o tema que se</p>
--	--

esté trabajando, que sepan para qué les sirve lo que aprendieron y de esa manera sientan amor por los temas, aspecto que ellos consideran importante para que cualquier proyecto formativo sea productivo.

Los profesores promueven el desarrollo del pensamiento superior y competencias cognitivas, la investigación y la lectura, formulándoles casos y preguntas de análisis, que pongan a pensar al estudiante, a interpretar y a debatir las respuestas, colocándolo a que realice ejercicios de observación y experimentos, a que saque conclusiones de ellos, de esa manera el profesor espera que el mismo estudiante descubra el saber, construya conceptos y así se le despierte la curiosidad y la inquietud por descubrir y se convierta en investigador. De acuerdo a los profesores, la idea es que el estudiante utilice su creatividad, iniciativa, intuición y no dependa exclusivamente del docente. Los profesores les colocan lecturas, les recomiendan fuentes de información, le piden al estudiante que consulte pero no a que repita lo que encontró en un libro sino a que lo relacione con la vida diaria, por qué, para qué y las consecuencias que tiene.

➤ El maestro, iniciativas de desarrollo humano para la formación integral de los estudiantes

Los profesores expresan que han tenido algunas iniciativas para mejorar la disciplina, la presentación personal y los buenos modales de los alumnos, contribuyendo con esto a la formación integral. También los profesores han contribuido en el fomento y rescate de los valores en los estudiantes, la idea de los docentes ha sido fortalecer el desarrollo humano del alumno.

Es importante anotar que un grupo de profesores y estudiantes del colegio, en conjunto con la Universidad del Norte, desarrollan un proyecto llamado “vigía ambiental”. De igual forma, un proyecto de arbolización y jardines verdes con el que se espera concientizar al estudiante de la importancia de la conservación y preservación del medio ambiente. Institucionalmente, los profesores han contribuido también con el proyecto de pintar el colegio y decorar los tableros de los pasadizos para mejorar el ambiente escolar.

Al desarrollar las actividades formativas, los profesores tienen en cuenta los valores que se promueven en el contexto actual.

Los profesores expresan que es necesario conversar con los estudiantes constantemente para conocerlos y adaptar a ellos las actividades de formación

Los profesores comentan que estudiar no es fácil, por tanto es necesario fomentar el amor al estudio en el alumno, mostrándole la importancia de aprender para progresar en la vida. Para los docentes resulta importante enseñar al estudiante a que no se conforme con una nota, mediante historias de vida real se les impulsa a que descubra lo que quiere ser en la vida y trabaje por ello.

	<p>En algunos momentos los profesores realizan actividades y debates para que los alumnos cuestionen la situación actual y descubran en qué pueden ayudar</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>Espacios para la planeación y actualización de proyectos educativos y de mejora</p> <p>En la institución están divididos por departamentos o áreas, cada una tiene su coordinador y el espacio libre de dos horas por semana para que se trabaje sobre lineamientos, currículo, actividades pedagógicas y complementarias, estándares y otras innovaciones que haga el gobierno. La idea es estar actualizados y hacer sugerencias.</p> <p>Cuando se hacen reuniones de profesores se discuten problemas de disciplina y desempeño académico del estudiante, se habla de estrategias metodológicas para mejorar el aprendizaje, se analizan las actividades que se han desarrollado, las debilidades y fortalezas, se le hacen sugerencias al PEI</p> <p>Los profesores han comentado que en las diferentes mesas de trabajo y foros municipales y departamentales se discute sobre la formación del estudiante y se hacen sugerencias.</p> <p>Los profesores expresan que necesitan más tiempo para la capacitación. Expresan que necesitan mayor espacio y oportunidades para ello, y por otra parte, lo hacen con mucho esfuerzo económico</p> <p>Los profesores sugieren que el Estado abra más espacios para que el profesor que tiene deseos de participar en proyectos lo pueda hacer sin tanta dificultad, que se presenten estímulos para el docente en este aspecto, ya que hay muchos proyectos obligatorios para todo colegio como: servicios sociales, proyectos ambientales, de tecnología, de educación sexual, de democracia, aunque en muchos colegios esos proyectos se quedan en papel</p> <p>Los profesores manifiestan haber hecho propuestas pero muchas de ellas han quedado en el papel porque aunque el rector escucha, el colegio no tiene recursos económicos para llevarlas a cabo</p> <p>Los profesores expresan que en el colegio tienen la libertad de formular y proponer proyectos para mejorar la formación. La rectora ha sido una persona muy abierta al desarrollo de éstos.</p> <p>En la opinión de los profesores, los docentes de distintos áreas se han mostrado dispuestos y colaboradores, y así se han ido conformado grupos de docentes para la realización de proyectos</p> <p>Como iniciativas de los profesores se han elaborado propuestas para: mejorar la seguridad en la institución (encerramiento), sin embargo los recursos han sido limitados; mejorar el manual de</p>

convivencia; mejorar el plan de estudios y adaptarlo a las necesidades y recursos con los que cuenta el colegio. Otras sugerencia es llevar un buen control del estudiante (desempeño académico y como persona).

Proyectos o iniciativas educativas que se han venido desarrollando para la formación del estudiante

- El maestro y las estrategias que utiliza en el proceso de educabilidad

Al principio de año los profesores presentan un programa a los estudiantes y de acuerdo a los intereses de ellos, se le incluyen o quitan temas. En algunos casos, si el interés de ellos gira en torno a una noticia de actualidad o a un problema de la localidad se abre el espacio para discutir ese tema

En la opinión de los docentes, la gran cantidad de problemas familiares, económicos y sociales que los estudiantes traen al colegio les exige mantenerlos motivados con el estudio y con las actividades del colegio. Ellos expresan que a veces tienen que hacer de Psicólogos, e incluso ayudarlos en la parte económica.

En las clases los profesores comienzan por identificar qué saben los alumnos del tema que va a iniciarse para así orientarlos, aclarar dudas, y construir entre todos el saber. Los profesores para identificar ese conocimiento previo le hacen preguntas al estudiante, realizan debates con ellos sobre programas de televisión o noticias de periódico, y otros

Los profesores acostumbran a integrar a los estudiantes pasivos con los activos para que éstos animen a los otros y no relegar al estudiante de bajo rendimiento

Los profesores afirman que la metodología a utilizar para el proceso de enseñanza-aprendizaje varía de acuerdo a las circunstancias del medio, al interés y la capacidad de aprendizaje del estudiante

Los docentes comentan que se diseñan ejercicios más sencillos para los estudiantes con dificultades en el aprendizaje, y problemas de mayor complejidad para los otros, la idea es que todos capturen el tema.

Los profesores impulsan la ampliación del conocimiento y la autoformación en el estudiante mediante el hábito de leer y mantenerse informado: se invita al alumno a que vea televisión, escuche radio y lea periódicos. Los docentes le hacen seguimiento a las noticias o artículos que leen con la idea de que el estudiante cultive el hábito de mantenerse actualizado.

Los profesores le hacen conocer al estudiante los temas y las actividades que se van a realizar durante

	<p>el año para que ellos así tengan la opción de ir investigando los temas por su propia cuenta.</p> <p>Antes de iniciar un tema nuevo, los profesores les piden al estudiante que lo consulte previamente, que formule algunas preguntas e inquietudes y a partir de allí se desarrolla la clase.</p> <p>El docente le recomienda al estudiante las fuentes donde puede obtener información valiosa, le deja guías de trabajo para que las investigue, le impulsa a pensar, a analizar, a interpretar, a desarrollar su intuición, a sacar conclusiones, a que sea curioso y creativo, y a que de esa manera se vuelva un investigador</p> <p>Un profesor comenta que él le pide al estudiante que observe los objetos y movimientos del medio (fenómenos naturales, etc.), que registre lo que observa, que saque sus propias conclusiones, luego se realizan mesas redondas en las que se socializa y debate lo que cada uno ha encontrado. De acuerdo al profesor, la idea es que el mismo estudiante participe y descubra el conocimiento, y no que el docente sea quien lo almacene en los estudiantes. En su opinión el profesor expresa: <i>“si nosotros queremos incentivar al estudiante a que investigue más debemos hacerlo con nuestro propio ejemplo, es decir, investigando nosotros también”</i></p> <p>➤ El maestro, iniciativas de desarrollo humano para la formación integral de los estudiantes</p> <p>Para la formación del estudiante los docentes han presentado proyectos de valores en el que se resalta el respeto y la responsabilidad para mejorar la disciplina de los estudiantes, actividades de integración y recreación (como ir a la piscina), actividades para festejar fechas especiales (el día de amor y amistad, despedidas a final de año); la idea de los profesores es formar a los estudiantes como seres humanos que sienten y deben ayudarse unos a otros. Los profesores también muestran su preocupación por enseñar al joven a solucionar sus conflictos interpersonales pacíficamente</p> <p>Los profesores expresan que conocen a los estudiantes: dialogando mucho con ellos, a través de los padres de familia, y también apoyados en la asesoría del departamento de orientación escolar</p> <p>Los profesores les dicen a los estudiantes que sean responsables de sí mismos (desde el punto de vista académico y de los valores), que no hagan las cosas bien sólo porque tienen un policía, un papá o un profesor al lado observándolos, que hagan las cosas bien por ser mejores como personas y cuidar de sí mismos</p> <p>Los profesores les muestran a los estudiantes la importancia de saber y conocer para desempeñarse mejor en la vida, para ello se utilizan ejemplos de vida de personas que a nivel nacional se han</p>
--	--

	<p>destacado, y de egresados del colegio que a pesar de no tener todos los recursos se han esmerado y han sabido llegar a las metas que se han propuesto.</p> <p>Los docentes le inculcan al estudiante que no deben estudiar sólo por la nota o por un examen sino que uno debe hacerlo permanentemente para que el conocimiento perdure toda la vida y le ayude a uno a progresar.</p> <p>En opinión de los profesores, las familias de los estudiantes se caracterizan por no tener una cultura para el estudio, por tanto, la idea es concientizarlos de la importancia que tiene el conocimiento para ellos y que esa conciencia repercuta en los hijos</p>
<p style="text-align: center;"><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>Espacios para la planeación y actualización de proyectos educativos y de mejora</p> <p>Los profesores dijeron que en la institución existen espacios en los que se discuten y actualizan las programaciones de materia y aula, se realizan ajustes al PEI y se enriquecen las actividades curriculares, actividades éstas en las que se le da importancia a la formación artística y cultural. Sin embargo, ellos expresaron que estos espacios o reuniones para discutir proyectos de mejora institucional y de formación del alumno son esporádicos y les falta organización, de tal manera que sugieren que sean constantes, que por lo menos se realicen una vez al mes, y que tengan un cronograma y un plan de trabajo a seguir. En definitiva, tal y como los mismos profesores han expresado: <i>“no existen equipos de profesores formalmente organizados en los que se discutan temas institucionales y de formación del alumno para proponer mejoras”</i>.</p> <p>De otro lado, todos los profesores dijeron haber formado parte de consejos, caracterizándose por participar en los consejos directivos y académicos</p> <p>A comienzo del año los profesores se reúnen por área, hacen una evaluación del año anterior, se analiza la labor docente, el rendimiento académico y la disciplina del estudiante, se habla de estrategias metodológicas para mejorar el aprendizaje, así como de las actividades formativas que se realizaron, las debilidades y fortalezas, y de acuerdo a los resultados de esa evaluación se hacen propuestas para el mejoramiento de la formación del alumno.</p> <p>Algunos docentes de distintas áreas se han mostrado dispuestos y colaboradores, y han ido conformado grupos de docentes para la realización de proyectos. Sin embargo, los profesores por lo general no se organizan para preparar proyectos.</p> <p>Las pocas reuniones que se realizan con las directivas de la institución son de carácter informativo y para diligenciar planillas.</p>

En una de las instituciones, según los docentes entrevistados, existe una administración dictatorial, y por lo tanto poco se les permite opinar sobre iniciativas de mejora. Comentan, además, que la imposición de algunas iniciativas o proyectos por parte de las directivas del colegio ha creado malestar e inconformidad en ellos.

Un grupo de profesores de otra institución expresó que la rectora es receptiva ante los proyectos o iniciativas pero consideran que le hace falta canalizar el apoyo económico gubernamental que necesitan los mismos. Ellos afirman: *“los proyectos se trabajan con las uñas porque no hay dinero para los materiales que se necesitan”*. Con esta actitud, los profesores expresan que han tenido la libertad de formular y proponer proyectos para mejorar la formación.

En opinión de los profesores, el gobierno ha cerrado los espacios para que ellos se puedan reunir, integrar y desarrollar proyectos, sin embargo, les exige que lo hagan, que investiguen, que hagan seguimiento permanente al estudiante, que hablen con los padres de familia, pero los profesores afirman que con el horario de clase que tienen ello se hace casi imposible. De otro lado, sostienen que no existen estímulos que motiven al profesorado a presentar proyectos. Por tal situación, en muchas oportunidades las directivas de las instituciones no ofrecen el respaldo a las iniciativas presentadas

Proyectos o iniciativas educativas que se han venido desarrollando para la formación del estudiante

- El maestro y las estrategias que utiliza en el proceso de educabilidad

Uno de los profesores entrevistados comenta que algunos promueven la autoformación del estudiante, atribuyéndole a éste un rol activo y de mayor responsabilidad en su propio proceso de aprendizaje, para ello utiliza el modelo constructivista-participativo de enseñanza, combinado con el método tradicional.

Otro de los entrevistados comenta que trabaja con el método “aprender haciendo”, de tal manera que el estudiante tenga la oportunidad de realizar actividades prácticas para que él mismo saque conclusiones y descubra el conocimiento. Al alumno se le deja al finalizar la clase inquietudes para que las investigue y las resuelva; se le facilita el plan de estudios de la clase con el fin de que conozca previamente los temas que van a desarrollarse y los estudie antes de entrar a clase.

Uno de los profesores expresa que al impartir la clase él parte de lo fácil a lo difícil, que va del análisis a la síntesis, para que el estudiante vaya aprendiendo gradualmente lo que le quiere transmitir.

Antes de iniciar un tema de clase, los profesores se encargan de conocer las bases que los estudiantes



tienen, es decir, de identificar el conocimiento previo para asimilar el nuevo tema, de esta manera ellos saben cuáles son los vacíos de información, qué aspectos necesitan refuerzo o aclaración, y lo hacen mediante juegos, dinámicas o cuestionarios, sin necesidad de que los alumnos se sientan evaluados.

Para los profesores es importante que la forma de exponer los temas de clase sea mediante dinámicas o ejercicios que motive a los alumnos y hagan la clase atractiva.

Muy a pesar de las estrategias para una enseñanza dinámica, algunos profesores consideran que en las clases ellos siguen dando el 95% y los estudiantes 5%. Por otro lado, algunos docentes amparados en el modelo constructivista-participativo, colocan al estudiante talleres para que los resuelva mientras ellos se ausentan del salón de clase, quedando el alumno sin la orientación del profesor, crítica que hace uno de los entrevistados.

Algunos profesores expresan que desarrollan el pensamiento superior y sus competencias: pensar, analizar, interpretar, proponer, argumentar, desarrollar su intuición, sacar conclusiones, curiosidad y creatividad. Para promover tales aspectos, se procura no caer en lo memorístico, se le plantean al estudiante casos para que reflexione y de su aporte personal, se le plantean preguntas de análisis y de comparación, se les da la oportunidad de inventar actividades relacionadas con el tema de la clase y de llevarlas a cabo, se coloca al estudiante a realizar pequeñas composiciones (cuento, poema, ensayo), y así se le fuerza a crear y a organizar mejor su pensamiento para plasmarlo. De esta manera, los profesores esperan que los mismos estudiantes descubran el saber, descubran conceptos y así se le despierte la curiosidad por descubrir e investigar.

Para ampliar el conocimiento y la autoformación, los profesores impulsan en el estudiante el hábito de leer y mantenerse informado, le colocan al estudiante tareas de consulta sobre temas específicos, guías de trabajo para que las investigue, les enseñan a buscar información en los libros y otras fuentes, les insiste en que consulten periódicos, la televisión y otros medios de comunicación para que saquen de ahí enseñanzas, se les insiste, además, en que comparta e intercambie la información adquirida con sus compañeros.

Los profesores les insisten en la importancia de la investigación. Para ellos es bueno animar al estudiante a que se pregunte “¿para qué creen que les puede servir lo que están estudiando?”, esa es una forma de llevarlos a que ellos mismos le encuentren sentido a lo que estudian.

En su opinión el profesor expresa: *“si nosotros queremos incentivar al estudiante a que investigue más debemos hacerlo con nuestro propio ejemplo, es decir, investigando nosotros también”*

Los profesores afirman que conocer al estudiante les ayuda a diseñar clases y proyectos de mayor

interés y atracción para él, y así animar su participación. Así, en el diseño de las actividades o proyectos, los docentes tienen en cuenta las motivaciones e intereses propios de la edad del estudiante, tienen en cuenta que las temáticas sean de su interés para que así éste se anime a participar, algunas veces les dan la opción de que ellos mismos escojan temas de trabajo y así se sientan a gusto, incluso, en ocasiones los docentes terminan variando el diseño previo de la clase de acuerdo a los estados de ánimo e inquietudes de los estudiantes.

Los profesores dijeron también tener en cuenta la capacidad de aprendizaje del estudiante para el desarrollo de la clase: *“si los estudiantes no están entendiendo un tema, uno rediseña la forma de explicarlo para que se ajuste al nivel de entendimiento de ellos”*.

Los profesores consideran que la situación económica del estudiante no puede ignorarse para el proceso de enseñanza, ya que muchos *“ni siquiera desayunan o no almuerzan porque no tienen comida en sus casas, eso afecta el estado de ánimo de ellos y por supuesto su rendimiento en el colegio y la clase”*. Igualmente, el apoyo de los padres de familia en el proceso de aprendizaje del estudiante es importante, sin embargo, los docentes expresan que tal apoyo se ve limitado ya que *“el 90% de los padres de familia son campesinos analfabetas”*. Por tanto, muchos de ellos terminan actuando como Psicólogos de los estudiantes, e incluso ayudándoles en la parte económica. Para los profesores es importante ser un amigo para los alumnos

Los profesores acostumbran a integrar a los estudiantes pasivos con los activos para que éstos animen a los otros y no relegar al estudiante de bajo rendimiento

Cuando los docentes colocan una tarea o trabajo de consulta al estudiante ellos tienen en cuenta la disponibilidad de recursos, tienen en cuenta si existen en la biblioteca los libros o documentos para que el joven realice su tarea

Por otra parte, los profesores expresan que dentro del proceso de enseñabilidad las propuestas de formación y mejora presentadas por ellos son pocas, y que la mayoría no tiene la cultura de escribir, pues aunque implementan muchas iniciativas en el aula para la formación en las áreas de conocimiento, no se registran ni sistematizan para que otros colegas puedan ponerlas en práctica.

Los docentes sugieren que se realicen más proyectos por área y afirman que *“si bien el rector y el coordinador académico han estimulado y apoyado proyectos, deben preocuparse más porque se presenten y lleven a cabo”*.

Entre profesores y el consejo directivo se han sacando adelante algunos proyectos educativos como: el proyecto lector, proyectos para mejorar e incentivar la redacción de los estudiantes, el proyecto

“ondas”, el proyecto sobre el desarrollo del pensamiento lógico (departamento de matemáticas), el Proyecto “estudiamos a los científicos” (investigar la biografía y aportes o inventos de los grandes científicos). Los docentes consideran que el intercambio periódico de experiencias profesionales con colegas de otras instituciones contribuye al mejoramiento de la formación de los alumnos y a que los profesores reevalúen sus propias acciones.

- El maestro, iniciativas de desarrollo humano para la formación integral de los estudiantes

Los docentes consideran que en la misión institucional y el plan de estudios es donde se condensan las iniciativas de mejoramiento para la formación integral del estudiante. El proyecto educativo que desarrolla la institución va dirigido a promover no sólo *“el desarrollo intelectual sino también los valores humanos, el respeto al otro, la libre expresión, la importancia de escuchar, etc.”*. Los profesores afirman que uno de los elementos que caracterizan la formación de los estudiantes es la formación en valores.

Algunos profesores realizan encuestas para conocer los datos personales de los estudiantes, sus expectativas con respecto al colegio y a la vida cotidiana, y de esta manera enfocar mejor las actividades formativas a desarrollar. A través del diálogo con los estudiantes, con los padres de familia, y la asesoría del departamento de orientación escolar, los docentes profundizan en el conocimiento de sus alumnos.

En el proceso de formación del estudiante, los profesores consideran importante tener en cuenta los valores que la sociedad promueve, el momento social y político por el que atraviesa la sociedad, las buenas o malas costumbres que a los jóvenes les han inculcado en sus casas, con el fin de direccionar las iniciativas formativas. También se les hace hincapié en la participación ciudadana para que así tomen conciencia del papel activo que juegan en la sociedad y descubran cómo puede colaborarle a su comunidad y al país. Se les anima para que se preparen para la vida, se les anima a que se esfuercen por ingresen a una universidad. Se les muestra a través de situaciones del entorno y casos de la vida lo útil que resulta aprender, más allá de sacar una buena nota. Los profesores inculcan también en los estudiantes modales de comportamiento de acuerdo al lugar y a la situación, presentación personal y vestimenta, para que así vayan aprendiendo aspectos importantes para el desenvolvimiento en la sociedad.

La autoformación en el estudiante se fomenta a través de los hábitos, por eso se les exige responsabilidad en sus trabajos y tareas, disciplina en el salón de clases y el colegio, se les inculcan los buenos modales para la interacción con extraños y compañeros, se le inculca al estudiante la autorreflexión sobre sí y su vida futura. “Estudiar no es fácil”, comenta un docente, por tanto le resulta necesario fomentar el amor al estudio en el alumno, mostrándole la importancia de aprender para

	<p>progresar en la vida, de tal manera que no se conforme con una nota sino que se descubra lo que quiere ser y trabaje por ello.</p> <p>Los profesores comentan que ante los problemas que se manifiestan en las relaciones intrafamiliares de los estudiantes, la institución educativa ha realizado conferencias y talleres con los niños, así como la puesta marcha del proyecto de la escuela de padres cuyo objetivo de concientizar a éstos de la importancia que tiene el estudio y conocimiento para la formación de sus hijos. En algunas instituciones la escuela de padres ha fracasado cuando se reubica al profesional encargado para que se implementen las acciones.</p> <p>Las instituciones educativas desarrollan iniciativas propias para la formación humana de los estudiantes, como la creación del comité de disciplina, proyectos para conservar la cultura (el festival del dulce). Otras iniciativas con relación a la formación del estudiante son las que vienen direccionadas por el ministerio de educación nacional, entre éstas los profesores mencionaron: el proyecto para el mejoramiento de las competencias comunicativas de los estudiantes; el de medio ambiente; el proyecto sobre valores (<i>valores para una sana convivencia escolar</i>, donde se promueven la tolerancia, el respeto, la solidaridad, el amor y amistad, el perdón, el sentido de pertenencia y la superación personal); también los docentes trabajan sobre el proyecto de educación sexual, el proyecto de cine móvil (como estrategia de recreación para esos municipios), y el proyecto “uso adecuado del tiempo libre”.</p> <p>Algunas instituciones educativas han tomado la iniciativas de hacer alianzas con Universidades de la región para desarrollar proyectos, como el proyecto llamado “vigía ambiental”, cuyo objetivo es el de concientizar al estudiante de la importancia de la conservación y preservación del medio ambiente. Institucionalmente, los profesores han contribuido también con el proyecto de pintar el colegio y decorar los tableros de los pasadizos para mejorar el ambiente escolar.</p> <p>Los profesores afirman que falta más colaboración económica de parte de los directivos para la implementación de los proyectos educativos.</p>
--	--

**Pregunta 5. ¿Cómo reconoce la labor del estudiante?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Reconocimiento a la labor del estudiante</b>	Formas de Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se le otorgan notas de excelencia.</li> <li>- se les nombra monitores de la clase o líderes de grupos de estudio</li> <li>- se escogen como representantes del colegio para eventos</li> <li>- en el trabajo que haya hecho se le escribe una felicitación</li> <li>- se reporta su buen desempeño en el informe académico.</li> <li>- se les entrega una mención de honor, diplomas o certificados</li> <li>- se les entregan medallas</li> <li>- se les dan libros</li> <li>- se exoneran de matrículas y pensiones</li> <li>- a los que participan en actividades culturales y artísticas se les colabora económicamente con los gastos</li> <li>- se les entregan premios especiales a los que participan en investigación</li> <li>- se elogian delante del grupo-clase</li> <li>- se ponen de ejemplos a seguir.</li> <li>- se resalta la labor del estudiante en los actos cívicos</li> <li>- se resalta la labor del estudiante delante de toda la comunidad educativa</li> </ul>
	Actitud del profesor hacia el reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- algunos profesores le colocan trabajos a los estudiantes y después no se los valoran y eso desmotiva al estudiante.</li> <li>- resaltarlos en público es una manera de tocarles la sensibilidad humana, de que se sientan importantes en el colegio y la clase.</li> <li>- resaltarlos en público es una manera de lograr que entre los estudiantes se genere una competencia sana por ser el mejor, esa es una forma de que ellos cada día se vayan superando hasta el punto en que todos sean buenos.</li> </ul>

	A quien se reconoce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estudiantes con un buen rendimiento académico</li> <li>- estudiantes de buen comportamiento</li> <li>- estudiantes que han demostrado superarse y mejorar.</li> </ul>
	Sugerencias para el reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabajo que se coloque debe valorarse porque así el estudiante se siente motivado e incentivado para seguir trabajando.</li> <li>- los mínimos avances del estudiante con bajo rendimiento o problemas de aprendizaje debe valorarse para inyectarles autoestima y ganas de seguir adelante.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>	<b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTA DE LOS PROFESORES</b>
		Formas de Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se le coloca una buena nota</li> <li>- se le entregan diplomas por la excelencia.</li> <li>- se les coloca de monitores de la clase o tutores de un grupo</li> <li>- la máxima recompensa que los estudiantes reciben es la nota</li> <li>- se le da confites, meriendas, almuerzo</li> <li>- se felicita y elogia verbalmente delante de sus compañeros</li> <li>- uno los coloca de ejemplo para que otros se animen a mejorar</li> <li>- uno le pide al grupo-clase que les de un aplauso.</li> <li>- se estimulan con palabras, animándolos a que continúen sobresaliendo</li> </ul>
		Actitud del profesor hacia el reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es importante recompensar al estudiante diariamente, tanto a quien tiene facilidades para el aprendizaje y participa como a quien se esfuerza por superar sus dificultades.</li> <li>- uno debe inculcarles que lo más importante no es la nota sino que todo eso que aprenden les va a ayudar a salir adelante en la vida.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTA DE LOS PROFESORES</b>
<b>Reconocimiento a la labor del estudiante</b>	Formas de Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una buena nota</li> <li>- exoneraciones de labores académicas</li> <li>- felicitaciones escritas en el informe académico</li> <li>- menciones de honor y placas que el colegio entrega</li> <li>- se nombran de monitores de la clase o tutores de otros compañeros</li> <li>- se nombran como representantes del colegio a nivel departamental o nacional en eventos académicos y culturales.</li> <li>- regalos de libros</li> <li>- exoneraciones de pagos</li> <li>- días recreativos: piscina, fiestas</li> <li>- se elogian en las reuniones de padres de familia</li> <li>- se elogian delante de los compañeros del grupo-clase y se ponen de ejemplo a seguir.</li> </ul>
	Actitud del profesor hacia el reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es importante recompensar al alumno porque ayuda a que le coja amor a la materia, al profesor y se anime a seguir trabajando juiciosamente.</li> <li>- para poder darle premios al estudiante se requieren recursos y para obtenerlos el colegio solicita ayuda de la comunidad, consejo municipal, empresas, etc.</li> <li>- hemos acostumbrado al estudiante a que la recompensa a su buen rendimiento es casi siempre una buena nota pero es importante hacerlo también con otras cosas.</li> <li>- la idea debe ser premiar al estudiante con cosas significativas que perduren y no vayan a olvidar</li> </ul>

**Pregunta 6. ¿De qué manera interviene ante los conflictos entre sus alumnos?**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTA DE LOS PROFESORES
<b>Intervención ante los conflictos entre estudiantes</b>	Formas de intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lo primero es charlar con ellos, averiguar qué pasó</li> <li>- se interviene como amigo</li> <li>- se adopta una posición imparcial: se habla con ellos sin tomar parte.</li> <li>- uno sirve de mediador: los anima a que dialoguen y los aconseja en la solución al problema</li> <li>- uno aconseja al estudiante a ser tolerante, a evitar las peleas, a utilizar el diálogo como mejor opción para enfrentar los problemas, a reconocer los propios errores, aceptarlos y corregirlos.</li> <li>- algunos profesores son demasiado permisivos, otros demasiado estrictos o rígidos y eso genera controversia entre nosotros.</li> <li>- en las reuniones de profesores se habla acerca de la indisciplina, de los conflictos entre estudiantes y de la manera cómo deben tratarse</li> </ul>
	Actitud ante la intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es importante aconsejarlos porque ellos no sólo vienen aquí a prepararse académicamente sino también a formarse como persona.</li> <li>- el diálogo es la mejor arma para tratar los conflictos</li> <li>- en los casos en que se reprenda o se actúe de manera severa con el estudiante habrá de explicársele el por qué</li> </ul>



<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b> <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Intervención ante los conflictos entre estudiantes</b>	Formas de Intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cuando hay conflictos entre los estudiantes o alguno le pega a otro uno dialoga con ellos, les ayuda a que se concienticen de que la violencia no soluciona nada y los orienta para que lleguen a un acuerdo y solucionen pacíficamente sus diferencias</li> <li>- si el asunto o conflicto es muy grave entonces uno los lleva a que dialoguen con el coordinador académico o de convivencia o los lleva a psicopedagogía, y eso ayuda porque uno termina sirviendo de puente para que los estudiantes hagan las paces y se vuelvan amigos, uno ayuda a que la gente que tiene enemistad se reconcilie y esa es una forma de contribuir a la paz.</li> <li>- también se les da una lectura relacionada con el conflicto que tuvieron para que de allí saquen una enseñanza</li> </ul>
	Actitud ante la intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- más que profesores hay que ser amigos de los estudiantes para conocer realmente la situación de ellos y poder ayudarlos, uno como profesor debe motivar al estudiante a cambiar, y cuando el estudiante es grosero o rebelde uno debe investigar la causa de ello</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b> <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS</b> <b>INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b>
<b>Intervención ante los conflictos entre estudiantes</b>	Formas de Intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a uno como docente le toca intervenir en los conflictos para educar al estudiante, vivimos en una sociedad plagada de violencia, intolerancia y nosotros debemos intervenir.</li> <li>- se interviene como mediador para ayudarles a encontrar una solución pacífica al problema, se dialoga con ellos, se investiga qué fue lo que ocurrió, si de ellos no se recibe información entonces se averigua con los compañeros más cercanos, se les hace ver que la violencia no es la manera de resolver los problemas, que el diálogo es el mejor método para superar los conflictos, que es importante que se calmen cuando tengan rabia, que hablen, que escuchen y que busquen un acuerdo porque debemos estar unidos para salir adelante todos</li> </ul>
	Actitud ante la intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dependiendo de la gravedad de la situación se llama a los padres de familia</li> </ul>

<p><b>ENTREVISTA A PROFESORES</b></p>	<p><b>CONCLUSIONES (Pregunta 5 y 6)</b></p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>El reconocimiento como incentivo a la labor del estudiante</p> <p>Los profesores advierten que el reconocimiento a la labor del estudiante debe efectuarse en el transcurso del año escolar. Las formas de reconocimiento implementadas comúnmente por ellos, son: se otorgan notas de excelencia al estudiante en lo académico, se le nombra monitor de la clase o líder de grupos de estudio, se escoge como representante del colegio para eventos, en los trabajos que presenta se le escribe una felicitación, se reporta su buen desempeño en el informe académico, se le entrega una mención de honor, diplomas o certificados, se le entregan medallas, se le dan libros, se exonera de matrículas y pensiones. De igual manera, a los estudiantes que participan en actividades culturales y artísticas se les colabora económicamente con los gastos, y a los que participan en investigación se les entregan premios especiales.</p> <p>Los profesores consideran que todo trabajo que se coloque debe ser valorado porque así el estudiante aumenta su autoestima y se siente motivado a seguir trabajando, incluso el estudiante con bajo rendimiento y problemas de aprendizaje. Por tanto, los docentes de la institución resaltan la labor del estudiante delante de toda la comunidad educativa, en los actos cívicos, delante del grupo-clase, colocándolos de ejemplos a seguir. Los profesores consideran que hacer público los logros entre los estudiantes es generar una competencia sana por ser el mejor, pero es imprescindible que todos sean buenos.</p> <p>No obstante, existen docentes que asignan trabajos al estudiante, y luego no se los revisan, lo que desmotiva al mismo.</p> <p>La función mediadora ante los conflictos entre estudiantes</p> <p>Los profesores de esta institución consideran que es importante aconsejar a los estudiantes ante los conflictos ya que la función del colegio no es sólo la de preparar académicamente a</p>

	<p>los jóvenes sino también la de formarlos como personas de bien, y utilizan el diálogo como la mejor arma para tratar los conflictos entre alumnos.</p> <p>Los entrevistados han dicho que en la institución hay profesores demasiado permisivos ante las conductas incorrectas de los estudiantes y otros demasiado estrictos o rígidos, lo que genera controversia entre los mismos docentes. Lo importante para ellos es que cuando se reprenda o se castigue al alumno se le explique el por qué de ello para así ir formándolo.</p> <p>Los profesores de la institución dijeron intervenir en los conflictos entre alumnos de la siguiente manera: charlando primeramente con ellos para averiguar lo que sucedió, adoptando una posición imparcial: <i>“se habla con ellos sin tomar parte”</i>, sirviendo de mediador para ayudar a encontrarle solución al problema, y aconsejándoles ser tolerantes, evitar las peleas, utilizar el diálogo como mejor opción para enfrentar los problemas, reconocer los propios errores, aceptarlos y corregirlos.</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>El reconocimiento como incentivo a la labor del estudiante</p> <p>Los profesores de esta institución educativa con relación al reconocimiento del estudiante afirman que <i>“es importante recompensar al estudiante diariamente, tanto a quien tiene facilidades para el aprendizaje y participa como a quien se esfuerza por superar sus dificultades”</i></p> <p>Las formas de reconocimiento que los profesores utilizan para los estudiantes son: se le coloca una buena nota, se le entregan diplomas por la excelencia, se les nombra monitores de la clase o tutores de un grupo, se felicita y elogia verbalmente delante de sus compañeros, se colocan como ejemplos a seguir para que otros se animen a mejorar, se le pide al grupo-clase que les de un aplauso, se estimulan con palabras, animándolos a que continúen sobresaliendo, otra veces se les da confites, meriendas, almuerzo. Con todo, los profesores expresaron que en esta institución educativa la máxima recompensa que los estudiantes reciben es la nota, no obstante, ellos mismos advierten: <i>“uno debe inculcarles que lo más importante no es la nota sino que todo eso que aprenden les va a ayudar a salir adelante en la vida”</i></p> <p>La función mediadora ante los conflictos entre estudiantes</p>

	<p>Los profesores de esta institución advierten que ellos deben hacerse amigos de los estudiantes para así conocer realmente sus situaciones personales y orientar la formación humana. Es necesario para los docentes investigar la causa de la conducta grosera y rebelde del alumno para ayudarlo a cambiar</p> <p>Los profesores afirman que ellos sirven de puentes para que los estudiantes se reconcilien entre sí, hagan las paces y se vuelvan amigos, y esa es una forma para ellos de contribuir a la paz.</p> <p>Cuando hay conflictos entre los estudiantes los profesores dialogan con ellos, buscando concientizarlos de que la violencia no es solución y los orientan para que le encuentren una solución pacífica a sus diferencias, si el conflicto es muy grave los envían donde el coordinador académico o de convivencia, o a psicopedagogía, también les dan una lectura relacionada con el conflicto que tuvieron para que de allí saquen una enseñanza</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>El reconocimiento como incentivo a la labor del estudiante</p> <p>Los profesores de esta institución consideran que recompensar al alumno es importante porque ayuda a que le coja amor a la materia, al profesor y se anime a seguir trabajando juiciosamente</p> <p>Las formas de reconocimiento implementadas por los profesores en la institución son: una buena nota, exoneraciones de labores académicas, felicitaciones escritas en el informe académico, menciones de honor y placas que el colegio entrega, se nombran monitores de la clase o tutores de otros compañeros, se nombran como representantes del colegio a nivel departamental o nacional en eventos académicos y culturales, se elogian en las reuniones de padres de familia, se elogian delante de los compañeros del grupo-clase y se ponen de ejemplo a seguir. Otras veces, se les regala libros, exoneraciones de pagos, días recreativos: piscina, fiestas. Los docentes comentan que para obtener los recursos que se necesitan para darle los premios al estudiante, el colegio solicita ayuda a la comunidad, al consejo municipal, a empresas, y otros</p> <p>Con relación a estas formas de reconocimiento, es necesario anotar que los mismos profesores han dicho: <i>“hemos acostumbrado al estudiante a que la recompensa a su buen rendimiento es casi siempre una buena nota pero es importante hacerlo también con otras</i></p>

	<p><i>cosas</i>". Los profesores afirman que lo importante debe ser premiar al estudiante con cosas significativas que perduren y no vayan a olvidarse.</p> <p>La función mediadora ante los conflictos entre estudiantes</p> <p>Los docentes consideran que dentro de sus funciones está la de intervenir en los conflictos para educar al estudiante, aún más teniendo en cuenta la sociedad plagada de violencia e intolerancia en la que se vive</p> <p>De acuerdo a los entrevistados, los profesores del colegio intervienen como mediadores para ayudarles a los estudiantes a encontrar una solución pacífica a sus conflictos, se encargan de investigar lo que ocurrió, de dialogar con ellos procurando concientizarlos de no caer en la violencia, de que es importante que se calmen cuando tengan rabia, que hablen, que escuchen y que busquen un acuerdo ya que es necesario estar unidos para salir adelante todos. Por otro lado, si la situación conflictiva es muy grave los docentes citan a los padres de familia para en conjunto hallar la causa de la conducta de los alumnos y encontrarle solución al problema</p>
<p><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>El reconocimiento como incentivo a la labor del estudiante</p> <p>Los profesores advierten que el reconocimiento a la labor del estudiante debe efectuarse en el transcurso del año escolar. Las formas de reconocimiento implementadas comúnmente por ellos, son: se otorgan notas de excelencia al estudiante en lo académico, se le nombra monitor de la clase o líder de grupos de estudio, se escoge como representante del colegio para eventos, en los trabajos que presenta se le escribe una felicitación, se reporta su buen desempeño en el informe académico, se le entrega una mención de honor, diplomas o certificados, se le entregan medallas, se le dan libros, se exonera de matrículas y pensiones. De igual manera, a los estudiantes que participan en actividades culturales, deportivas y artísticas se les colabora económicamente con los gastos, y a los que participan en investigación se les entregan premios especiales, también se reconoce a los que están atentos en clase, a los que son responsables y puntuales con todos sus compromisos y tareas, a los que progresan y superan su desempeño. No obstante, los docentes advierten que sólo ellos hacen reconocimiento a los estudiantes, no existe una política institucional al respecto</p>

Los profesores consideran que todo trabajo que se coloque debe ser valorado porque así el estudiante aumenta su autoestima y se siente motivado a seguir trabajando, incluso el estudiante con bajo rendimiento y problemas de aprendizaje. Por tanto, los docentes de las instituciones resaltan la labor del estudiante delante de toda la comunidad educativa, en los actos cívicos, delante del grupo-clase, colocándolos de ejemplos a seguir. Los profesores consideran que hacer público los logros entre los estudiantes es generar una competencia sana por ser el mejor, pero es imprescindible que todos sean buenos.

Los profesores de las instituciones advierten el reconocimiento del estudiante como una necesidad incentivadora para que siempre esté dispuesto a desarrollar las actividades del área y la clase. No obstante, ellos mismos expresan: *“lastimosamente nos hemos encasillado en la nota y la felicitación como instrumentos de reconocimiento”*. Por tanto, ellos consideran que deben inculcarles a los alumnos que lo más importante no es la nota sino que todo lo que aprenden les va a ayudar a salir adelante en la vida.

Los profesores afirman que lo importante debe ser premiar al estudiante con cosas significativas que perduren y no vayan a olvidar, de tal manera que la Secretaría de Educación le debe otorgar becas al estudiante para actividades o cursos extras al colegio, se le debe brindar al alumno la oportunidad de participar en un intercolegiado o de ir a otras ciudades, la institución debe generar mayores estímulos y reconocimientos pues éstos en su mayoría han sido generados sólo por los docentes

Los profesores con relación al reconocimiento del estudiante afirman que *“es importante recompensar al estudiante diariamente, tanto a quien tiene facilidades para el aprendizaje y participa como a quien se esfuerza por superar sus dificultades”*. Los profesores también consideran que la recompensa ayuda a que el alumno le tome amor a la materia, al profesor y se anime a seguir trabajando juiciosamente

La función mediadora ante los conflictos entre estudiantes

Los profesores afirman que *“un docente no puede descuidar la formación integral del estudiante”*, por tanto debe encontrar la manera de llegar a él como un amigo que significa conocer realmente sus situaciones personales y así orientar la formación humana, descubrir sus debilidades o falencias para encontrar junto con él el por qué de su conducta, animarlo a

que mejore en todos los aspectos, convirtiéndose el docente en papá y mamá. Los profesores consideran, además, que es importante tener la autonomía y autoridad para manejar el grupo de alumnos y solucionar con ellos los conflictos que se presenten, antes de buscar otros conductos regulares o pasar quejas. Consideran que para ello es necesario que el profesor no pierda el control, sepa manejar sus emociones, pues de lo contrario los conflictos se volverían más difíciles.

Los profesores de esta institución contemplan que es importante aconsejar a los estudiantes ante los conflictos ya que la función del colegio no es sólo la de preparar académicamente a los jóvenes sino también la de formarlos como personas de bien, y utilizan el diálogo como la mejor arma para tratar los conflictos entre alumnos.

Los entrevistados han dicho que en las instituciones hay profesores demasiado permisivos ante las conductas incorrectas de los estudiantes y otros demasiado estrictos o rígidos, lo que genera controversia entre los mismos docentes. Lo importante para ellos es que cuando se reprenda o se castigue al alumno se le explique el por qué de ello para así ir formándolo.

Los profesores de la institución dijeron intervenir en los conflictos entre alumnos de la siguiente manera: charlando primeramente con ellos para averiguar lo que sucedió, adoptando una posición imparcial: *“se habla con ellos sin tomar parte”*, sirviendo de mediador para ayudar a encontrarle solución al problema, y aconsejándoles ser tolerantes, evitar las peleas, utilizar el diálogo como mejor opción para enfrentar los problemas, reconocer los propios errores, aceptarlos y corregirlos. Cuando el conflicto es muy grave los docentes deciden enviar al estudiante donde el coordinador académico o de convivencia, o a psicopedagogía, otras veces se citan a los padres de familia para en conjunto hallar las causas de las conductas de los alumnos y encontrarle solución al problema, también les dan una lectura relacionada con el conflicto que tuvieron para que de allí saquen una enseñanza



**Pregunta 7. ¿Qué recursos o materiales utiliza para el desarrollo de la clase?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Recursos para el desarrollo de la clase</b>	Materiales didácticos	Materiales didácticos utilizados en clase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la propia naturaleza u objetos de la vida cotidiana</li> <li>- tableros (en regular estado)</li> <li>- carteleras, álbumes, cartillas</li> <li>- láminas</li> <li>- dramatizaciones</li> <li>- libros</li> <li>- fotocopias</li> </ul>
		Disponibilidad en la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desafortunadamente en el colegio no contamos con mucho material didáctico para trabajar</li> <li>- no contamos con laboratorios de física y química</li> <li>- en nuestra institución tampoco hay una biblioteca con textos actualizados</li> <li>- hay una pequeña biblioteca con tres o cuatro textos actualizados y el resto son de años antiguos</li> <li>- no hay textos disponibles para los estudiantes, lo que uno hace es facilitarles fotocopias o les presta el libro de uno.</li> <li>- no hay sala de bilingüismo y es muy importante que exista</li> <li>- para poder diseñar ciertos materiales didácticos se necesitan implementos pero nuestro municipio tiene problemas económicos y el dinero no siempre está disponible, la institución debe apoyarnos en este aspecto</li> </ul>

		Disponibilidad en el municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en nuestro municipio no contamos con una biblioteca con textos actualizados</li> </ul>
		Actitud del profesor hacia el material didáctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el material didáctico es como la comida para el hogar</li> <li>- contar con el material didáctico necesario para el desarrollo de las clases y proyectos educativos motiva el trabajar activo de estudiantes, docentes y hasta la misma comunidad se anima a venir a trabajar acá</li> <li>- el material didáctico facilita y hace más entretenida la labor.</li> <li>- la falta de material didáctico va en detrimento de la calidad de la educación</li> <li>- la falta de material didáctico en la institución afecta la formación del alumno pues éste va a ir en desventaja con respecto a los estudiantes de otros colegios.</li> <li>- aquí no podemos exigirle mucho al niño porque uno le exige de acuerdo al medio ambiente en el que está, por lo menos en las grandes ciudades uno puede exigirle más porque hay grandes bibliotecas donde él puede consultar pero aquí llega el momento en que el niño ofuscado dice: “me pusieron esta tarea pero dónde la voy a conseguir”, entonces uno a veces ve limitada su labor por los pocos recursos con los que se cuenta y eso limita</li> <li>- en buena parte el material didáctico debe ser proporcionado por el colegio y más aún por el ministerio de educación.</li> <li>- hay materiales didácticos que uno mismo puede elaborar, y esos son muy buenos</li> <li>- hay materiales que se necesitan para facilitar el aprendizaje y que por ser complejos y costosos nosotros no podemos construirlos así que la institución debe proporcionarlos, por ejemplo, las nuevas tecnologías (video-bean, el retroproyector, etc.)</li> <li>- no hay que desfallecer ante la falta de recursos, no hay que colocar tantos “peros”, uno tiene que crear las situaciones y adaptarse</li> </ul>

		Iniciativas institucionales hacia el material didáctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uno se las ingenia, pero de que hacen falta materiales, hacen falta</li> <li>- hemos elaborado muchas veces material didáctico con ayuda de los estudiantes</li> <li>- nos valemos de la propia naturaleza u objetos de la vida cotidiana para explicar de forma didáctica los temas de clase.</li> <li>- uno mismo elabora carteles</li> <li>- al estudiante se le pide que elabore carteleras, cartillas o álbumes con ejercicios y recortes sobre los temas que ha aprendido, esos trabajos se utilizan como material didáctico para reforzar el entendimiento de los temas y sirven para posteriores clases o grupos con los que uno trabaje; uno como profesor asesora al estudiante en la elaboración de dicho material.</li> <li>- los estudiantes nos ayudan a hacer el material a la vez que ellos aprenden haciendo</li> <li>- los estudiantes no sólo aprenden el tema sino que expresan su creatividad</li> <li>- aquí vienen personas de la comunidad a trabajar en los computadores</li> </ul>
	Recursos tecnológicos educativos	Recursos tecnológicos utilizados en clase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- televisor para proyectar videos, equipo de sonido y computadores educar, es lo que básicamente se ha utilizado.</li> <li>- DVD (prestado)</li> </ul>
		Disponibilidad de los recursos en la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tenemos una nueva sala de informática y ahora los estudiantes tienen la oportunidad de acceder a los computadores: tienen 1 hora semanal.</li> <li>- recientemente nos llegaron televisor y equipo de sonido.</li> <li>- a pesar de que ahora contamos con computadores poco se han utilizado en las clases con los estudiantes, no les hemos sacado todo el provecho porque nos hace falta capacitación.</li> <li>- hay un software de inglés que aquí no se ha podido implementar porque a penas este año llegaron los computadores y éstos no tienen la tecnología necesaria para que ese programa funcione.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- los computadores tienen programas del 95 o sea que no están actualizados</li> <li>- no tenemos Internet.</li> <li>- no hay un salón especial en donde el equipo de sonido se pueda utilizar sin molestar a otras clases.</li> <li>- desafortunadamente la institución no cuenta muchos recursos tecnológicos para desarrollar las clases.</li> </ul>
		Disponibilidad de los Recursos en el municipio (Recursos disponibles)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- afortunadamente en el municipio hay un centro de Internet donde los muchachos pueden aprender a utilizar esa tecnología.</li> </ul>
		Iniciativas institucionales hacia los recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en ocasiones se le ha pedido prestado a la comunidad el DVD porque en el colegio no hay.</li> <li>- aunque en el colegio no tenemos filmadora los estudiantes se las han arreglado para hacer videos.</li> <li>- los profesores impulsamos a los estudiantes a que visiten el centro de Internet del municipio para que aprendan esa tecnología</li> <li>- los estudiantes se reúnen en grupo para poder pagar por el servicio de Internet del municipio, aunque no con frecuencia porque cuesta dinero y aquí las familias no tienen muchos ingresos para pagarlo</li> <li>- conectar la sala de informática del colegio a una red</li> </ul>
		Actitud del profesor hacia la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estar actualizados con la tecnología hace parte del desarrollo de la educación</li> <li>- a veces uno va a la ciudad y se encuentra con ciertas tecnologías que uno no sabe manejar porque nunca las ha manipulado entonces uno se siente mal porque a pesar de ser docente no se manejarlas.</li> <li>- docentes y estudiantes debemos aprender a manejar la tecnología para estar actualizados y acordes con el mundo de hoy</li> <li>- es necesario que todos los profesores y no sólo el de informática estén sintonizados con el computador</li> <li>- hoy se habla mucho de la clase virtual y es necesario que el docente</li> </ul>

			hoy en día se prepare para ello
--	--	--	---------------------------------

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Recursos para el desarrollo de la clase</b>	Materiales didácticos	Disponibilidad en la institución y uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utensilios básicos como: tablero, borrador, tiza, marcador, cartulinas.</li> <li>- Se utilizan libros, y aunque muchos son viejos también tenemos libros nuevos de una dotación que llegó bastante actualizada.</li> <li>- A los estudiantes se les pone a que revisen los libros de la biblioteca y a que elaboren carteleras con imágenes para explicar los temas</li> <li>- Se utilizan acetatos</li> <li>- La sala de tecnología, allí se utiliza el Internet y el programa “Encarta” (enciclopedia)</li> <li>- Contamos con videos para las áreas de sociales, naturales y para química</li> <li>- Artículos de revistas y periódicos, claro que antes estábamos suscritos al heraldo pero ya no lo traen.</li> <li>- Casos de la vida real</li> <li>- Elementos de nuestro medio, por ejemplo, material viviente como plantas y animales</li> <li>- Se han utilizado láminas tanto para naturales como para sociales lo que pasa es que algunas ya se han dañado.</li> <li>- El laboratorio de biología, química y física que aquí hay: en el laboratorio profesor y estudiantes han construido circuitos.</li> <li>- En conjunto con los estudiantes se elaboran rompecabezas para aprender la geografía turística.</li> <li>- Para la enseñanza del inglés estudiantes y profesor han construido</li> </ul>

			<p>juegos de mesa: loterías y parques en inglés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el proyecto de “desarrollo del pensamiento lógico” los estudiantes trajeron sus implementos y aquí elaboramos el material con el que se trabajó el proyecto, esos son avances que los de matemáticas hemos logrado.</li> <li>- Profesor y estudiante han diseñado para el aprendizaje de la tabla periódica un dominó químico, para las fórmulas químicas diseñamos un material que se llama el caracol, esos materiales sirven a manera de juegos, allí los estudiantes deberán poner en práctica sus conocimientos, incluso con esos juegos hacemos competencias entre los alumnos.</li> </ul>
		<p>Quien debe proveerlos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El colegio en parte debe colaborar con el material didáctico porque hay materiales muy costosos que no están al alcance ni del alumno ni del profesor como el microscopio, pero hay materiales que podemos y debemos construir de acuerdo al tema de clase porque si esperamos a que el colegio nos proporcione todo el material nunca lo vamos a obtener por la situación económica que la institución vive, entonces se trata de que entre todos (estudiantes y profesores) lo hagamos.</li> <li>- es importante que los profesores diseñen su propio material didáctico puesto que son ellos quienes conocen las necesidades que tiene cada estudiante y saben qué material es pertinente utilizar según sea el tema de la clase, y es bueno que el estudiante también participe en el diseño de ese material porque esa es una forma de mantenerlo activo, interesado en la clase, es una forma de hacerlos responsables de su propio aprendizaje, de que adopten un rol activo en él y se sientan a gusto con lo que están haciendo.</li> <li>- el colegio debe por lo menos proporcionar los recursos para elaborar tales materiales porque aunque aquí entre profesores y estudiantes hemos realizado algunos materiales no son muchas cosas las que se hacen porque los alumnos son de bajos recursos y así sea una hoja de papel para ellos es difícil conseguirla, algunos traen los implementos para elaborar el material (el que se entusiasmó y tuvo</li> </ul>

			la facilidad) y con esos trabajamos todos
	Recursos tecnológicos educativos	Disponibilidad en la institución y uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en el colegio existe la sala de nuevas tecnologías</li> <li>- aquí se hace uso del retroproyector para proyectar imágenes, del video bean, televisor, VHS y DVD para los videos</li> <li>- se hace uso del computador: la Internet, las enciclopedias en CDs de información y el programa discovery que se utiliza para la enseñanza del inglés.</li> <li>- aquí hacen falta grabadoras</li> </ul>
		Actitud del profesor hacia la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabajar con el computador hace que el estudiante se interese más por la clase, mucho más que cuando tiene que leer un libro o fotocopias.</li> <li>- algo importante que debe resaltarse es que tecnología no es sólo poseer los aparatos de último avance sino también saber manejarlos, conocer cada una de sus partes y funcionamiento.</li> <li>- generalmente se entiende la tecnología como las máquinas o computadores pero no solamente es eso, también puede entenderse como las innovaciones que uno mismo le va haciendo al proceso de enseñanza-aprendizaje</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>	<b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
	<b>Recursos para el desarrollo de la clase</b>	Materiales didácticos	Disponibilidad en la institución y uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El material didáctico es una herramienta que se utiliza para mejorar o facilitar el proceso enseñanza- aprendizaje, pero acá en el colegio es poco lo que hay</li> <li>- Aquí en el colegio hace falta esa última tecnología: DVD, CD, películas, material audiovisual.</li> <li>- Lo más grave aún es que hay aparatos que no pueden utilizarse porque en le colegio casi nunca hay energía eléctrica.</li> <li>- En el colegio no contamos con laboratorios entonces eso dificulta la enseñanza de la biología, de la química y de la física: hay algunos equipos de laboratorio pero no un</li> </ul>

			<p>salón donde puedan funcionar plenamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se utilizan mapas, libros, informes de la radio, televisión, Internet, revistas, periódicos, TV, VHS, computador, había una grabadora pero se dañó, carteleras, maquetas, réplicas de objetos culturales que los mismos estudiantes diseñan bajo orientación del profesor.</li> <li>- En el área de sociales hemos construido con nuestros alumnos algunos mapas del municipio, algunas réplicas (de casas, pueblos) en barro, plastilina, arcilla, icopor, etc. de nuestra cultura Mucaná.</li> <li>- Para la enseñanza de la Biología contamos aquí en el municipio con una vegetación, con una biodiversidad que se nos presta para lo que uno se proponga en esta área. Los ecosistemas tubareños son buen material.</li> <li>- En matemáticas y física no hay material pero se construye (profesor y alumno) dependiendo de la unidad que se esté trabajando, aquí se han construido péndulos, un reloj de pared, juegos, figuras geométricas en madera, ramplas para estudiar el movimiento parabólico.</li> <li>- Aquí hay limitaciones porque no hay una biblioteca bien dotada, no hay los libros que se necesitan para el desarrollo de las clases, frente a esto lo que algunos profesores hacen es construirle a los alumnos módulos para que ellos lean y se orienten en el tema de la clase pues no sería justo pedirle un texto a ellos cuando en el colegio ni siquiera los hay y los padres no tienen el recurso económico para comprarlos.</li> <li>- Los talleres y actividades a realizar en clase es otro de los materiales que existen y que los profesores construyen</li> </ul>
		Quien debe proveerlos/ opinión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una parte del material existente ha sido proporcionado por la institución y otra buena parte ha sido construida por los mismos estudiantes con orientación del profesor.</li> <li>- Buena parte de los profesores está de acuerdo con que las actividades y talleres a realizar en la clase deben ser diseñados por ellos mismos teniendo en cuenta las características e intereses de los estudiantes, las condiciones del colegio, en otras palabras el contexto y no deben ser tomados al pie de la letra de un libro porque vienen descontextualizados y terminan siendo poco significativas para el estudiante.</li> </ul>
		Participación del estudiante en la construcción de material	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El hecho de que el estudiante participe en la construcción del material didáctico es importante para que se concientice que ser competente no es limitarse a lo que se le suministra sino que hay que buscar recursos propios, ingeniárselas en la vida</li> </ul>



		didáctico/ ventajas	
		Obstáculos a la participación profesor-alumno en la construcción de material didáctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien hay recursos y herramientas que se pueden construir, hay otros que por su costo o su estructura compleja las entidades (institución, estado) deben suministrarlos, como por ejemplo el material tecnológico y audiovisual.</li> <li>- el ingreso económico que recibe el profesor no da para que nosotros proporcionemos el material didáctico y el tiempo tampoco permite que nos dediquemos mucho a su construcción</li> </ul>
	Recursos tecnológicos educativos	Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se supone que la tecnología facilita el proceso enseñanza-aprendizaje, pero aquí sólo contamos con TV para la proyección de videos, VHS, computadores en un número insuficiente (éstos se utilizan mucho en inglés), microscopios pero no hay laboratorios como tal, había una grabadora pero se dañó,</li> <li>- lo peor aún es que aquí casi nunca hay energía eléctrica.</li> <li>- en el área de ciencias sociales no se cuenta con tecnología de punta, es decir, con la tecnología más avanzada, por ejemplo, existen los mapas computarizados y aquí no trabajamos con eso.</li> </ul>

ENTREVISTA A PROFESORES	CONCLUSIONES (Pregunta 7)
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>	<p>En opinión de los entrevistados, el material didáctico facilita y hace más entretenida la labor docente y el proceso de aprendizaje del estudiante, motiva tanto al alumno como al profesor a trabajar activamente. Los docentes consideran que <i>“el material didáctico es como la comida para el hogar”</i>, por tanto la falta de éste va en detrimento de la calidad de la educación, afecta la formación del alumno, poniéndolo en desventaja para el aprendizaje. Los profesores afirman que en esta institución su labor se ve limitada por los pocos recursos allí disponibles y expresan: <i>“aquí no podemos exigirle mucho al niño porque uno le exige de acuerdo al medio ambiente en el que está, por lo menos en las grandes ciudades uno puede exigirle más porque hay grandes bibliotecas donde él puede consultar pero aquí llega el momento en que el niño ofuscado dice: me pusieron esta tarea pero dónde la voy a conseguir, y eso limita”</i>. No obstante, ellos mismos expresan que <i>“no hay que desfallecer ante la falta de recursos, no hay que colocar tantos peros, uno tiene que crear las situaciones y adaptarse”</i>. De acuerdo a los profesores, en la institución no cuentan con laboratorios de física y química, no hay sala de bilingüismo, tampoco hay una biblioteca con textos</p>

	<p>actualizados, ni aún en el municipio.</p> <p>Por otro lado, los profesores hacen alusión a la tecnología y la contemplan como parte del desarrollo de la educación, por lo cual consideran que tanto ellos como los estudiantes deben aprender a manejarla para estar actualizados y acordes con el mundo de hoy. Afirman que es necesario que todos los profesores y no sólo el de informática estén sintonizados con el computador y los nuevos avances como la <i>clase virtual</i>. Precisamente los profesores expresan que hay deficiencias en ese aspecto, pues a pesar de que existe una sala de informática y computadores en la institución, poco los han utilizado en el desarrollo de las clases con los estudiantes porque reconocen que les falta capacitación para ello.</p> <p>Los profesores consideran que hay materiales didácticos que ellos mismos pueden elaborar, sin embargo, afirman que para poder diseñar ciertos materiales se necesitan implementos pero existen problemas económicos y el dinero no siempre está disponible, por tanto, según ellos, debe ser la institución y aún más el ministerio de educación quienes proporcionen este tipo de material y el apoyo económico para elaborarlo.</p> <p>En cuanto a los materiales didácticos para el desarrollo de las clases, los profesores utilizan: la propia naturaleza u objetos de la vida cotidiana, carteleras, álbumes, cartillas, láminas, dramatizaciones, libros, fotocopias de los libros, y los tableros. Los docentes expresan que los carteles, cartillas o álbumes son construidos por los estudiantes con asesoría de los profesores, para reforzar el entendimiento de los temas, propiciar la expresión de la creatividad del estudiante, y para utilizarlos en posteriores clases o grupos con los que el profesor trabaje.</p> <p>En cuanto a recursos tecnológicos lo que básicamente los profesores han utilizado es: el televisor para proyectar videos, el equipo de sonido y el computador. No obstante, los docentes comentan que en el colegio no hay un salón especial en donde el equipo de sonido pueda ser utilizado sin interrumpir a otras clases, y expresan que los computadores tienen programas desactualizados, de hecho, cuentan que hay un software de inglés que no se ha podido implementar porque los computadores no tienen la tecnología actualizada para ello. Además, los docentes mencionan que no tienen Internet en el colegio, aunque advierten que el municipio si existe un centro en el que los alumnos pueden aprender esa tecnología, por lo cual ellos los impulsan a que visiten dicho centro de Internet. Los maestros expresan que, aún así, el acceso a esta tecnología se hace difícil por cuanto el servicio de Internet cuesta dinero y los padres de familia no tienen muchos ingresos para pagarlo. En definitiva, comentan los docentes que <i>“desafortunadamente la institución no cuenta con muchos recursos tecnológicos para desarrollar clases”</i>. Ante tal situación los maestros piden prestado a la comunidad aparatos como el DVD, filmadoras.</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>En cuanto al suministro del material didáctico, los profesores consideran que el colegio en parte debe colaborar con éste porque hay materiales muy costosos que no están al alcance ni del alumno ni del profesor como los implementos de laboratorio, pero hay otros materiales que ellos reconocen deben construir por sí mismos, de acuerdo al tema de clase. Dada la situación económica</p>

	<p>que la institución vive, para los docentes se hace aún más necesario que entre ellos y los alumnos construyan el material didáctico.</p> <p>Los profesores de esta institución sostienen que es importante que el docente diseñe su propio material didáctico puesto que son ellos quienes conocen las necesidades que tiene cada estudiante y saben qué material es pertinente utilizar según sea el tema de la clase, y afirman que es bueno que el estudiante también participe en el diseño de ese material porque esa es una forma de mantenerlo activo, interesado en la clase, es una forma de hacerlos responsables de su propio aprendizaje, de que adopten un rol activo en él y se sientan a gusto con lo que están haciendo.</p> <p>Los profesores expresan que entre ellos y los estudiantes han realizado algunos materiales, aunque no muchos dado que los alumnos son de bajos recursos y eso hace difícil conseguir los implementos para elaborar el material, por tanto, los docentes expresan que el colegio debe por lo menos proporcionar los recursos para tales implementos</p> <p>Los materiales didácticos que utilizan los profesores para el desarrollo de sus clases y proyectos son: utensilios básicos como tablero, borrador, tiza, marcador, cartulinas; libros, artículos de revistas y periódicos; acetatos; la sala de tecnología, allí se utiliza el Internet y el programa “Encarta” (enciclopedia); láminas y videos para las áreas de sociales, naturales y química; el laboratorio de biología, química y física (entre profesor y estudiantes han construido circuitos); elementos del medio ambiente (plantas y animales); casos de la vida real. Asimismo, se han utilizado materiales que en conjunto con los estudiantes los profesores han elaborado, como: rompecabezas para aprender la geografía turística, juegos de mesa (dominó, loterías y parques) para la enseñanza del inglés y de la tabla periódica, el juego “el caracol” para el aprendizaje de la tabla periódica, y el material con el que se trabajó el proyecto de “desarrollo del pensamiento lógico”. Los profesores expresan que con los juegos construidos han logrado que el estudiante ponga en práctica sus conocimientos, han generado una competencia sana, y de esa manera, han contribuido a que el estudiante avance en su aprendizaje</p> <p>Por otra parte, los profesores consideran que los recursos tecnológicos son herramientas importantes para la enseñanza, y que no es suficiente con que una institución posea aparatos de último avance sino que el docente debe saber manejarlos, conocer sus partes y funcionamientos. En cuanto a los recursos tecnológicos que existen en la institución y se utilizan para la enseñanza se encuentran: la sala de nuevas tecnologías en donde se hace uso del retroproyector para proyectar imágenes, del video beam, televisor, VHS y DVD para los videos, se hace uso del computador: la Internet, las enciclopedias en CDs de información y el programa discovery que se utiliza para la enseñanza del inglés</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>Los profesores afirman que el material didáctico y la tecnología es una herramienta que se utiliza para mejorar o facilitar el</p>

proceso enseñanza- aprendizaje, por ello aquí en la institución se utilizan mapas, libros, informes de la radio, televisión, artículos de internet, revistas, periódicos, TV, VHS, computador, carteleras, maquetas, réplicas de objetos culturales que los mismos estudiantes diseñan bajo orientación del profesor. Los profesores comentan que el número de computadores es insuficiente

En esta institución, en el área de sociales, se han elaborado junto con los alumnos mapas del municipio, algunas réplicas de las casas del pueblo, elaboradas en barro, plastilina, arcilla e icopor que representan la cultura Mucaná

Los profesores destacan que para la enseñanza de la Biología cuentan en el municipio con una gran vegetación y por ende con una biodiversidad que hace más fácil el estudio de esta área, los docentes reconocen que el ecosistema del municipio presenta éstas bondades. En esta misma área existen algunos microscopios que podrían utilizarse pero la dificultad es que no existen laboratorios.

En el área de matemáticas y física comentan los docentes que ellos han construido con ayuda de los estudiantes, péndulos, un reloj de pared, juegos, figuras geométricas elaboradas en madera, y además, ramplas para estudiar el movimiento parabólico.

Para los profesores es importante que los estudiantes contribuyan en la elaboración del material didáctico para que así se concienticen que ser competentes no es limitarse a lo que la institución suministre sino que hay que buscar recursos propios e ingeniárselas en la vida para triunfar. Sin embargo, los profesores observan que tienen poco tiempo para dedicarse a la construcción del material didáctico

Los maestros son concientes de que por la especificidad y costos de algunos recursos y herramientas deben ser suministrados por el MEN y la misma institución, como por ejemplo, el material tecnológico y audiovisual.

Los profesores observan que una limitación que tiene la institución educativa es la de carecer de una biblioteca bien dotada, no hay libros actualizados para el desarrollo de las clases, ante lo cual los docentes construyen módulos para que los alumnos estudien, pues consideran que no sería justo pedirle un texto a ellos cuando en el colegio ni siquiera los hay y los padres no tienen el recurso económico para comprarlos.

Los profesores afirman que el colegio los recursos son pocos: falta material audiovisual, DVD, CD, películas, no hay laboratorios, lo que dificulta la enseñanza de la biología, de la química y de la física. Lo más dificultoso para los profesores en este aspecto es el hecho de que en el colegio casi nunca hay energía eléctrica, por lo cual hay aparatos que no pueden utilizarse aunque existan

**CONCLUSIÓN GENERAL DE  
LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS**

En opinión de los entrevistados, el material didáctico facilita y hace más entretenida la labor docente y el proceso de aprendizaje del estudiante, motiva tanto al alumno como al profesor a trabajar activamente. Los docentes consideran que *“el material didáctico es como la comida para el hogar”*, por tanto la falta de éste va en detrimento de la calidad de la educación, afecta la formación del alumno, poniéndolo en desventaja para el aprendizaje. Los profesores afirman que en las instituciones la labor se ve limitada por los pocos recursos allí disponibles y expresan: *“aquí no podemos exigirle mucho al niño porque uno le exige de acuerdo al medio ambiente en el que está, por lo menos en las grandes ciudades uno puede exigirle más porque hay grandes bibliotecas donde él puede consultar pero aquí llega el momento en que el niño ofuscado dice: me pusieron esta tarea pero dónde la voy a conseguir, y eso limita”*. No obstante, ellos mismos expresan que *“no hay que desfallecer ante la falta de recursos, no hay que colocar tantos peros, uno tiene que crear las situaciones y adaptarse”*. De acuerdo a los profesores, en estas instituciones no se cuenta con laboratorios de física y química, no hay sala de bilingüismo, tampoco una biblioteca con textos actualizados, ni aún en los municipios.

Los profesores consideran que hay materiales didácticos que ellos mismos pueden elaborar, sin embargo, afirman que para poder diseñar ciertos materiales se necesitan los implementos pero existen problemas económicos y el dinero no siempre está disponible, por tanto, según ellos, debe ser las instituciones y aún más el Ministerio de Educación quienes proporcionen este tipo de material, en especial los que son muy costosos y complejos en tecnología (material tecnológico y audiovisual), se necesita del apoyo económico para elaborar los que sean de fácil diseño y manejo

En cuanto a los materiales didácticos para el desarrollo de las clases, los profesores utilizan: la propia naturaleza u objetos de la vida cotidiana, carteleras, álbumes, cartillas, láminas, dramatizaciones, libros, fotocopias de los libros, y los tableros. Los docentes expresan que los carteles, cartillas o álbumes son construidos por los estudiantes con asesoría de ellos, para reforzar el entendimiento de los temas, propiciar la expresión de la creatividad del estudiante, y para utilizarlos en posteriores clases o grupos con los que el profesor trabaje.

En cuanto a la disponibilidad de material didáctico los profesores declaran que: faltan diccionarios, mapas, no hay marcadores, faltan computadores en buen estado, hace falta un buen servicio de Internet, la biblioteca tiene libros desactualizados, faltan videos para presentar los temas de forma novedosa, hacen falta balones para deporte (los que hay son pocos para el número de estudiantes), no hay una buena sala de profesores, faltan muchos materiales para el laboratorio: no hay balanzas, no hay elementos para desarrollar comprensión de fuerzas, no hay reactivos para trabajar la química, etc.

Ante la carencia de material didáctico, los profesores de las instituciones generan iniciativas como: para suplir la falta de balones se valen de juegos o de otras actividades, o se les piden a los estudiantes que por grupos traigan una bola plástica; algunos

profesores de sociales han hecho láminas para sus clases; se valen de diferentes objetos de la vida cotidiana para enseñar las clases de física y química; entre profesores y estudiantes se han construido algunos instrumentos para el laboratorio de física; en algunos momentos se han hecho campañas para conseguir diccionarios y otros elementos, se ha acudido al apoyo de estudiantes y el sector productivo, pero lamentablemente ya se encuentran extraviado lo que con tanto se esfuerzo se consiguió

Por otra parte, los profesores consideran que los recursos tecnológicos son herramientas importantes para la enseñanza, y que no es suficiente con que una institución posea aparatos de último avance sino que el docente debe saber manejarlos, conocer sus partes y funcionamientos. En cuanto a los recursos tecnológicos que existen en la institución y se utilizan para la enseñanza se encuentran: la sala de nuevas tecnologías en donde se hace uso del retroproyector para proyectar imágenes, del video beam, televisor, VHS y DVD para los videos, se hace uso del computador: la Internet, las enciclopedias en CDs de información y el programa discovery que se utiliza para la enseñanza del inglés

Además, expresan que es necesario disponer de la tecnología para favorecer una educación de calidad, por cuanto facilita la obtención del conocimiento, el proceso de enseñanza-aprendizaje, y permite estar a la vanguardia. No obstante, ellos advierten que en esta institución hay deficiencias en cuanto a esos recursos (didácticos y tecnológicos), lo que les limita su labor docente. Y afirman que *“acá en el colegio estamos atrasados en cuanto a la tecnología”*.

Los profesores contemplan como uno de sus deberes el capacitarse en lo referente a la tecnología para no estar ajenos a los nuevos avances.

En algunas instituciones, en el área de sociales, se han elaborado junto con los alumnos mapas del municipio, algunas réplicas de las casas que representan la cultura de los pueblos, elaboradas en barro, plastilina, arcilla e icopor

Algunos profesores destacan que para la enseñanza de la Biología cuentan en los municipios con una gran vegetación y por ende con una biodiversidad que hace más fácil el estudio de esta área

En el área de matemáticas y física comentan algunos docentes que ellos han construido con ayuda de los estudiantes, péndulos, un reloj de pared, juegos, figuras geométricas elaboradas en madera, y además, ramplas para estudiar el movimiento parabólico.

En definitiva, los profesores afirman que en los colegios los recursos didácticos y tecnológicos son pocos: falta material audiovisual, DVD, CD, películas, no hay laboratorios, lo que dificulta la enseñanza de la biología, de la química y de la física. Lo más dificultoso para los profesores en este aspecto es el hecho de que en los colegios casi nunca hay energía eléctrica, por lo cual hay aparatos que no pueden utilizarse aunque existan

**Pregunta 8. ¿De qué manera orienta y evalúa el proceso de aprendizaje y de formación de sus estudiantes?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Orientación y evaluación el proceso de formación y de aprendizaje del estudiante</b>	Aspectos que se evalúan en el estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- al momento de evaluar no se tiene en cuenta sólo la nota del examen sino también la participación del estudiante, las tareas y trabajos que ha realizado.</li> <li>- no sólo se observa el rendimiento académico del estudiante sino también sus valores pues hay que estar pendientes de la formación de ellos como personas</li> <li>- la disciplina</li> <li>- la puntualidad</li> </ul>
	Formas de evaluación y seguimiento a la labor del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mediante los exámenes, preguntas en clase, pasadas al tablero y trabajos que los estudiantes realizan uno evalúa qué tanto están captando los temas de clases</li> <li>- existe un registro en donde se consignan las asistencias, notas, participaciones, ejercicios y tareas presentadas, lo que permite llevar un seguimiento del desempeño del estudiante</li> <li>- mediante el registro de evaluación y asistencia uno está al tanto del desempeño y participación del estudiante en clase y de esa manera uno puede emprender a tiempo los correctivos necesarios.</li> <li>- los registros de seguimiento se hacen desde que comienza el año hasta que termina</li> <li>- al estudiante que se ha mostrado muy indisciplinado y no ha querido estudiar a veces se le deja sin recreo y en ese recreo se le coloca alguna actividad para que la desarrolle y luego se le evalúa</li> <li>- a veces cuando los estudiantes no llegan puntual a la clase se les deja por fuera para ir erradicando el problema, para que sepa que cometió un error, que no cumplió con su deber y por lo tanto no puede exigir el derecho a entrar porque la educación es un derecho-deber.</li> </ul>
	Acciones del docente ante dificultades académicas del estudiante promedio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cuando los estudiantes tienen dificultad para hacer alguna tarea o actividad uno les ayuda a resolver sus inquietudes</li> <li>- cuando los estudiantes tienen dificultad para entender los temas de clase, uno rediseña la forma de explicarlos y hace hincapié en dichos temas hasta que los aprendan</li> <li>- cuando el grupo de estudiantes en general obtiene bajos resultados en los exámenes uno</li> </ul>

		<p>analiza en dónde está la falla: ¿está en el método que uno utiliza para explicar o de qué se trata?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cuando la falla está en la propia labor del profesor, se rediseña la forma de explicar y las actividades o ejercicios de tal manera que los estudiantes puedan entender mejor y puedan apropiarse del tema.</li> </ul>
	<p>Acciones emprendidas ante los estudiantes de bajo rendimiento académico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- con los estudiantes que tienen bajo rendimiento académico uno tiene que hacer una labor de investigación, hay que indagar qué es lo que pasa, qué problema tienen, a veces es familiar, a veces económico (no se están alimentando, tienen hambre), algunos tienen problemas de aprendizaje, de autoestima, etc., son toda una serie de factores que los profesores debemos contemplar.</li> <li>- se utiliza el diálogo con los estudiantes y padres de familia como herramienta para investigar la situación del estudiante.</li> <li>- uno dialoga con los estudiantes que tienen bajo rendimiento y los anima para que quieran estudiar y progresar a pesar de las adversidades (a veces algunos se desaniman por no tener el dinero para ingresar a una Universidad).</li> <li>- se ayuda al estudiante a que descubra sus aptitudes, se les tiene paciencia y no se les margina simplemente porque tengan dificultades para ciertas cosas.</li> <li>- no se aísla al estudiante lento o que tiene dificultad para el aprendizaje sino más bien uno busca integrarlos con los más despiertos, con los que aprenden más rápido</li> <li>- a los alumnos que tienen facilidad para entender los temas uno los coloca de monitores para que guíen a sus compañeros con dificultades, uno les pide que le expliquen a sus compañeros porque a veces entre ellos se explican mejor, se explican en su propio lenguaje y esa estrategia ha dado buenos resultados.</li> <li>- las actividades de recuperación no se colocan sólo cuando termina el período sino tan pronto el estudiante muestra dificultades y deficientes exámenes, la idea es que vaya mejorando poco a poco.</li> <li>- a los estudiantes que manifiestan dificultad para entender o aprender los temas se les presta mayor atención, se observa con mayor detenimiento cómo desarrollan el trabajo y en dónde cometen el error para corregirlos y orientarlos.</li> <li>- cuando un estudiante tiene bajo rendimiento el director de grupo conversa con los profesores tratando de encontrar el origen del problema, se cita al estudiante y a los padres y se dialoga con ellos.</li> <li>- a veces dentro del seno familiar los estudiantes no reciben la orientación necesaria para concentrarse e interesarse en sus estudios y uno aquí debe hacer todo lo posible para que el estudiante se interese, capte y aprenda.</li> </ul>



	Acciones emprendidas ante los estudiantes de rápido aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a los estudiantes que aprenden rápido se les pone también a trabajar en los temas siguientes o en ejercicios más complejos del tema en curso para que sigan desarrollando su pensamiento, ellos quieren nuevos temas y hay que dárselos porque a veces uno por dedicarse a los estudiantes que van más atrasados deja un poco rezagados a los que van adelante, entonces se presenta el problemita de que los que van adelantados dicen “profesor ya sabemos eso”</li> </ul>
	Situaciones en el ejercicio de la evaluación al estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el tema de la evaluación es uno de los más difíciles. Como profesores debemos promover a los estudiantes, decir quién está apto y quién no para pasar al siguiente grado, pero con las políticas del gobierno esta tarea resulta difícil pues según éstas sólo un mínimo porcentaje de estudiantes puede perder el año y a veces hay muchachos que no merecen ser promovidos entonces debemos hacer de magos para lograr que esos estudiantes adquieran los conocimientos y destrezas básicas y allí nos toca trabajar mucho porque la familia muchas veces se hace a un lado</li> </ul>
	Autoevaluación de la labor docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se abre el espacio para que los estudiantes e incluso padres de familia digan lo que les gusta o no de la clase y poder saber entonces qué debe mejorarse.</li> <li>- como director de grupo se habla con los profesores, se les pregunta como va el grupo, se habla con los estudiantes, se compara lo que ambas partes dicen, y se hacen sugerencias para mejorar la labor educativa.</li> <li>- los colegas expresan sus sugerencias o recomendaciones y uno las tiene en cuenta</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b> <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Orientación y evaluación el proceso de formación y de aprendizaje del estudiante</b>	Aspectos que se evalúan en el estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entendimiento del tema de clase</li> <li>- disciplina</li> <li>- cumplimiento con tareas y trabajos</li> <li>- asistencia y puntualidad a las clases y actividades del colegio</li> </ul>

	Formas de evaluación y seguimiento a la labor del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se lleva un registro de los alumnos que asisten a clases, los que cumplen con sus tareas, los que participan, los que no responden a preguntas, y se registran los resultados de los exámenes, de esta manera se identifica el avance o las debilidades de cada uno de los alumnos.</li> <li>- el entendimiento del tema de la clase se evalúa mediante las pasadas al tablero y las preguntas que se realizan en clase para detectar qué alumnos tienen facilidades para aprender y qué alumnos tienen dificultades</li> </ul>
	Acciones emprendidas ante los estudiantes de bajo rendimiento académico o indisciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dialogar con el estudiante para hallar las causas de sus comportamientos y aconsejarlos</li> <li>- dialogar con docentes, directores de grupo, coordinadores y padres de familia hallar las causas de sus comportamientos y ayudar a los estudiantes a que mejoren</li> <li>- se remiten a psicorientación cuando son conductas recurrentes</li> <li>- indagar si se trata de problemas con sus papás, problemas emocionales o de falta de comida</li> <li>- se les colocan talleres y ejercicios en el tablero para que se apropien del tema</li> </ul>
	Acciones emprendidas ante los estudiantes de rápido aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se les asignan trabajos de consulta en Internet, en enciclopedias, así como ejercicios más complejos para que los realicen, y luego se socializa con ellos los temas y trabajos.</li> <li>- la idea de asignarles trabajos es mantenerlos ocupado en actividades productivas, canalizar esa energía a través del aprendizaje.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>	<b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTA DE LOS PROFESORES</b>
	<b>Orientación y evaluación el proceso de formación y de aprendizaje del estudiante</b>	Aspectos que se evalúan en el estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entendimiento del tema de clase</li> <li>- disciplina</li> <li>- cumplimiento con tareas y trabajos</li> <li>- asistencia y puntualidad a las clases y actividades del colegio</li> <li>- la convivencia del estudiante para orientarlo en su formación humana</li> </ul>
		Formas de evaluación y seguimiento a la labor del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se lleva una planilla que se llama “diario de actividades del estudiante” en donde se registran las actividades que los alumnos realizan, sus participaciones, las notas de sus exámenes.</li> <li>- Llenar ese control permite estar al tanto del rendimiento de cada estudiante y a partir de allí poder orientarlo y hacerle recomendaciones.</li> <li>- Se le pide al estudiante que entregue informes parciales de la actividad o trabajo que esté realizando en clase o casa para saber si está comprendiendo o si está juicioso trabajando</li> </ul>
		Acciones emprendidas ante los estudiantes de bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se cambia de estrategia pedagógica y se le explica al estudiante nuevamente</li> <li>- se les colocan actividades de recuperación y de refuerzo, o talleres en grupo, para que observen las</li> </ul>

	rendimiento académico	<p>fallas, refuercen el aprendizaje y después se les hace nuevamente un examen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una de las formas de ayudar al estudiante que tiene bajo rendimiento académico es hablando con él, hablándole de lo importante que es estudiar para la vida, animándolo a que trabaje más y mejore</li> <li>- se habla con los padres de familia, con el director de grupo, con el coordinador, se remite a psicorientación para identificar los motivos de su comportamiento y establecer compromisos de mejora</li> <li>- la remisión al departamento de orientación ayuda a identificar cuáles son las fallas que tiene el estudiante desde el punto de vista psicológico, físico o si es pereza o dificultades de aprendizaje, para así saber que pasos seguir con el alumno</li> <li>- se observa frecuentemente al estudiante para ver si persiste en la falla o la supera</li> <li>- los estudiantes presentan muchas dificultades como: falta de comida, conflictos intrafamiliares, algunos son desplazados de sus tierras; situaciones que afectan el estado de ánimo del estudiante y por ende su rendimiento en el colegio; aquí lo que se hace es procurar animar al estudiante</li> <li>- se les colocan actividades de recuperación y de refuerzo, o talleres en grupo, para que observen las fallas, refuercen el aprendizaje y después se les hace nuevamente un examen</li> </ul>
	Acciones emprendidas ante los estudiantes de rápido aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a los estudiantes pilosos, que tienen facilidad para aprender rápido los temas, se le colocan actividades o trabajos más complejos que a los otros</li> <li>- se les toma como monitores para que ayuden a los otros compañeros que tienen dificultades</li> <li>- se les permite adelantarse en los temas siguientes</li> </ul>
	Rol de los padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los padres de familia presentes en esta comunidad generalmente son iletrados y por ello no hay mucho apoyo para que el estudiante cumpla con sus responsabilidades.</li> <li>- el llamado triángulo de oro de la educación (estudiante-padre-docente) en esta institución no concurre para la formación integral, tal como lo expresó un profesor</li> </ul>

<b>ENTREVISTA A PROFESORES</b>	<b>CONCLUSIONES (Pregunta 8)</b>

<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>Para los profesores de este municipio, al momento de evaluar no se tiene en cuenta sólo la nota del examen sino también la participación del estudiante, las tareas y trabajos que ha realizado, los valores que éste manifiesta pues hay que estar pendientes de la formación de ellos como personas. También se tiene en cuenta la disciplina y la puntualidad en el cumplimiento de sus deberes</p> <p>Las formas de evaluar más utilizadas por los docentes son: los exámenes escritos, preguntas en clase, pasadas al tablero, trabajos que los estudiantes realizan para analizar qué tanto están captando los temas de clases. Existe además un registro en donde se consignan las asistencias, notas, participaciones, ejercicios y tareas presentadas, lo que les permite llevar un seguimiento del desempeño del estudiante para emprender los correctivos necesarios. Los registros de seguimiento se hacen desde que comienza el año hasta que termina.</p> <p>De acuerdo a la situación del estudiante el docente desarrolla acciones: cuando los estudiantes tienen dificultades para entender los temas de clase, los maestros rediseñan la forma de explicarlos y hace hincapié en dichos temas hasta que los aprendan; frente a los bajos resultados en los exámenes los docentes analizan dónde está la falla y cambian la metodología si es necesario; respecto a los estudiantes que tienen bajo rendimiento académico los profesores hacen una labor de investigación para indagar si el problema es familiar, económico (no se están alimentando, tienen hambre), si son problemas de aprendizaje, de autoestima, etc., son toda una serie de factores que los profesores analizan. Desde allí se dialoga con los estudiantes y padres de familia, y se anima a los estudiantes de bajo rendimiento para que estudien y progresen a pesar de las adversidades. Generalmente, los docentes ayudan al estudiante a que descubra sus aptitudes, y no se les margina. Al alumno lento o que tiene dificultad para el aprendizaje se integra con los más despiertos, con los que aprenden más rápido, quienes hacen las veces de monitores; tal estrategia ha dado buenos resultados</p> <p>Las actividades de recuperación se colocan al terminar el período académico y cuando el estudiante muestra dificultades y deficientes exámenes, lo importante para los docentes es que él mejore poco a poco.</p> <p>Una iniciativa de los profesores directores de grupo ante el bajo rendimiento del alumno es la de conversar con él, con los padres de familia, con los docentes en general de la institución, para encontrar el origen del problema.</p>
---------------------------------------	---

	<p>Otras acciones emprendidas por los maestros frente a los alumnos de aprendizaje rápido es adelantarle temas para que éstos desarrollen su pensamiento</p> <p>Los profesores comentan que existen algunas situaciones en el ejercicio de la evaluación que se hacen complicadas, como es la de promover a los estudiantes (señalando quienes están aptos y quienes no para pasar al siguiente grado), dadas las políticas del gobierno, pues según éstas sólo un mínimo porcentaje de estudiantes puede perder el año y a veces hay muchachos que no merecen ser promovidos entonces los docentes afirman: <i>“allí debemos ser magos para lograr que esos estudiantes adquieran los conocimientos y destrezas básicas”</i>. En ocasiones se ven tentados a evaluar positivamente a alumnos que aún no lo merecen.</p> <p>Los directores de grupo algunas veces realizan procesos de evaluación de sus compañeros; se habla con los profesores, se les pregunta como va el grupo, se habla con los estudiantes, se compara lo que ambas partes dicen, y se hacen sugerencias para mejorar la labor educativa</p> <p>Otras formas de los profesores de orientar la formación de los estudiantes que se muestran muy indisciplinados y no han querido estudiar es la de dejarlos sin recreo y en ese recreo colocarles actividades para que las desarrollen y luego evaluárselas. De igual manera, a veces cuando los estudiantes no llegan puntual a la clase se les deja por fuera para ir erradicando el problema, y se les enseña con esto que si bien la educación es un derecho, ellos tienen un deber que cumplir</p>
<p style="text-align: center;"><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>Los profesores de la institución llevan un registro de los alumnos que asisten a clases, los que cumplen con sus tareas, los que participan, los que no responden a preguntas, y se registran los resultados de los exámenes, de esta manera se identifica el avance o las debilidades de cada uno de los alumnos.</p> <p>El entendimiento del tema de la clase se evalúa mediante las pasadas al tablero y las preguntas que se realizan en clase. De esta forma se detecta qué alumnos tienen facilidades para aprender y qué alumnos tienen dificultades, a éstos últimos se les colocan talleres y se pasan con frecuencia al tablero para que se apropien del tema</p> <p>Los profesores comentan que ellos se fijan mucho en el estudiante que salió mal en el examen,</p>

	<p>en el que no realizó los trabajos ni los ejercicios asignados, en el que es indisciplinado, ellos consideran que a ese estudiante algo tiene que pasarle, y dialogan con él en clase, en las horas libres, le preguntan si tiene problemas con sus papás, si es de padres separados, si vive con la abuela, si desayunó antes de venir al colegio, etc., a partir de esas conversaciones los docentes descubren muchas cosas y aconseja al alumno. Los profesores expresan que cuando el estudiante tiene un bajo rendimiento académico muchas veces no es por problemas de inteligencia sino por problemas emocionales.</p> <p>Ahora bien, cuando el bajo rendimiento académico de un estudiante y sus conductas de irresponsabilidad e indisciplinación son recurrentes los profesores hacen una remisión académica al director de grupo, al coordinador, llaman a los papás para ver qué es lo que pasa, y los remiten a psicorientación</p> <p>A los estudiantes que tienen ritmos de aprendizaje más rápido los docentes les asignan trabajos de consulta en Internet, en enciclopedias, les asignan ejercicios más complejos para que los realicen, y luego socializan con ellos los temas y trabajos. La idea de los profesores de asignarles trabajos es mantenerlos ocupado en actividades productivas, canalizar esa energía a través del aprendizaje.</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>En esta institución educativa los profesores llevan una planilla que se llama “diario de actividades del estudiante” en la cual se registran las actividades que los alumnos realizan, sus participaciones, las notas de sus exámenes. Para los docentes es fundamental llenar ese control para estar al tanto del rendimiento de cada estudiante y a partir de allí poder orientarlo y hacerle recomendaciones. Los profesores también evalúan también la convivencia del estudiante para orientarlos en su formación humana.</p> <p>Los profesores suelen pedirles a los estudiantes que entreguen informes parciales de la actividad o trabajo que estén realizando en clase para saber si están comprendiendo o si están juiciosos trabajando.</p> <p>Los profesores comentan que cuando el estudiante no comprende los temas, ellos cambian de estrategia pedagógica y le explican nuevamente. Los docentes expresan que una de las formas de ayudar al estudiante que pierde un examen o tiene bajo rendimiento académico es hablando con él, animándolo a que trabaje más y mejore, hablándole de lo importante que es estudiar porque eso va a servirle para toda la vida, hablando con los padres de familia, con el director</p>

	<p>de grupo, con el coordinador, remitiéndolo a psicorientación y estando pendiente de si el estudiante persiste en la falla o la supera.</p> <p>Los docentes afirman que el departamento de orientación les ayuda a identificar cuáles son las fallas que tiene el estudiante desde el punto de vista psicológico, físico o si es pereza o dificultades de aprendizaje, lo que les permite saber que pasos seguir con el alumno.</p> <p>Los profesores advierten que en la comunidad educativa de este municipio los estudiantes presentan muchas dificultades como: falta de comida, asisten sin desayuno, presentan conflictos intrafamiliares, algunos son desplazados de sus tierras. Estas situaciones afectan el estado de ánimo del estudiante y por ende su rendimiento en el colegio. Ante tal hecho, los docentes expresan que procuran animarlos a que progresen. Luego entonces se procede a colocarles actividades de recuperación y de refuerzo o talleres en grupo para que observen las fallas y después se les hace nuevamente un examen</p> <p>Los profesores afirman que los padres de familia presentes en esta comunidad generalmente son iletrados y por ello no hay mucho apoyo para que el estudiante cumpla con sus responsabilidades. De tal manera que el llamado triángulo de oro de la educación (estudiante-padre-docente) en esta institución no concurre para la formación integral, tal como lo expresó un profesor</p>
<p style="text-align: center;"><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>Los profesores de los municipios al momento de evaluar no tienen en cuenta sólo la nota del examen sino también la participación del estudiante, las tareas y trabajos que ha realizado, los valores que éste manifiesta pues, según ellos, hay que estar atentos a la formación de ellos como personas. También se tiene en cuenta la disciplina y la puntualidad en el cumplimiento de sus deberes</p> <p>Las formas de evaluar más utilizadas por los docentes son: los exámenes escritos, preguntas en clase, pasadas al tablero, trabajos que los estudiantes realizan para analizar qué tanto están captando los temas de clases. Existe además un registro de seguimiento que se utiliza desde que comienza el año hasta que termina, donde se consignan las asistencias, notas, participaciones, ejercicios y tareas presentadas, lo que les permite llevar un seguimiento del desempeño del estudiante para emprender los correctivos necesarios.</p>

De acuerdo a las situaciones del estudiante el docente desarrolla acciones así: cuando los estudiantes tienen dificultades para entender los temas de clase, los maestros rediseñan la forma de explicarles y hacen hincapié en dichos temas hasta que los aprendan; frente a los bajos resultados en los exámenes los docentes analizan dónde está la falla y cambian la metodología si es necesario; respecto a los estudiantes que tienen bajo rendimiento académico los profesores hacen una labor de investigación para indagar si el problema es familiar, económico (no se están alimentando, tienen hambre), si son problemas de aprendizaje, de autoestima, etc., son toda una serie de factores que los profesores analizan. Desde allí se dialoga con los estudiantes y padres de familia, y se anima a los estudiantes de bajo rendimiento para que estudien y progresen a pesar de las adversidades. Generalmente, los docentes ayudan al estudiante a que descubra sus aptitudes, y no se les margina. Al alumno lento o que tiene dificultad para el aprendizaje, los profesores lo integran con los más despiertos, con los que aprenden más rápido, éstos hacen las veces de monitores; tal estrategia ha dado buenos resultados

Los profesores les dicen a los estudiantes que si no entienden un tema, si no saben cómo hacer una tarea o no comprenden las preguntas del examen se acerquen a ellos para explicarles y orientarlos, incluso repetirles el tema de clase. Frente a un mal examen se les coloca tareas de recuperación y de refuerzo, en otras ocasiones se les asigna un compañero que esté más adelantado para que les ayuden. Algunos estudiantes optan por formar grupos de estudio.

Las actividades de recuperación se colocan al terminar el período académico y cuando el estudiante muestra dificultades y deficientes exámenes, lo importante para los docentes es que él mejore poco a poco.

Otras formas de los profesores de orientar la formación de los estudiantes que se muestran muy indisciplinados y no han querido estudiar es la de dejarlos sin recreo y en ese recreo colocarles actividades para que las desarrollen y luego evaluarlas. De igual manera, a veces cuando los estudiantes no llegan puntual a la clase se les deja por fuera para ir erradicando el problema, y se les enseña con esto que si bien la educación es un derecho, ellos tienen un deber que cumplir. También, en ocasiones, cuando un estudiante tiene malas bases académicas los maestros optan por pedirle que busque asesoría personalizada con un profesor particular

Al finalizar el período académico, se realizan los exámenes que son requisitos del plan de



estudio y se observa qué tanto el estudiante alcanzó los objetivos propuestos; a partir de allí se determinan los pasos a seguir. Frente al fracaso del estudiante, los profesores les dan un voto de confianza diciéndoles que él puede ser mejor, la idea de los docentes es subirle la autoestima y que le tomen interés y amor a la materia.

Los profesores comentan que ellos se fijan mucho en el estudiante que salió mal en el examen, en el que no realizó los trabajos ni los ejercicios asignados, en el que es indisciplinado, ellos consideran que a ese estudiante algo tiene que pasarle, y dialogan con él en clase, en las horas libres, le preguntan si tiene problemas con sus papás, si es de padres separados, si vive con la abuela, si desayunó antes de venir al colegio, etc., a partir de esas conversaciones los docentes descubren muchas cosas y aconseja al alumno. Los profesores expresan que cuando el estudiante tiene un bajo rendimiento académico muchas veces no es por problemas de inteligencia sino por problemas emocionales.

Cuando el bajo rendimiento académico y las conductas de irresponsabilidad e indisciplina del estudiante son recurrentes, los profesores las registran en el “diario de actividades del estudiante”, y remiten a los alumnos al director de grupo, al coordinador de convivencia, llaman a los papás para ver qué es lo que pasa, y los remiten a psicorientación

Los profesores comentan que cuando el estudiante no comprende los temas, ellos cambian de estrategia pedagógica y le explican nuevamente. Los docentes expresan que una de las formas de ayudar al estudiante que pierde un examen o tiene bajo rendimiento académico es hablando con él, animándolo a que trabaje más y mejore, hablándole de lo importante que es estudiar porque eso va a servirle para toda la vida, hablando con los padres de familia, con el director de grupo, con el coordinador, remitiéndolo a psicorientación y estando pendiente de si el estudiante persiste en la falla o la supera. Los docentes afirman que el departamento de orientación les ayuda a identificar cuáles son las fallas que tiene el estudiante desde el punto de vista psicológico, físico o si es pereza o dificultades de aprendizaje, lo que les permite saber que pasos seguir con el alumno.

Los profesores advierten que en la comunidad educativa de estos municipios los estudiantes presentan muchas dificultades como: falta de comida, asisten sin desayuno, presentan conflictos intrafamiliares, algunos son desplazados de sus tierras. Estas situaciones afectan el estado de ánimo del estudiante y por ende su rendimiento en el colegio. Ante tal hecho, los docentes expresan que procuran animarlos a que progresen. Luego, proceden a colocarles

actividades de recuperación y de refuerzo o talleres en grupo para que observen las fallas y después se les hace nuevamente un examen

A los estudiantes que tienen ritmos de aprendizaje más rápido los docentes les asignan trabajos de consulta en Internet, en enciclopedias, les asignan ejercicios más complejos para que los realicen, y luego socializan con ellos los temas y trabajos. La idea de los profesores de asignarles trabajos es mantenerlos ocupado en actividades productivas, canalizar esa energía a través del aprendizaje

Los profesores entrevistados declaran que el ejercicio de la evaluación es difícil, especialmente promover a los estudiantes (es decir, señalar quienes están aptos y quienes no para pasar al siguiente grado), gracias a las políticas del gobierno según las cuales sólo un mínimo porcentaje de estudiantes puede perder el año. Ellos han expresado que hay muchachos que no merecen ser promovidos pero el cumplimiento de las políticas les exige hacer de “magos” para lograr que esos estudiantes adquieran los conocimientos y destrezas básicas, viéndose en ocasiones tentados a evaluar positivamente a alumnos que aún no lo merecen. Para mejorar tal labor educativa, los directores de grupo hablan con los profesores, les preguntan como va el grupo, hablan con los estudiantes, y luego comparan lo que ambas partes dicen, y se hacen sugerencias para mejorar

Por otro lado, los profesores observan generalmente la falta de compromiso por parte de los padres en el proceso de aprendizaje del estudiante, lo que para ellos influye negativamente en el desempeño del joven en formación. Los docentes expresan que en esas comunidades educativas los padres de familia son muy pasivos, cuando se realizan reuniones no quieren venir, y no preguntan cómo va su hijo(a)

Los profesores afirman que los padres de familia presentes en esta comunidad generalmente son iletrados y por ello no hay mucho apoyo para que el estudiante cumpla con sus responsabilidades. De tal manera que el llamado triángulo de oro de la educación (estudiante-padre-docente) en esta institución no concurre para la formación integral, tal como lo expresó un profesor



			<p>niños y jóvenes que lo necesitan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ser profesor en servir no sólo a la institución sino también ser colaborador en las distintas actividades del municipio</li> <li>- ser profesor es hablarles a los estudiantes e invitarlos a que salgan adelante, a que se superen cada día más</li> </ul>
	<p>Dificultades/ Inconformidades en el ejercicio de la labor</p>	<p>Baja remuneración económica</p> <p>Pocos recursos económicos de la institución</p> <p>Mala imagen pública</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- teniendo en cuenta todas las exigencias que se le hacen al docente, todo lo que tenemos que trabajar, todos los estudios que uno debe realizar, el salario no es adecuado, no estamos bien pagados, y eso no es alentador</li> <li>- es una profesión que no está bien remunerada económicamente en comparación con todo lo que uno debe prepararse y el tiempo que debe dedicarle</li> <li>- la verdad es que el sueldo del docente es bajo, mientras que otros profesionales de otros campos ganan mucho más y sin tener toda la preparación y exigencia que se le hace a uno como profesor, eso afecta la parte emocional del docente</li> <li>- hay funcionarios que ganan más que el maestro pero no trabajan tanto como nosotros</li> <li>- la remuneración económica es uno de los pleitos que tenemos en el magisterio porque no es adecuada, no es la apropiada de acuerdo al trabajo que realizamos</li> <li>- aquí en la institución no hay dinero porque es una institución pobre y no todos los padres de familia pagan matrícula</li> <li>- los dineros que las leyes establecen para la educación se pierden y no llegan a las instituciones</li> <li>- con las nuevas políticas y la mala información sobre el rol del maestro, nuestra imagen en el país ha desmejorado y eso no es grato para nosotros.</li> <li>- desafortunadamente el gobierno ha considerado que el magisterio es la vena rota de la economía colombiana, se ha tratado de dar a entender al público que nosotros estamos acabando con el dinero del país pero eso no es cierto porque uno de los sueldos paupérrimos del país son los de nosotros</li> <li>- hoy hay mucha inestabilidad en el país y esa inestabilidad no le permite al docente sentirse seguro emocionalmente porque hoy estás aquí</li> </ul>

		<p>del docente</p> <p>Inestabilidad laboral</p> <p>Actitud conformista de los estudiantes</p> <p>Perfil profesional y personal divergente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desafortunadamente nuestro pueblo es muy conformista y yo no quisiera que siguiera así, eso hace más difícil que le hallen sentido al estudio y mañana no sabes si te “echan” para otro lado</li> <li>- una experiencia un poco difícil fue cuando me trasladaron a este colegio para que trabajara en el área de educación física y yo había terminado era licenciatura con énfasis en español</li> </ul>
	<p>Satisfacción en el ejercicio de la labor</p>	<p>Relación con la comunidad educativa</p> <p>Reconocimiento por parte de la institución</p> <p>Trascendencia social de la labor y gratitud</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- con la comunidad nos la llevamos muy bien, con los estudiantes, con los padres de familia, con los colegas, con los directivos, etc. todos nos tratan bien</li> <li>- el trato recibido en la institución ha sido muy bueno</li> <li>- el colegio reconoce nuestro trabajo aunque sea con una palabrita, pues con incentivos económicos no porque es pobre</li> <li>- se logró que una comunidad totalmente humilde, sin servicios públicos, sin dinero para el vestido de los estudiantes y útiles escolares, se motivara a estudiar y pasara de tener 15 estudiantes a tener 55, y así logramos sacar varias promociones de 5to de primaria. Obviamente les colaboramos con la</li> </ul>

		del estudiante	<p>parte económica, gracias a uno contactos que se hicieron con personas de otra región</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se siente satisfacción cuando uno se encuentra con los exalumnos y ellos lo saludan a uno con entusiasmo, cariño y sobre todo con agradecimiento que es lo más importante.</li> <li>- siente uno gran satisfacción cuando el exalumno le dice a uno: “Profesor gracias por lo que hizo por mí, estoy tan agradecido”</li> <li>- siente uno gran satisfacción cuando el exalumno le dice a uno: “Profesor estoy comprobando que lo que usted decía era todo lo que debía hacer y hoy estoy recibiendo los frutos de toda esa labor que usted realizaba”. Esa es la mayor satisfacción, por eso uno se puede sentir feliz a pesar de las inconformidades, pues si fuera por el dinero no estaríamos en esta profesión porque la remuneración económica no es buena</li> <li>- se siente más alegría dando que recibiendo, con la docencia se puede ayudar a mucha gente a salir adelante</li> </ul>
	Autoevaluación del docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>- en cuanto a mi desempeño ahora puedo dormir mejor que antes porque he aprendido a manejar las situaciones de indisciplina y de rebeldía de los muchachos</li> <li>- muchos reflexionamos sobre nuestra propia labor para ver en qué hemos fallado, qué hicimos bien, en qué debemos mejorar para llegar a ser excelente</li> </ul>
	Deberes del docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>- uno debe estar atento a todas las actividades que se desarrollen dentro del municipio donde se labora porque uno es el espejo de los niños, jóvenes y hasta de los adultos.</li> <li>- nosotros debemos poner el ejemplo de buenos ciudadanos</li> <li>- una exigencia de ahora es reflexionar constantemente sobre la propia labor para mejorar cada día</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b> <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<b>Háblenos acerca de su experiencia como profesor</b>	Aspectos que impulsaron a tomar la decisión de ser profesor	Vocación de servicio y amor al alumno  Circunstancias del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “yo nací para esto”</li> <li>- “uno está aquí por amor al arte”</li> <li>- “soy docente porque me gusta la labor de enseñar”</li> <li>- “yo amo esta labor, eso fue lo que me llevó a escoger esta profesión”</li>   <li>- jamás se me pasó por la cabeza eso de ser docente, pero debido a la situación económica del país se me presentó la oportunidad de trabajar en la docencia y me fui compenetrando con esa labor</li> <li>- me formé para trabajar en hoteles, en agencias de viajes pero me tocó decidir ser profesora porque esa era la necesidad que existía en este municipio, sin embargo hoy puedo decir que ser maestra es el mejor don que Dios me ha dado</li> </ul>
	Significado de la profesión		<ul style="list-style-type: none"> <li>- “ser profesor es mi vida”</li> <li>- “ser profesor es trabajar por el bienestar de los niños, darles lo mejor de uno mismo, orientarlos para que sean responsables y cuiden su vida”</li> <li>- “maestro es la persona que logra que el estudiante salga adelante y le encuentre el sabor a la educación y al saber”</li> </ul>
	Dificultades/ Inconformidades en el ejercicio de la labor	Baja remuneración económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “el gobierno no valora la profesión de docente porque desde hace cuatro años el salario no lo incrementan, no nos da estímulos y cuando lo hace, coloca muchos obstáculos para que uno pueda obtenerlos”</li> <li>- “la remuneración económica es mala, hay cero estímulos para el docente, yo no he visto que a un profesor le hayan dicho: aquí tiene un premio de sabático, o usted tiene este premio por ser el mejor profesor del bimestre, o del semestre, o del área. Imagínate que le digan a uno: vamos a escoger los mejores profesores y a ellos les vamos a pagar 20% más de salario y una beca para especializarse en una Universidad, eso sería lindo”</li> <li>- “la falta de estímulos y las necesidades no cubiertas del profesor es uno de los aspectos por los que la educación aquí no despega, el maestro se</li> </ul>

		<p>Ingratitud y Mala imagen del docente</p> <p>Inestabilidad laboral</p> <p>Perfil profesional y personal divergente</p>	<p>encasara y de ahí no sale porque como no hay estímulo, no hay ganas”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “nuestro bienestar personal como profesores es muy maltratado por el gobierno”</li> <li>- “en este país uno se siente frustrado pues mientras para otros países la educación y el sueldo del docente es una prioridad, aquí no es así”</li> <li>- “el gobierno no es consciente de la labor social que nosotros desempeñamos, por eso no nos brinda mayor atención y estaríamos mejor”.</li> <li>- “a veces los mismos padres de familia y estudiantes hablan mal del profesor, a veces hay ingratitud”</li> <li>- “el gobierno hoy nos golpea mucho, tenemos el temor de que nos trasladen, el escalafón está congelado y no podemos ascender, no recibimos un aumento salarial significativo y esto afecta nuestras condiciones emocionales y profesionales”</li> <li>- cuando inicié esta profesión tuve algunas dificultades debido a que no era mi perfil, no era lo que había estudiado</li> <li>- no me siento totalmente realizado con ser docente porque desde niño aspiré siempre a ser ingeniero, yo me veía en una empresa dirigiendo personal, haciendo procesos químicos y todo lo que se ve en la industria</li> </ul>
--	--	--	--



	Satisfacción en el ejercicio de la labor	Relación con la comunidad educativa  Labor en instituciones privadas  Trascendencia social de la labor y Gratitude del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “en la institución el trato con el rector ha sido bueno, mientras uno haga bien su labor no hay inconvenientes”</li> <li>- Uno de los profesores comenta que la experiencia de trabajar en un colegio privado es una de las más positivas porque en esas instituciones le exigen al máximo al docente y eso lo lleva a generar resultados. El maestro observa que existe una diferencia entre ser profesor de colegio privado y ser profesor de colegio público</li> <li>- poder ayudar al estudiante a mejorar no sólo sus conocimientos sino sobretodo su ser como persona</li> <li>- lograr encenderles a los alumnos la llama de la curiosidad y del amor por el área</li> <li>- ver al estudiante interesado por los temas y por preguntar e indagar más lo reconforta a uno y lo ayuda a seguir adelante en este arduo camino</li> <li>- es bonito cuando el estudiante valora nuestro trabajo”</li> <li>- “me voy alegre para la casa cuando un estudiante me dice: profesor ahora sí entendí tal tema, me siento bien con lo que usted me está dando en clase”</li> <li>- “es satisfactorio cuando me encuentro con personas que fueron mis estudiantes hace 15 años y ahora que son profesionales le tienden la mano a uno”</li> </ul>
	Autoevaluación del docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El desempeño es bueno</li> <li>- Uno utiliza el resultado de los estudiantes como parámetro para evaluarse</li> <li>- Uno se vale también de los comentarios del rector, pues cuando el profesor está fallando éste lo cita y le habla para que mejore</li> </ul>
	Deberes del docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La profesión exige capacitarse constantemente, reflexionar permanentemente acerca de la labor realizada</li> <li>- es un deber comprometerse con la transformación de las instituciones públicas: “si yo llego aquí y encuentro que hay mucho desorden, que los estudiantes no quieren trabajar y que los profesores están achantados y pensando en que ya sólo le faltan 2 años para la pensión, yo no puedo</li> </ul>

			cometer el error de dejarme contagiado, yo no pienso en cuántos años me faltan para la pensión sino que trabajo y entrego todo lo que tenga a la educación
--	--	--	--

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTA DE LOS PROFESORES</b>
<b>Háblenos acerca de su experiencia como profesor</b>	Aspectos que impulsaron a tomar la decisión de ser profesor	Vocación de servicio y amor al alumno  Influencia de la familia y del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “desde muy pequeño me gustó ser profesor”</li> <li>- “es mi vocación, mi razón de vivir”</li> <li>- “me gusta brindarle a las personas conocimientos”</li> <li>- “siento amor por la profesión”</li>   <li>- “mis padres me orientaron en ese campo”</li> <li>- “gracias al colegio en el que estudié comencé a sentirle el sabor a la docencia”</li> </ul>
	Significado de la profesión		<ul style="list-style-type: none"> <li>- “ser maestro es cuidar del desarrollo académico y moral del estudiante”</li> <li>- “ser profesor significa luchar por el bienestar de la comunidad e implica mucho sacrificio porque ser docente en este país es difícil”</li> <li>- “ser profesor es estar dispuesto a ser un orientador, un guía del aprendizaje”</li> <li>- “ser profesor implica tener la gran responsabilidad de formar a una persona”</li> <li>- “ser profesor implica enseñar y aprender con los estudiantes”</li> </ul>
	Dificultades/ Inconformidades en el ejercicio de la labor	Baja remuneración económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los docentes no tienen un salario que les permita vivir más cómodos y mantenerse actualizados”</li> <li>- “la remuneración económica definitivamente no es buena, el salario no corresponde a todos los esfuerzos que uno hace”. Algunos docentes afirman que: “mejorando la parte económica del docente se mejoraría la calidad de su labor y así también la calidad de la educación”</li> <li>- “el docente debe trabajar durante muchos años para poder llegar a la</li> </ul>

		<p>Pocos recursos económicos de la institución</p> <p>Falta de colaboración del Estado y complejidad de la legislación educativa</p>	<p>máxima categoría y aumentar su sueldo”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “la familia de uno tiene muchas necesidades y lo que uno gana no es suficiente para suplirlas</li> <li>- el aumento económico que se le hace al salario del maestro no es proporcional al aumento en los artículos de la canasta familiar, la gasolina y el transporte</li> <li>- “aquí en Colombia se ejerce la docencia con mucho sacrificio, no hay recursos para desarrollar la labor</li> <li>- “este colegio se encuentra en condiciones muy pobres”</li> <li>- “muchos estudiantes tienen potencial artístico, literario, académico y agropecuario pero por falta de recursos y de un Estado que se olvida de los pobres, no pueden desarrollarlo a plenitud”</li> <li>- lo triste es que sus estudiantes se queden frustrados por no tener la oportunidad de expresar sus aptitudes</li> <li>- el Estado no colabora para que el profesor se prepare cada vez más, se actualice acerca de las nuevas herramientas para la enseñanza, realice maestrías, especializaciones, doctorados”</li> <li>- “ejercer esta profesión en nuestro país es complicado, la misma legislación educativa se convierte a veces en factor de complicación”</li> </ul>
	<p>Satisfacción en el ejercicio de la labor</p>	<p>Relación con la comunidad educativa</p> <p>Trascendencia social de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay buenas relaciones con la comunidad educativa del colegio: estudiantes, profesores y directivos.</li> <li>- ayudar a una comunidad a que salga adelante, ver que los estudiantes terminen su bachillerato y se realicen como profesionales y personas de</li> </ul>

		labor y Gratitude del estudiante	bien para la sociedad
	Autoevaluación del docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El desempeño es bueno en la medida en que los resultados de los estudiantes también lo sean</li> <li>- se tienen en cuenta las sugerencias de los estudiantes y de los propios colegas</li> </ul>
	Deberes del docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se necesita mucha capacitación para estar al tanto de los nuevos avances, de lo contrario: “seremos una herramienta ineficaz para los alumnos”</li> </ul>

ENTREVISTA A PROFESORES	CONCLUSIONES (Pregunta 9)
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>	<p>Los profesores entrevistados se refirieron a los motivos que los impulsaron a ejercer la docencia con las siguientes expresiones:                      “desde pequeño siempre me gustó enseñar, sentía amor por enseñar”                      “esta profesión es lo mío, ser profesor es lo que más me gusta, amo a los jóvenes y siento muchos deseos de que mejoren y se formen como personas de bien”                      “mis padres me impulsaron a que fuera docente”</p> <p>Para los docentes de esta institución ser profesor significa:                      “ser los segundos padres para los niños”                      “somos un ejemplo para la comunidad, para los jóvenes, tenemos una gran responsabilidad sobre nuestros hombros que debemos saber cumplir”                      “ser profesor es una profesión muy linda a la que uno le va tomando amor, uno se mete de lleno con los estudiantes y la comunidad y los ayuda a crecer y a seguir adelante”                      “ser profesor es servir”                      “ser profesor es ser el orientador de muchos jóvenes y niños, la idea es que nuestra labor trascienda y nuestras comunidades pobres tengan un mejor futuro”                      “es una oportunidad que Dios le da a uno para poder brindarle muchos conocimientos a aquellas personas que no saben nada”                      “ser profesor es servir no sólo a la institución sino también al municipio”</p> <p>Los profesores expresaron inconformidades y dificultades en el ejercicio de su labor:                      “teniendo en cuenta todas las exigencias que se le hacen al trabajo del docente y los estudios que uno realiza, el salario no es adecuado, no estamos bien pagados, y eso no es alentador”                      “los salarios bajos afectan la parte emocional del docente”</p>

	<p>“los dineros que se aportan para la educación se pierden y no llegan a las instituciones”  “las nuevas políticas aplicadas al sector educativo han desmejorado la imagen del maestro y eso no es grato para nosotros”  “la inestabilidad laboral en el país no le permite al docente sentirse seguro emocionalmente porque hoy estás aquí y mañana no sabes si te echan para otro lado”  “una experiencia un poco difícil fue cuando me trasladaron a este colegio para que trabajara en el área de educación física y yo había terminado era licenciatura con énfasis en español, así que me tocó prepararme en esa parte, al principio sentí un poco de rechazo de parte de los padres de familia porque ellos querían era a un licenciado en educación física pero después lo superé y finalmente me aceptaron tanto padres como estudiantes”</p> <p>Como satisfacción en el ejercicio de la labor docente los profesores de la institución expresan que tienen buenas relaciones con toda la comunidad educativa y han recibido un buen trato de parte de los estudiantes, los padres de familia, los colegas, y directivos, etc. Por otro lado, los docentes comentan que el colegio reconoce su trabajo aunque sea con palabras ya que con incentivos económicos no es posible porque el colegio es pobre.</p> <p>Los profesores contaron una experiencia satisfactoria para ellos en la que su labor tuvo especial trascendencia social. Expresaron el logro alcanzado en una comunidad totalmente humilde, en la que sin servicios públicos, sin dinero para el vestido de los estudiantes y sin útiles escolares, lograron que sus habitantes se animaran a estudiar: “pasamos de 15 estudiantes a tener 55 en el colegio, y así logramos sacar varias promociones de 5to de primaria, obviamente les colaboramos con la parte económica, gracias a unos contactos que se hicieron con personas de otra región”</p> <p>Los profesores manifestaron que la mayor satisfacción en el ejercicio docente es la gratitud de los alumnos y exalumnos y el hecho de lograr cambios positivos en ellos: “esa es la mayor satisfacción, por eso uno se puede sentir feliz a pesar de las inconformidades, pues si fuera por el dinero no estaríamos en esta profesión porque la remuneración económica no es buena”</p> <p>Los profesores se refieren a la autoevaluación de la labor y la consideran como una exigencia, una reflexión constante para ver en qué hemos fallado, qué hicimos bien, en qué debemos mejorar para llegar a ser excelente</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>Los profesores entrevistados se refirieron a los motivos que los impulsaron a ejercer la docencia con las siguientes expresiones:  “yo nací para esto”  “uno está aquí por amor al arte”  “soy docente porque me gusta la labor de enseñar”  “yo amo esta labor, eso fue lo que me llevó a escoger esta profesión”  “soy ingeniero químico y yo me visualizaba era trabajando en la industria, jamás se me pasó por la cabeza eso de ser docente, pero debido a la situación económica del país se me presentó la oportunidad de trabajar en la docencia y me fui penetrando con esa labor y luego hice la licenciatura en matemáticas”  “yo soy administradora turística, me formé para trabajar en hoteles, en agencias de viajes pero me tocó decidir ser profesora porque esa era la necesidad que existía en este municipio, yo no estudié para ser docente sin embargo hoy puedo decir que ser maestra es el</p>

	<p>mejor don que Dios me ha dado”</p> <p>Para los docentes de esta institución ser profesor significa: “ser profesor es mi vida” “ser profesor es trabajar por el bienestar de los niños, darles lo mejor de uno mismo, orientarlos para que sean responsables y cuiden su vida” “maestro es la persona que logra que el estudiante salga adelante y le encuentre el sabor a la educación y al saber”</p> <p>Los profesores expresaron inconformidades y dificultades en el ejercicio de su labor: “el gobierno no valora la profesión de docente porque desde hace cuatro años el salario no lo incrementan, no nos da estímulos y cuando lo hace, coloca muchos obstáculos para que uno pueda obtenerlos” “la remuneración económica es mala, hay cero estímulos para el docente, yo no he visto que a un profesor le hayan dicho: aquí tiene un premio de sabático, o usted tiene este premio por ser el mejor profesor del bimestre, o del semestre, o del área. Imagínate que le digan a uno: vamos a escoger los mejores profesores y a ellos les vamos a pagar 20% más de salario y una beca para especializarse en una Universidad, eso sería lindo” “la falta de estímulos y las necesidades no cubiertas del profesor es uno de los aspectos por los que la educación aquí no despegó, el maestro se encasaca y de ahí no sale porque como no hay estímulo, no hay ganas” “el gobierno hoy nos golpea mucho, tenemos el temor de que nos trasladen, el escalafón está congelado y no podemos ascender, no recibimos un aumento salarial significativo y esto afecta nuestras condiciones emocionales y profesionales” “nuestro bienestar personal como profesores es muy maltratado por el gobierno” “en este país uno se siente frustrado pues mientras para otros países la educación y el sueldo del docente es una prioridad, aquí no es así” “el gobierno no es consciente de la labor social que nosotros desempeñamos, por eso no nos brinda mayor atención y estaríamos mejor”. “a veces los mismos padres de familia y estudiantes hablan mal del profesor, a veces hay ingratitud” “cuando inicié esta profesión tuve algunas dificultades debido a que no era mi perfil, no era lo que había estudiado pero luego ya me adapté y ha sido una experiencia maravillosa” “yo no me siento totalmente realizado con ser docente porque desde niño aspiré siempre a ser ingeniero, yo me veía en una empresa dirigiendo personal, haciendo procesos químicos y todo lo que se ve en la industria, pero mi vida tomó otro rumbo y me he ido adaptando a esta profesión”</p> <p>Como experiencias positivas en la labor docente, los profesores expresan: “la experiencia más positiva de esta labor es poder ayudar al estudiante a mejorar no sólo sus conocimientos sino sobretodo su ser como persona” “lo más positivo es cuando uno logra encenderles a los alumnos la llama de la curiosidad y del amor por el área”</p>
--	---

	<p>“ver al estudiante interesado por los temas y por preguntar e indagar más lo reconforta a uno y lo ayuda a seguir adelante en este arduo camino”</p> <p>“es bonito cuando el estudiante valora nuestro trabajo”</p> <p>“me voy alegre para la casa cuando un estudiante me dice: profesor ahora sí entendí tal tema, me siento bien con lo que usted me está dando en clase”</p> <p>“es satisfactorio cuando me encuentro con personas que fueron mis estudiantes hace 15 años y ahora que son profesionales le tienden la mano a uno”</p> <p>“en la institución el trato con el rector ha sido bueno, mientras uno haga bien su labor no hay inconvenientes”</p> <p>Uno de los profesores comenta que la experiencia de trabajar en un colegio privado es una de las más positivas porque en esas instituciones le exigen al máximo al docente y eso lo lleva a generar resultados. El maestro observa que existe una diferencia entre ser profesor de colegio privado y ser profesor de colegio público, y afirma que es un deber comprometerse con la transformación de las instituciones públicas: “si yo llego aquí y encuentro que hay mucho desorden, que los estudiantes no quieren trabajar y que los profesores están achantados y pensando en que ya sólo le faltan 2 años para la pensión, yo no puedo cometer el error de dejarme contagiar, yo no pienso en cuántos años me faltan para la pensión sino que trabajo y entrego todo lo que tenga a la educación”</p> <p>Los profesores entrevistados autoevalúan su desempeño como bueno, y utilizan el resultado de los estudiantes como parámetro para evaluarse; se valen también de los comentarios del rector, pues cuando el profesor está fallando éste lo cita y le habla para que mejore</p> <p>Los docentes advierten que su profesión exige capacitarse constantemente, reflexionar permanentemente acerca de la labor realizada, pues ellos asumen la docencia como una gran responsabilidad de construir seres íntegros</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>Los profesores entrevistados se refirieron a los motivos que los impulsaron a ejercer la docencia con las siguientes expresiones:</p> <p>“desde muy pequeño me gustó ser profesor”</p> <p>“es mi vocación, mi razón de vivir”</p> <p>“me gusta brindarle a las personas conocimientos”</p> <p>“siento amor por la profesión”</p> <p>“mis padres me orientaron en ese campo”</p> <p>“gracias al colegio en el que estudié comencé a sentirle el sabor a la docencia”</p> <p>Para los docentes de esta institución ser profesor significa:</p> <p>“ser maestro es cuidar del desarrollo académico y moral del estudiante”</p> <p>“ser profesor significa luchar por el bienestar de la comunidad e implica mucho sacrificio porque ser docente en este país es difícil”</p> <p>“ser profesor es estar dispuesto a ser un orientador, un guía del aprendizaje”</p> <p>“ser profesor implica tener la gran responsabilidad de formar a una persona”</p> <p>“ser profesor implica enseñar y aprender con los estudiantes”</p>

	<p>Los profesores expresaron inconformidades y dificultades en el ejercicio de su labor:</p> <p>“aquí en Colombia se ejerce la docencia con mucho sacrificio, no hay recursos para desarrollar la labor, y los docentes no tienen un salario que les permita vivir más cómodos y mantenerse actualizados”</p> <p>“este colegio se encuentra en condiciones muy pobres”</p> <p>“la remuneración económica definitivamente no es buena, el salario no corresponde a todos los esfuerzos que uno hace”. Algunos docentes afirman que: “mejorando la parte económica del docente se mejoraría la calidad de su labor y así también la calidad de la educación”</p> <p>“el docente debe trabajar durante muchos años para poder llegar a la máxima categoría y aumentar su sueldo”</p> <p>“la familia de uno tiene muchas necesidades y lo que uno gana no es suficiente para suplirlas”. Los profesores advierten que el aumento económico que se le hace al salario del maestro no es proporcional al aumento en los artículos de la canasta familiar, la gasolina y el transporte</p> <p>“el Estado no colabora para que el profesor se prepare cada vez más, se actualice acerca de las nuevas herramientas para la enseñanza, realice maestrías, especializaciones, doctorados”</p> <p>“muchos estudiantes tienen potencial artístico, literario, académico y agropecuario pero por falta de recursos y de un Estado que se olvida de los pobres, no pueden desarrollarlo a plenitud”. Los profesores expresan que lo triste es que sus estudiantes se queden frustrados por no tener la oportunidad de expresar sus aptitudes</p> <p>“ejercer esta profesión en nuestro país es complicado, la misma legislación educativa se convierte a veces en factor de complicación”</p> <p>Como satisfacciones en el ejercicio de la labor los docentes hablan de las buenas relaciones que tienen con la comunidad educativa del colegio: estudiantes, profesores y directivos. Expresan satisfacciones personales como: ayudar a una comunidad a que salga adelante, ver que los estudiantes terminen su bachillerato y se realicen como profesionales y personas de bien para la sociedad</p> <p>Los profesores entrevistados autoevalúan su desempeño como bueno en la medida en que los resultados de los estudiantes también lo sean. Algunos docentes declaran que para mejorar su desempeño tienen en cuenta las sugerencias de los estudiantes y de los propios colegas. Por otro lado, los docentes de la institución expresan que necesitan mucha capacitación para estar al tanto de los nuevos avances, de lo contrario: “seremos una herramienta ineficaz para los alumnos”, tal como uno de ellos lo observó</p>
<p><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>Los profesores entrevistados se refirieron a los motivos que los impulsaron a ejercer la docencia con las siguientes expresiones:</p> <p>“yo nací para esto”</p> <p>“considero que tengo vocación para maestro, ésta nació desde niño”</p> <p>“uno está aquí por amor al arte”</p> <p>“soy docente porque me gusta la labor de enseñar”</p> <p>“esta profesión es lo mío, ser profesor es lo que más me gusta, amo a los jóvenes y siento muchos deseos de que mejoren y se formen como personas de bien”</p> <p>“amo este trabajo, es mi vida, es todo lo que me rodea, es lo que sé hacer”</p>



	<p>“tengo una tradición familiar en el campo de la docencia” “mis padres me impulsaron a que fuera docente” “gracias al colegio en el que estudié comencé a sentirle el sabor a la docencia” “fue lo más accesible al definir una carrera profesional” “la cuestión económica me ubicó en esta experiencia docente lo cual hago honrosamente” “soy ingeniero químico y yo me visualizaba era trabajando en la industria, jamás se me pasó por la cabeza eso de ser docente, pero debido a la situación económica del país se me presentó la oportunidad de trabajar en la docencia y me fui compenetrando con esta labor y luego hice la licenciatura en matemáticas. Sin embargo, no me siento totalmente realizado con ser docente porque desde niño aspiré siempre a ser ingeniero, yo me veía en una empresa dirigiendo personal, haciendo procesos químicos y todo lo que se ve en la industria, pero mi vida tomó otro rumbo y me he ido adaptando a esta profesión” “yo soy administradora turística, me formé para trabajar en hoteles, en agencias de viajes pero me tocó decidir ser profesora porque esa era la necesidad que existía en este municipio, yo no estudié para ser docente sin embargo hoy puedo decir que ser maestra es el mejor don que Dios me ha dado. Cuando inicié esta profesión tuve algunas dificultades debido a que no era mi perfil, no era lo que había estudiado pero luego ya me adapté y ha sido una experiencia maravillosa”</p> <p>Para los docentes de esta institución ser profesor significa: “ser los segundos padres para los niños” “es una oportunidad que Dios le da a uno para poder brindarle muchos conocimientos a aquellas personas que no saben nada” “ser maestro es cuidar del desarrollo académico y moral del estudiante” “ser profesor es estar dispuesto a ser un orientador, un guía del aprendizaje” “ser profesor es ser el orientador de muchos jóvenes y niños, la idea es que nuestra labor trascienda y nuestras comunidades pobres tengan un mejor futuro” “ser profesor es trabajar por el bienestar de los niños, darles lo mejor de uno mismo, orientarlos para que sean responsables y cuiden su vida” “maestro es la persona que logra que el estudiante salga adelante y le encuentre el sabor a la educación y al saber” “ser profesor implica enseñar y aprender con los estudiantes” “somos un ejemplo para la comunidad, para los jóvenes, tenemos una gran responsabilidad sobre nuestros hombros que debemos saber cumplir” “ser profesor implica tener la gran responsabilidad de formar a una persona” “ser profesor es servir y también servirle al municipio” “ser profesor significa luchar por el bienestar de la comunidad e implica mucho sacrificio porque ser docente en este país es difícil”</p> <p>Los profesores expresaron inconformidades y dificultades en el ejercicio de su labor: “muchas veces lo salarios no van de acuerdo al gasto que tiene el maestro, por ello se ve abocado a buscar otros negocios extras, quitándole tiempo a la profesión docente”. Los profesores advierten que el aumento económico que se le hace al salario del maestro</p>
--	---

	<p>no es proporcional al aumento en los artículos de la canasta familiar, la gasolina y el transporte</p> <p>“el gobierno no valora la profesión de docente porque desde hace cuatro años el salario no lo incrementan, no nos da estímulos y cuando lo hace, coloca muchos obstáculos para que uno pueda obtenerlos”</p> <p>“la remuneración económica es mala, hay cero estímulos para el docente, yo no he visto que a un profesor le hayan dicho: aquí tiene un premio de sabático, o usted tiene este premio por ser el mejor profesor del bimestre, o del semestre, o del área. Imagínate que le digan a uno: vamos a escoger los mejores profesores y a ellos les vamos a pagar 20% más de salario y una beca para especializarse en una Universidad, eso sería lindo”“la falta de estímulos y las necesidades no cubiertas del profesor es uno de los aspectos por los que la educación aquí no despegas, el maestro se encasaca y de ahí no sale porque como no hay estímulo, no hay ganas”</p> <p>“el gobierno hoy nos golpea mucho, tenemos el temor de que nos trasladen, el escalafón está congelado y no podemos ascender, no recibimos un aumento salarial significativo y esto afecta nuestras condiciones emocionales y profesionales”</p> <p>“en este país uno se siente frustrado pues mientras para otros países la educación y el sueldo del docente es una prioridad, aquí no es así”</p> <p>“el gobierno no es consciente de la labor social que nosotros desempeñamos, por eso no nos brinda mayor atención y estaríamos mejor”.</p> <p>“nuestro bienestar personal como profesores es muy maltratado por el gobierno”</p> <p>“los salarios bajos afectan la parte emocional del docente”</p> <p>“teniendo en cuenta todas las exigencias que se le hacen al trabajo del docente y los estudios que uno realiza, el salario no es adecuado, no estamos bien pagados, y eso no es alentador”</p> <p>“la remuneración económica definitivamente no es buena, el salario no corresponde a todos los esfuerzos que uno hace”. Algunos docentes afirman que: “mejorando la parte económica del docente se mejoraría la calidad de su labor y así también la calidad de la educación”</p> <p>“el Estado no colabora para que el profesor se prepare cada vez más, se actualice acerca de las nuevas herramientas para la enseñanza, realice maestrías, especializaciones, doctorados”</p> <p>“aquí en Colombia se ejerce la docencia con mucho sacrificio, no hay recursos para desarrollar la labor, y los docentes no tienen un salario que les permita vivir más cómodos y mantenerse actualizados”</p> <p>“los dineros que se aportan para la educación se pierden y no llegan a las instituciones”</p> <p>“este colegio se encuentra en condiciones muy pobres”</p> <p>“en la institución existen pocos recursos, por eso no se pueden lograr los objetivos propuestos y el gobierno no da las ayudas necesarias”</p> <p>“muchos estudiantes tienen potencial artístico, literario, académico y agropecuario pero por falta de recursos y de un Estado que se olvida de los pobres, no pueden desarrollarlo a plenitud”. Los profesores expresan que lo triste es que sus estudiantes se queden frustrados por no tener la oportunidad de expresar sus aptitudes</p> <p>“hay demasiadas dificultades en este país para ser profesor. Este es un ejemplo para contar: ahora mismo iba a empezar la clase y tengo ahí aproximadamente 15 marcadores y ninguno sirve porque ya se les acabó la tinta, tengo más de un mes de estar hablando</p>
--	---

	<p>con el coordinador para que nos de las herramientas necesarias para empezar una clase normal, por otra parte, cuando vamos a utilizar las computadoras la red está dañada”</p> <p>“trabajar con 35 o 40 personas diferentes en un salón de clases no es nada fácil, es complicado hacer que esas personas presten atención, cumplan con las actividades, aprovechen las clases, den buenos resultados, y esa tarea se hace mucho más compleja cuando la misma institución le pide a uno que no haya deserción escolar”</p> <p>“ejercer esta profesión en nuestro país es complicado, la misma legislación educativa se convierte a veces en factor de complicación”</p> <p>“las nuevas políticas aplicadas al sector educativo han desmejorado la imagen del maestro y eso no es grato para nosotros”</p> <p>“una experiencia un poco difícil fue cuando me trasladaron a este colegio para que trabajara en el área de educación física y yo había terminado era licenciatura con énfasis en español, así que me tocó prepararme en esa parte, al principio sentí un poco de rechazo de parte de los padres de familia porque ellos querían era a un licenciado en educación física pero después lo superé y finalmente me aceptaron tanto padres como estudiantes”</p> <p>“algunas actitudes de los estudiantes frente a la clase producen insatisfacciones, un día un alumno me dijo que para qué servía el idioma extranjero, que eso no servía para nada, que él vivía aquí en Colombia, incluso me dijo que él iba a cortar leña ahora que saliera de aquí, esas son experiencias que lo marcan a uno”.Otras veces los profesores se desaniman ante la irresponsabilidad del alumno con los trabajos y su bajo rendimiento académico.</p> <p>“algo triste y difícil en esta profesión es no poder rescatar a jóvenes estudiantes del vicio de la droga y de otras situaciones similares”</p> <p>“a veces los mismos padres de familia y estudiantes hablan mal del profesor, a veces hay ingratitud”</p> <p>“la actitud del rector y la forma dictatorial en la que se dirige es otra de las inconformidades que se presentan en el ejercicio docente”</p> <p>Como satisfacción en el ejercicio de la labor docente los profesores expresaron que tienen buenas relaciones con toda la comunidad educativa y han recibido un buen trato de parte de los estudiantes, los padres de familia, los colegas, y directivos, etc. Por otro lado, los docentes comentan que en los colegios reconocen su trabajo con palabras ya que con incentivos económicos no es posible porque las instituciones son pobres.</p> <p>Los profesores contaron una experiencia satisfactoria para ellos en la que su labor tuvo especial trascendencia social. Expresaron el logro alcanzado en una comunidad totalmente humilde, en la que sin servicios públicos, sin dinero para el vestido de los estudiantes y sin útiles escolares, lograron que sus habitantes se animaran a estudiar: “pasamos de 15 estudiantes a tener 55 en el colegio, y así logramos sacar varias promociones de 5to de primaria, obviamente les colaboramos con la parte económica, gracias a uno contactos que se hicieron con personas de otra región”</p> <p>Los profesores manifestaron que la mayor satisfacción en el ejercicio docente es la gratitud de los alumnos y exalumnos y el hecho de lograr cambios positivos en ellos: “esa es la mayor satisfacción, por eso uno se puede sentir feliz a pesar de las</p>
--	--

	<p>inconformidades”. Los profesores expresaron: “la experiencia más positiva de esta labor es poder ayudar al estudiante a mejorar no sólo sus conocimientos sino sobretodo su ser como persona”; “lo más positivo es cuando uno logra encenderles a los alumnos la llama de la curiosidad y del amor por el área”</p> <p>En definitiva, los profesores expresan satisfacciones que da la profesión: cuando el estudiante está atento a la clases, entiende los temas, tiene un rendimiento positivo y participa con entusiasmo en las actividades del colegio, el ver a los alumnos graduarse y con deseos de superarse al querer ingresar a la Universidad, sentir la gratitud de los estudiantes que siguen recordando a los profesores a través del tiempo, sentir que los alumnos valoran la labor de ser docente, el buen trato y la amistad que se genera entre los colegas docentes, ser acogidos dentro del grupo de estudiantes y en el entorno familiar de la población</p> <p>Uno de los profesores comenta que la experiencia de trabajar en un colegio privado es una de las más positivas porque en esas instituciones le exigen al máximo al docente y eso lo lleva a generar resultados. El maestro observa que existe una diferencia entre ser profesor de colegio privado y ser profesor de colegio público, y afirma que es un deber comprometerse con la transformación de las instituciones públicas: “si yo llego aquí y encuentro que hay mucho desorden, que los estudiantes no quieren trabajar y que los profesores están achantados y pensando en que ya sólo le faltan 2 años para la pensión, yo no puedo cometer el error de dejarme contagiar, yo no pienso en cuántos años me faltan para la pensión sino que trabajo y entrego todo lo que tenga a la educación”</p> <p>Frente a la autoevaluación de su labor los profesores afirmaron que: “yo considero que siempre me he desempeñado con un alto nivel, lástima que a veces no me exigen lo que yo quisiera” “considero que mi desempeño ha sido positivo, pienso que he sido un buen ejemplo y le he dado una buena orientación a mis estudiantes” “me considero un líder, tomo las actitudes correctas ante una situación, soy ética y me gusta innovar” “doy lo mejor de mí para siempre estar en un buen concepto tanto a nivel de estudiantes como de padres de familia”</p> <p>Los profesores entrevistados autoevalúan su desempeño como bueno, y por lo general utilizan el resultado de los estudiantes como parámetro para evaluarse; se valen también de los comentarios del rector, pues cuando el profesor está fallando éste lo cita y le habla para que mejore</p> <p>Los docentes advierten que su profesión exige capacitarse constantemente, reflexionar permanentemente acerca de la labor realizada para ser herramientas útiles de formación del estudiante, pues ellos asumen la docencia como una gran responsabilidad de construir seres íntegros</p>
--	---

**Pregunta 10. ¿Qué es “educación de calidad”?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<p align="center"><b>¿Qué es educación de calidad?</b></p>	<p>Requisitos para una educación de calidad</p>	<p>Actitudes y Acciones de un docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los profesores aman su labor</li> <li>- los profesores se capacitan constantemente no sólo en el área de conocimiento que imparten sino también en la pedagogía</li> <li>- los profesores están dotados de mucha paciencia para poder manejar satisfactoriamente las distintas situaciones que se presentan con los estudiantes</li> <li>- los profesores son personas éticas y congruentes entre lo que dicen y hacen pues ellos terminan siendo un modelo de conducta para la comunidad, los niños y aún los jóvenes.</li> <li>- los profesores son responsables con su labor y preparan a tiempo sus clases</li> <li>- los profesores impulsan al alumno a que sienta amor por el estudio</li> <li>- los profesores se esfuerzan por implementar estrategias para que el estudiante desarrolle su pensamiento y comprenda mejor los temas</li> <li>- los profesores se interesan no sólo por el estudiante académicamente bueno sino también por el que tiene problemas de aprendizaje, y contribuyen a encontrar una solución</li> <li>- el profesor le exige responsabilidad, disciplina, esfuerzo y rendimiento al estudiante.</li> <li>- en el desarrollo de las clases el profesor le brinda al estudiante la oportunidad de que explore sus capacidades y se forme como una persona que valora la vida y respeta a sus semejantes.</li> <li>- el profesor no puede esperar que el gobierno le de todo: debe hacer sacrificios económicos para mantenerse capacitado y actualizado, y debe también ser recursivo para poder ofrecerle al estudiante una buena educación a pesar de las condiciones y recursos del colegio.</li> </ul>
		<p>Disponibilidad de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existe en la institución el material didáctico apropiado para desarrollar las clases.</li> </ul>

		recursos materiales y planta física	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la planta física del colegio está en condiciones óptimas para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje: aulas acondicionadas teniendo en cuenta lo que la pedagogía sugiere.</li> </ul>
		Participación activa de toda la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- todos los entes que participan en la formación del individuo (estado, gobierno, comunidad, padres de familia, docentes, estudiantes) asumen su responsabilidad en el proceso educativo y trabajan en conjunto</li> </ul>
		Número de estudiantes por cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el número de estudiantes por curso no es muy alto: no es lo mismo trabajar con 40 o 50 niños que con 20 o 25, pues es necesario que el profesor esté muy atento al desenvolvimiento de cada estudiante. En este aspecto nuestro sistema educativo falla y no permite que haya calidad.</li> </ul>
		Obstáculos para la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no hay material para la enseñanza ni aulas acondicionadas, el gobierno pregona calidad pero en la práctica está dando mediocridad porque tanto alumnos como profesores “trabajamos con las uñas”</li> <li>- en nuestro medio las condiciones no son las mejores, los salones son calurosos, y afortunadamente este año contamos con sillas pues el año pasado no había y escribir para los estudiantes resultaba muy incómodo</li> <li>- el número de estudiantes por curso es alto</li> <li>- el gobierno ha dejado a un lado la capacitación del profesorado y la dotación de los establecimientos, se ha dedicado solamente a trasladar maestros de un colegio a otro, de un municipio a otro</li> <li>- muchos de nuestros estudiantes padecen hambre y eso afecta su rendimiento académico</li> </ul>
		Deberes del gobierno para la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- debe preparar capacitaciones para el docente y debe brindarle opciones económicas para ello</li> <li>- debe invertir en mejorar las condiciones de los establecimientos educativos y en materiales para la enseñanza</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS PROFESORES</b>
<p align="center"><b>¿Qué es educación de calidad?</b></p>	<p>Requisitos para una educación de calidad</p>	<p>Actitudes y Acciones de un docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- necesita tener dominio del tema y preparar las clases</li> <li>- deberá involucrar al estudiante en la clase, ponerlo a participar, dejar que se exprese, escuchar sus opiniones</li> <li>- debe tener una moralidad máxima, ser honesto, justo, debe ser una persona culta y recordar que es un modelo de conducta y por tanto debe ser consecuente entre lo que dice y hace</li> <li>- debe tener una buena presentación personal, un buen vocabulario, debe reflejar una buena moral en sus acciones</li> <li>- un profesor que promueve una educación de calidad es aquél que no sólo se preocupa por la parte académica del estudiante sino también por su parte moral</li> <li>- debe mostrar que es una persona amiga del diálogo.</li> <li>- debe tener la madurez para saber manejar las situaciones que se le presenten con los estudiantes, debe brindarles cariño y comprensión a sus alumnos, hablar con ellos acerca de sus vidas, escucharlos porque ellos llegan aquí con un cúmulo de problemas que afectan su proceso de aprendizaje, debe aconsejarlos, orientarlos;</li> <li>- debe tener don de gente y de servir a los demás;</li> <li>- debe ser perseverante y no desfallecer en su labor educativa; debe ser recursivo ante la carencia de herramientas, y debe ser un profesor interesado en mantenerse actualizado.</li> <li>- Un profesor que pretenda lograr una educación de calidad deberá estar muy preparado y ello implica no conformarse con un título de pregrado sino, y aunque nos cueste mucho, tratar de hacer especializaciones, maestrías</li> <li>- debe mantenerse actualizado en cuanto a la psicología de la educación, el desarrollo de la creatividad y de los nuevos métodos de enseñanza, debe estar informado constantemente acerca de la tecnología (computador, Internet, TV, radio) y acerca de los lineamientos que establece el gobierno y debe no sólo conocerlos sino comprenderlos.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un profesor que pretenda lograr una educación de calidad debe conocer el entorno y las características de su grupo de alumnos.</li> </ul>
		Disponibilidad de recursos materiales y planta física	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las instituciones educativas deben contar con los materiales, instalaciones y espacios adecuados para maximizar el aprendizaje de los niños y jóvenes.</li> </ul>
		Participación activa de toda la comunidad educativa y relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para que haya una educación de calidad se requiere la participación de todos: estado, gobierno, comunidad, docentes, alumnos y padres de familia.</li> <li>- El docente y el padre de familia juegan un papel muy importante y deben ir de la mano. Es muy difícil enseñarle al niño a ser responsable cuando en su casa ve todo lo contrario, ve a un papá drogadicto y toda una serie de conflictos, para una educación de calidad habría que empezar primero por reeducar a los padres de familia, ayudarlos a que tomen conciencia de su papel en la educación de su hijo.</li> <li>- Calidad en la educación es también mantener buenas relaciones interpersonales entre rector, docentes y alumnos</li> </ul>
		Producto educativo/ estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En una educación de calidad se le enseña al estudiante no sólo teoría científica sino también se le habla acerca de la situación histórica del contexto en el que vive, de las problemáticas del país, la idea es concientizarlos del momento en que estamos viviendo, del por qué estamos así y de qué debemos hacer para transformar la sociedad.</li> <li>- Es de calidad cuando se educa al estudiante para enfrentar la vida y para eso debemos dejar de darle tanta prioridad a la nota, hay que fijarse en lo que el alumno aprendió y en la utilidad que él logra encontrarle al saber.</li> <li>- Una educación de calidad implica que el estudiante desarrolle su autonomía y sentido de responsabilidad. Cuando observamos que el estudiante está demostrando sus competencias (lingüísticas, argumentativas, propositivas, etc.) uno puede decir: estoy haciendo una educación de calidad</li> </ul>
		Obstáculos para la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los estudiantes no se alimentan bien: uno se da cuenta que a veces las fallas en el rendimiento académico es por problemas de hambre</li> </ul>



		Deberes del gobierno para la calidad	- es necesario que el Estado brinde las condiciones básicas, por ejemplo, hay estudiantes que llegan aquí sin probar bocado y se devuelven para sus casas sin saber si encontrarán algo de comer porque el padre está desempleado. Es necesario enfrentar esta situación para poder hablar de educación de calidad.
--	--	--------------------------------------	---

ENTREVISTA A PROFESORES	CONCLUSIONES (Pregunta 10)
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>Los profesores de esta institución hablaron acerca de las características y acciones de un docente que aspire a brindar una educación de calidad, según ellos éstas son: debe ser un profesor que ame su labor y esté dotado de mucha paciencia para poder manejar satisfactoriamente las distintas situaciones que se presentan con los estudiantes, debe capacitarse constantemente no sólo en el área de conocimiento que imparte sino también en la pedagogía (debe hacer sacrificios económicos para mantenerse capacitado y actualizado), debe ser una persona ética y congruente entre lo que dice y hace pues él termina siendo un modelo de conducta para la comunidad, los niños y aún los jóvenes, debe ser responsable con su labor y preparar a tiempo sus clases, debe impulsar al alumno a que sienta amor por el estudio, debe esforzarse por implementar estrategias para que el estudiante desarrolle su pensamiento y comprenda mejor los temas, se debe interesar no sólo por el estudiante académicamente bueno sino también por el que tiene problemas de aprendizaje, y además debe contribuir a encontrar una solución, debe exigirle al alumno responsabilidad, disciplina, esfuerzo y rendimiento, debe brindarle al estudiante la oportunidad de explorar sus capacidades, debe ser recursivo para poder ofrecerle al joven una buena educación a pesar de las precarias condiciones y recursos del colegio.</p> <p>Por otro lado, los profesores también expresaron que para que una educación sea de calidad la planta física de la institución educativa debe estar en condiciones óptimas para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, debe tener aulas acondicionadas a lo que la pedagogía sugiere, debe contar con material didáctico idóneo para desarrollar las clases, y además, el número de alumnos por cursos no debe ser muy alto para que así el docente pueda estar muy atento al desenvolvimiento de cada estudiante, aspecto en el que <i>“el sistema educativo colombiano falla pues los profesores trabajan con 40-50 jóvenes por curso”</i>, tal como lo expresó uno de los entrevistados.</p> <p>Los docentes han señalado algunos obstáculos para una educación de calidad en el municipio:  <i>“en nuestro medio las condiciones no son las mejores, los salones son calurosos, y afortunadamente este año contamos con sillas pues el año pasado no había y escribir para los estudiantes resultaba muy incómodo”</i>  <i>“el número de estudiantes por curso es alto”</i>  <i>“muchos de nuestros estudiantes padecen hambre y eso afecta su rendimiento académico”</i>  <i>“no hay material para la enseñanza ni aulas acondicionadas, el gobierno pregona calidad pero en la práctica está dando</i></p>

	<p>mediocridad porque tanto alumnos como profesores trabajamos con las uñas”  “el gobierno ha dejado a un lado la capacitación del profesorado y la dotación de los establecimientos, se ha dedicado solamente a trasladar maestros de un colegio a otro, de un municipio a otro”</p> <p>Pensando en una educación de calidad, los profesores sugieren que el gobierno prepare capacitaciones para el docente y le brinde opciones económicas para ello, e invierta en mejorar las condiciones de los establecimientos educativos y en materiales para la enseñanza. Sugieren que todos los entes, Estado, gobierno, comunidad, padres de familia, docentes, estudiantes, asuman su responsabilidad en el proceso educativo y trabajen en conjunto</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>Para los docentes de esta institución una educación de calidad es una educación depurada donde se tienen en cuenta distintos aspectos y recursos para que el estudiantes aprenda y demuestre sus logros, como: instituciones educativas con instalaciones, espacios y materiales adecuados para el proceso enseñanza-aprendizaje; formación tanto en lo científico como en lo humano, sensibilizando al estudiante acerca de su rol en la transformación de la sociedad; participación conjunta y buenas relaciones entre el Estado, gobierno, comunidad, docentes, rectores, alumnos y padres de familia; apoyo del Estado para cubrir necesidades básicas como la alimentación del alumno, lo que influye notoriamente en el proceso de aprendizaje.</p> <p>Para los profesores entrevistados, una educación de calidad implica que el estudiante desarrolle su autonomía y sentido de responsabilidad, y en ello tanto el docente como el padre de familia juegan un papel muy importante: <i>“es muy difícil enseñarle al niño a ser responsable cuando en su casa ve todo lo contrario, ve a un papá drogadicto y toda una serie de conflictos”</i>, por tanto, para una educación de calidad hay que empezar primero por reeducar a los padres, ayudarlos a que tomen conciencia de su papel en la educación de su hijo.</p> <p>De acuerdo a los entrevistados, dentro de un proceso de calidad el docente debe: tener dominio del tema y preparar las clases, debe estar preparado no sólo con un título de pregrado sino que debe realizar también especializaciones, maestrías, debe mantenerse actualizado en cuanto a la psicología del estudiante, el desarrollo de la creatividad y de los nuevos métodos de enseñanza, debe estar informado constantemente acerca de la tecnología (computador, Internet, TV, radio) y acerca de los lineamientos que establece el gobierno y debe no sólo conocerlos sino comprenderlos; debe mantener relaciones positivas con sus estudiantes, debe involucrar al alumno en el desarrollo de las clases, debe ser una persona culta y recordar que es un modelo de conducta y por tanto debe ser consecuente entre lo que dice y hace; debe preocuparse no sólo por el desarrollo académico del estudiante sino también por su desarrollo moral; debe ser perseverante y no desfallecer ante su labor educativa, debe ser recursivo ante la carencia de herramientas</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>Para los profesores de esta institución, una educación es de calidad cuando el estudiante no sólo tiene el conocimiento sino que sabe también cómo aplicarlo, cómo utilizarlo, y en ese proceso la labor del profesor es fundamental, es de calidad cuando se cultiva en el estudiante la investigación, cuando el joven que egresa del colegio y de la universidad desarrolla un espíritu humanitario y con deseos de servir a su comunidad. De acuerdo a los docentes, lograr tal educación depende de varios actores: Estado, gobierno, comunidad, directivos de la institución, docentes, padres de familia, y los mismos</p>

	<p>estudiantes. Todos tienen una responsabilidad en el proceso formativo y deben cumplirla para que la educación sea buena. Educar es una tarea compleja que no se le puede dejar sólo al docente. El apoyo de la familia es fundamental pues ésta es la primera institución educativa del estudiante y desde allí se le van inculcando ciertos valores y hábitos.</p> <p>Por otro lado, los profesores contemplan que dentro de un proceso educativo de calidad los establecimientos de educación deben tener una buena infraestructura: aulas ventiladas, una biblioteca bien dotada, sala de informática, y material didáctico idóneo para el desarrollo de las clases; aspectos que de acuerdo a los docentes no se cumplan en la institución</p> <p>Según los entrevistados, un docente de calidad debe ser un investigador e innovador, debe ser responsable en la preparación de sus clases, de igual manera dar el ejemplo para sus estudiantes a través de los valores humanos, y a la vez debe ser un promotor del cambio social para que la comunidad mejore. Todo dirigente docente de la educación debe ser un participante activo de las acciones que se emprenden en la institución educativa y en el municipio, de tal manera que este docente debe gestionar cosas en la alcaldía, solicitar ayudas para su propia capacitación y las herramientas necesarias para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje</p>
<p><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>La siguiente conclusión va direccionada hacia cuatro categorías: el concepto de calidad de la educación que el docente expresa, los elementos que caracterizan al docente de calidad, indicadores de una institución educativa de calidad, compromisos y responsabilidades del Estado frente a la calidad educativa</p> <p>Concepto de calidad</p> <p>La voz sentida de los docentes hacia la calidad es identificarla como un proceso donde convergen acciones y elementos diversos que depuran la acción del docente en búsqueda de unos resultados que han de verse reflejados directamente en el estudiante, pretendiendo en él desarrollar su autonomía y el sentido de responsabilidad frente al proceso de aprendizaje como también frente a su formación humana.</p> <p>Elementos que caracterizan al docente de calidad</p> <p>Las características que se presentan a continuación hacen referencia a la mirada del docente desde su vocación, aptitudes básicas y desempeño profesional, expresándose los entrevistados en los siguientes términos: <i>“el requisito más importante es que tenga vocación, que ame su profesión para que tenga ánimos de trabajar y así pueda brindar lo mejor de él, de lo contrario la labor de enseñar se le vuelve una carga rutinaria”</i>; <i>“debe ser idóneo en el área de conocimiento que imparte, debe saber también todo lo referente a cómo dictar una clase, cómo llegar al estudiante, o sea la didáctica y las distintas estrategias pedagógicas”</i>; <i>“debe ser investigativo, debe ir al compás de los avances de la tecnología”</i>; <i>“debe ser responsable con la preparación y el horario de las clases, debe ser puntual”</i>; <i>“debe tener valores, una buena ética y ser un</i></p>

*buen ejemplo para sus estudiantes, en lo laboral y lo social”; “debe ser una persona recursiva y con miras hacia el futuro”; “la dedicación del profesor debe ser exclusiva para la enseñanza, por tanto debe contar con un buen salario que le permita cubrir sus necesidades particulares y sentirse satisfecho”, “debe estar preparado no sólo con un título de pregrado sino que debe realizar también especializaciones, maestrías, debe mantenerse actualizado en cuanto a la psicología del estudiante, el desarrollo de la creatividad y de los nuevos métodos de enseñanza, debe estar informado constantemente acerca de la tecnología (computador, Internet, TV, radio) y acerca de los lineamientos que establece el gobierno y debe no sólo conocerlos sino comprenderlos”. Más allá de estos elementos que caracterizan su labor, los profesores hacen hincapié en que un docente de calidad debe ser una persona culta y recordar que es un modelo de conducta por lo cual ha de ser consecuente entre lo que dice y hace, debe preocuparse no sólo por el desarrollo académico del estudiante sino también por su desarrollo moral, debe ser perseverante y no desfallecer ante su labor educativa, debe ser recursivo ante la carencia de herramientas, y comprometerse con la familia. De igual manera, todo dirigente docente de la educación debe ser un participante activo de las acciones que se emprenden en la institución educativa y en el municipio, de tal manera que este docente debe gestionar cosas en la alcaldía, solicitar ayudas para su propia capacitación y las herramientas necesarias para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje*

#### Indicadores de una institución educativa de calidad

Además de considerar que los profesores y estudiantes forman un cuerpo básico de interacciones y de aprendizaje mutuo, los profesores en su mayoría dan importancia al hecho de tener una planta física en condiciones óptimas para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje. La institución debe tener aulas acondicionadas a lo que la pedagogía sugiere, debe contar con material didáctico idóneo para desarrollar las clases con un número de estudiantes acorde a las dimensiones del aula. Estos salones, además, deben estar en condiciones climáticas óptimas con una silletería adecuada, con un ambiente visual agradable. Los profesores contemplan que dentro de un proceso educativo de calidad los establecimientos de educación deben tener una buena infraestructura: aulas ventiladas, una biblioteca bien dotada, sala de informática, y material didáctico adecuado para el desarrollo de las clases; aspectos que de acuerdo a los docentes no se cumplan en las instituciones educativas.

Por otro lado, los profesores consideran que es importante que los estudiantes tengan satisfecha su necesidad básica de alimentación para un productivo aprendizaje.

De acuerdo a los docentes lograr una educación de calidad depende de varios actores: Estado, gobierno, comunidad, padres de familia, directivos de la institución, profesores, estudiantes, todos tienen una responsabilidad en el proceso formativo y deben cumplirla para que la educación sea buena, manteniendo relaciones positivas entre ellos. Educar es una tarea compleja que no se le puede dejar sólo al profesor, luego, todos estos entes intervienen en la formación de buenos hábitos y valores

	<p>humanos y ciudadanos.</p> <p>Compromisos y responsabilidades del Estado frente a la calidad educativa</p> <p>Pensando en una educación de calidad, los profesores sugieren que el Estado prepare capacitaciones para el docente y le brinde opciones económicas para ello, e invierta en mejorar las condiciones de los establecimientos educativos y en materiales para la enseñanza. Los profesores expresan que el “gobierno pregona calidad pero en la práctica está dando mediocridad porque tanto alumnos como profesores trabajamos con las uñas” y advierten que el gobierno ha dejado a un lado la capacitación del profesorado y la dotación de los establecimientos por dedicarse solamente a trasladar maestros de un colegio a otro, de un municipio a otro. De igual manera, para maximizar el aprendizaje de niños y jóvenes, el Estado debe brindar las condiciones básicas como: agua potable, mejores condiciones higiénicas, suministro de energía eléctrica para que así el ambiente del aula sea propicio para el aprendizaje</p> <p>Los gobiernos locales deben contribuir con material didáctico y herramientas tecnológicas para un proceso de aprendizaje óptimo en las instituciones</p>
--	---

### 3.2.2 ENTREVISTAS INDIVIDUALES A RECTORAS

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b> <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS</b> <b>INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Experiencias como rector</b>	Razones/ Motivos de ocupación del cargo	- por mi desempeño como maestra me ascendieron a directora, luego hice mi escuela de líder, concursé y gané, quede en el segundo lugar cuando hicieron la evaluación, después me nombraron aquí de rectora.
	Significado del cargo	- ser rector es un cargo de bastante responsabilidad - es un cargo en el que se maneja mucho estrés. - ser rector de una institución es ser líder, es tener la visión para poder llegar a la comunidad e impulsarlos o persuadirlos a que trabajen con entusiasmo y cumplan con las metas que nos proponemos - es ser un líder capaz de enfrentar los problemas que se presentan y buscarles con otros alternativas de solución.
	Enseñanzas de la experiencia	- la experiencia me ha enseñado que ante toda idea que surge siempre hay quienes ponen resistencia pero si uno persiste logra que la gente se enamore de la idea.
	Logros obtenidos en el cargo	- por lo general aquí en la institución hemos alcanzado las metas que nos hemos propuesto, aunque algunas no como se ha querido. - una experiencia bien importante fue cuando ampliamos la básica. Había sólo un colegio de bachillerato, los alumnos se quedaban por fuera y lloraban porque no tenían a donde ir, así que se empezó a trabajar en el proyecto y se llevó a Secretaría la petición formal. Algunos compañeros pusieron resistencia pero yo me encargué de venderles la idea a todos: maestros, estudiantes, padres de familia y autoridades, les transmití la idea de que ese proyecto era una necesidad y que yo lo único que estaba haciendo era interpretar las necesidades de la comunidad, los puse a todos a que votaran si querían o no el proyecto y luego arrancamos.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre me he preocupado porque en la institución existan los recursos necesarios para mejorar cada día, por ejemplo, el año pasado me empeñé por lograr que los muchachos tuvieran la biblioteca dotada de nuevos libros y que utilizaran el salón de nuevas tecnologías para aprender.</li> <li>- estamos trabajando el turismo con una propuesta organizada y formalizada.</li> </ul>
	Dificultades en el desempeño de la labor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- algo difícil en este rol son los conflictos de intereses que se presentan al momento de tomar decisiones o emprender acciones</li> </ul>

**Pregunta 1. Háblenos acerca de su experiencia como Rector.**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LAS RECTORAS
Experiencias como rector	Razones/ Motivos de ocupación del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- las ganas de trabajar por mi comunidad y la gratitud a esta institución que me vio nacer (estudié, fui docente y ahora rectora de este colegio).</li> <li>- al mirar las condiciones en las que niños y adolescentes recibían la educación en este colegio me surgieron las ganas de asumir la tarea de administrar la institución.</li> </ul>
	Significado del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es un cargo de mucha responsabilidad ya que uno tiene que estar pendiente de la parte pedagógica, del personal docente, de la parte administrativa; de uno depende que la institución avance en todos esos aspectos.</li> <li>- ser rectora de esta institución es todo un reto como profesional y como pionera,</li> <li>- significa un compromiso conmigo misma, con mi gente, con los estudiantes y docentes, y quiero asumirlo de la mejor manera.</li> </ul>
	Cumplimiento de expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ser rectora no ha resultado ser lo que yo esperaba en su totalidad puesto que uno se imagina llegar a hacer muchas cosas pero muchas veces uno se ve limitado por la parte económica</li> </ul>
	Logros obtenidos en el cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que nos vincularan al proyecto computadores para educar, y nos dotaran una sala de informática, después de 4 años de estar gestionando e insistiendo.</li> </ul>

		- entre padres de familia, profesores y estudiantes hemos realizado actividades para recoger fondos y con ellos hemos podido solventar algunas necesidades del colegio o estudiantes.
	Dificultades en el desempeño de la labor	- cuando Secretaría de educación demora o no hace el nombramiento de maestros en el momento oportuno y los padres y estudiantes cierran el colegio para presionar.

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Experiencias como rector</b>	Razones/ Motivos de ocupación del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- llegué a ser rectora por cosas del destino: ante la necesidad de un nuevo rector me proponen asumirlo, yo en esos momentos había quedado sin trabajo así que lo acepté.</li> <li>- nunca me imaginé que llegaría a ser rectora.</li> </ul>
	Significado del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es un espacio en el que uno puede liderar muchas cosas.</li> <li>- es una gran responsabilidad con todos: los estudiantes, los padres de familia, la sociedad.</li> </ul>
	Sentimiento/ Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a veces me siento un poco defraudada por que no hay dinero para invertir en la media técnica agropecuaria ni se cuenta con el recurso humano idóneo para esa área.</li> </ul>
	Logros obtenidos en el cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la aprobación del colegio fue una de las experiencias más positivas en mi ejercicio como rectora.</li> </ul>
	Dificultades en el desempeño de la labor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nosotros diseñamos un modelo pedagógico y lo llevamos a Secretaría de Educación pero allá se perdió, ni siquiera lo leyeron.</li> </ul>



ENTREVISTA A RECTORAS	CONCLUSIONES (Pregunta 1)
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>Al ser entrevistada la señora rectora sobre su experiencia expresó que se inició en esta institución educativa como docente y luego asumió el cargo de rector, motivada por la atención que le merecen los niños y adolescentes de su municipio, luego trabajar por la comunidad educativa es en parte la gratitud que ella expresa para esa institución que la formó y la vio nacer como profesional, asumiendo la tarea de administrar dicho colegio</p> <p>El cargo de rectora exige mucha la responsabilidad, lo que implica atender lo pedagógico, lo administrativo, el personal docente y los avances en todos estos aspectos, además significa un compromiso consigo misma, con su gente, con los estudiantes, es decir, es un reto como profesional y como pionera (gentilicio de los habitantes del municipio de Piojó). Ser rectora tiene en esta comunidad muchas limitaciones económicas, y no ha resultado ser lo que ella esperaba. Un ejemplo de ello es recibir una sala de informática sólo después de 4 años de gestionar el proyecto (computadores para educar); sin embargo, las actividades para recolectar fondos con iniciativas de padres de familia, profesores y estudiantes han podido solventar algunas necesidades del colegio y de los alumnos. En algunos momentos cuando los nombramientos de maestros no se hacen oportunamente, padres y estudiantes hacen el cierre de la institución educativa y de esta manera se presiona a la Secretaría de educación departamental</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>La rectora en su entrevista expresó que debido a su desempeño como maestra fue ascendida luego de un tiempo a rectora, ella inició un proyecto de “escuela de líder” y concursó para el cargo de rectora, ocupando el segundo lugar, evaluación que le permitió ser nombrada para dicho cargo</p> <p>Para ella, ser rector de una institución es ser líder, es tener la visión para poder llegar a la comunidad e impulsarlos o persuadirlos a que trabajen con entusiasmo y cumplan con las metas que se proponen. El líder es capaz de enfrentar los problemas que se presentan y buscarles con otros alternativas de solución, luego ser rector es un cargo de responsabilidades en donde se maneja mucho estrés. La experiencia le ha enseñado que ante toda idea que surge <i>“siempre hay quienes ponen resistencia pero si uno persiste logra que la gente se enamore de la idea”</i>, ella expresó</p> <p>En su condición de rectora, la entrevistada expresa que siempre se ha preocupado porque en la institución existan los recursos necesarios para mejorar cada día. Ejemplo de ello fue el empeño por lograr una biblioteca dotada de nuevos libros y la utilización del salón de nuevas tecnologías. Un logro significativo en su gestión fue hacer de esta institución educativa (básica-primaria), una institución de educación básica secundaria y media, esto lo impulsó a través de un proyecto llevado a la Secretaría de Educación departamental mediante un derecho de petición. En aquellos momentos algunos compañeros profesores pusieron resistencia pero ella se encargó de venderles la idea, luego, maestros, estudiantes, padres de familia, autoridades locales conocieron de el proyecto de ampliación de la institución como una necesidad sentida en el municipio, y mostró que: <i>“yo lo único que estaba haciendo era interpretar las necesidades de la comunidad, los puse a todos a que votaran si querían o no el proyecto y luego arrancamos.”</i></p>

	<p>La rectora afirma que una dificultad en el desempeño de la labor como rector <i>“son los conflictos de intereses que se presentan al momento de tomar decisiones o emprender acciones”</i></p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>La señora rectora de esta institución educativa comenta que <i>“llegó al cargo por cosas del destino”</i>. Frente a la necesidad de un nuevo rector ella asume el cargo ya que en esos momentos había quedado sin trabajo. Es decir, <i>“nunca me imaginé que llegaría a ser rectora”</i>.</p> <p>Para ella ser rectora es una gran responsabilidad con los estudiantes, los padres de familia, la sociedad. Ella se ha sentido defraudada porque no hay dinero para invertir en la educación media técnica –agropecuaria, faltando además el recurso profesional idóneo para atender esa área. Un logro significativo fue la experiencia en la aprobación del colegio. Lamento desde el ejercicio profesional el haber elaborado y diseñado un modelo pedagógico para la institución, dado que la secretaria de educación departamental nunca dio razones de este proyecto</p>
<p><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>Las rectoras entrevistadas expresaron haber asumido dicho cargo, primero, por asumir un liderazgo en la comunidad educativa donde se desempeñaba como decente, se prepara a través de un proyecto cuya evaluación la hizo merecedora del cargo. Otra de las rectoras expresa que su nombramiento fue por cosas del destino, y la tercera entrevistada expresa que su motivación fue le de servirle a la comunidad educativa donde ella se educó y por sentido de pertenencia a su localidad.</p> <p>Las tres entrevistadas comprenden la responsabilidad y compromisos del cargo con estudiantes, padres de familia y la sociedad, sólo una de ellas manifiesta que para ser rectora se necesita ser líder, tener convicción prospectiva para llegar a la comunidad, impulsar proyectos, hacer creíble lo que se expresa, basado en las necesidades del contexto. Es decir, todo líder debe ser capaz de enfrentar los problemas que se presentan y buscar con otros alternativas de solución.</p> <p>En la experiencia profesional como rectoras, alguna se siente muy defraudada, ya que los dineros ni los recursos técnicos pedagógicos se dan en el momento de la necesidad presentada, otra expresa que el cargo de rectora no ha resultado como ella esperaba, y la otra comprende que es lógico que ante la resistencia de otros actores sólo vence la persistencia del líder</p> <p>Como logros significativos se mencionan: una sala de informática, después de cuatro años de gestionarla, a través de un proyecto nacional (computadores para educar). Otra considera que su mayor logro fue la experiencia que obtuvo a través de la aprobación del colegio; la otra rectora considera que iniciar con una escuela del nivel de básica primaria y ampliarla a básica secundaria y media técnica ante una comunidad y unos docentes resistentes a tal proyecto necesario en la comunidad, ha sido su mayor logro. De igual manera, la rectora de esta institución educativa resalta el haber obtenido una biblioteca con una buena dotación y la utilización del salón de nuevas tecnologías para la utilización y el aprendizaje de los estudiantes</p>

	Las dificultades que han tenido en el ejercicio profesional es el de no contar de manera oportuna con el nombramiento de docentes cuando la institución lo ha necesitado o en otro caso, cuando una comunidad educativa diseña un modelo pedagógico institucional y la Secretaría de educación departamental se ha hecho la desentendida en ambos casos
--	---

**Pregunta 2. ¿Qué es educación de calidad?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b> <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
Concepto de educación de calidad	Aprovechamiento de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se consigue en la medida que se le de importancia tanto al recurso humano como al recurso material</li> <li>- se consigue en la medida que se sepan aprovechar al máximo los pocos o muchos recursos con los que se cuenten</li> </ul>
	Profesores capacitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- para que haya educación de calidad es necesario contar con docentes bien preparados tanto en el área de conocimiento como en la pedagogía</li> </ul>
	Disponibilidad de recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es importante contar con instituciones dotadas de material didáctico, tecnología de punta, sala de Internet, aulas acondicionadas pedagógicamente, biblioteca con libros actualizados</li> </ul>
	Obstáculos para la calidad en la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aquí en la institución tengo docentes que son profesionales pero no están formados dentro de la pedagogía, y eso influye en tener o no buena calidad de la educación o en tenerla medianamente.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Concepto de educación de calidad</b>	Cumplimiento de metas académicas y de desarrollo integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una educación de calidad es aquella en la que los estudiantes alcanzan las metas deseadas en cuanto a rendimiento académico y desarrollo de su persona.</li> </ul>
	Clima de interacción positiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una educación de calidad es aquella en la que existe un ambiente propicio para aprender y el estudiante siente que es una parte importante y actor protagónico de la institución.</li> <li>- una educación de calidad es aquella en la que cada uno de nosotros se siente satisfecho con la labor de educar.</li> </ul>
	Capacitación y reflexión constante del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una educación de calidad es aquella en la que cada uno de nosotros se capacite y reflexione constantemente para dar lo mejor.</li> </ul>
	Gestores de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- para una educación de calidad debe existir un compromiso de parte de los distintos gestores: maestros, padres de familia, Estado.</li> </ul>
	Disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- para una educación de calidad es importante que las instituciones cuenten con los recursos adecuados para ofrecer un mejor servicio.</li> </ul>
	Obstáculos para la calidad en la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aquí en la institución el padre de familia muestra mucha indiferencia.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b>
<b>Concepto de educación de calidad</b>	Disponibilidad de recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hay educación de calidad cuando existen los físicos y didácticos necesarios para el proceso enseñanza-aprendizaje</li> </ul>
	Profesores capacitados y con actitud de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una educación es de calidad cuando posee docentes con amplios conocimientos en el área que imparte pero también con la formación pedagógica</li> <li>- una educación es de calidad cuando posee docentes con la actitud de servicio y paciencia para saber llegar al estudiante y dedicarle tiempo.</li> </ul>
	Aprovechamiento de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hay educación de calidad cuando se saben administrar y potencializar al máximo los recursos que se tienen.</li> </ul>

ENTREVISTA A RECTORAS	CONCLUSIONES (Pregunta 2)
INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1	De acuerdo al rector de esta institución, la calidad de la educación se da en la medida en que se sepan aprovechar al máximo los recursos, humanos y materiales. Para una educación de calidad es necesario contar con docentes bien preparados, en la pedagogía y área de conocimiento específico. Para una educación de calidad es también importante contar con instituciones dotadas de material didáctico, tecnología de punta, sala de Internet, aulas acondicionadas pedagógicamente, biblioteca con libros actualizados. Paradójicamente, en esta institución existen profesionales que no tienen la debida formación pedagógica y eso indica un nivel bajo para responder a la calidad
INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2	La rectora entrevistada expresa que una educación de calidad <i>“es aquella en la que los estudiantes alcanzan las metas deseadas en cuanto a rendimiento académico y desarrollo de su persona”</i> . Complementado esto con el ambiente propicio para aprender y el sentirse el estudiante como un actor protagónico de la institución. De igual manera, es sentirse satisfecho con la labor de educar. Reflexionar constantemente para dar lo mejor de sí, acompañado de una constante capacitación hace que se ofrezca una educación de calidad, luego el compromiso es de todos los distintos gestores: maestros, padres de familia, estudiantes y Estado. No obstante, en algunos momentos expresa la rectora: <i>“he sentido la indiferencia de los padres de familia para ofrecer una institución de calidad”</i> . La disponibilidad de recursos adecuados hace que se ofrezca un mejor servicio educativo
INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3	La rectora de esta institución considera que hay educación de calidad cuando: existen los recursos físicos y didácticos necesarios para el proceso enseñanza-aprendizaje, y se saben administrar y potencializar al máximo; cuando hay docentes con amplios conocimientos en el área que imparten y en la formación pedagógica, así como cuando tienen actitud de servicio y paciencia para saber llegar al estudiante y dedicarles el tiempo que necesiten
CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Los rectores de las instituciones consideran que hay educación de calidad cuando: existen los recursos físicos y didácticos necesarios para el proceso enseñanza-aprendizaje, y se saben administrar y potencializar al máximo; cuando hay docentes con amplios conocimientos en el área que imparten y en la formación pedagógica, así como cuando tienen actitud de servicio y paciencia para saber llegar al estudiante y dedicarles el tiempo que necesiten. Y con mayor precisión, una de las rectoras expresa que una educación de calidad <i>“es aquella en la que los estudiantes alcanzan las metas deseadas en cuanto a rendimiento académico y desarrollo de su persona”</i> , complementado esto con <i>“el ambiente propicio para aprender y el sentirse el estudiante como un actor protagónico de la institución, y con</i>

	<p><i>la satisfacción que da la labor de educar”</i>                  Indudablemente, todas expresan la importancia de los recursos disponibles en calidad y cantidad, desde lo materiales utilizados en la clase con la participación de estudiantes y docentes del área, como la necesidad de recursos tecnológicos y el acondicionamiento pedagógico de las aulas, y por lo menos todas exigen el servicio de una biblioteca bien dotada, actualizada y con cierta especialización, teniendo en cuenta las áreas de conocimiento que se comparten con el estudiante. Los actores en la calidad de la educación son todos: Estado, familia, maestros, estudiantes y la gestión del rector</p>
--	---

**Pregunta 3. ¿Qué caracteriza o distingue a este colegio de otros que hay en el municipio o zona costera?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b> <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS</b> <b>INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Característica que distingue a la institución de otras</b>	Opinión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creo que no hay mucho que caracterice o distinga a este colegio de otros de la zona costera.</li> </ul>
	Difusión de la misión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- todas las mañanas realizamos reflexiones con los alumnos y en esos espacios difundimos la misión y filosofía de la institución</li> <li>- nos preocupamos porque en los encuentros o reuniones con los padres de familia se le haga énfasis a la misión institucional.</li> </ul>
	Ventaja de otros colegios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si miramos el colegio Simón Bolívar esos niños tienen muchas más oportunidades que los de aquí porque ellos están preparándose en un campo directo, ahí mismo tienen el mar, eso es una ventaja para el aprendizaje del turismo.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b> <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS</b> <b>INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTA DE LAS RECTORAS</b>
<b>Característica que distingue a la institución de otras</b>	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- somos los únicos que estamos trabajando el turismo con una propuesta organizada y formalizada.</li> </ul>
	Modelo y Reflexión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nos distingue la importancia que le damos a la reflexión pedagógica: siempre estamos atentos a los cambios, a mantenernos informados y a retroalimentarnos en las jornadas pedagógicas.</li> <li>- hemos planteado un modelo pedagógico alternativo fundamentado en la teoría crítica, la comunicativa y también en el constructivismo.</li> </ul>
	Publicidad de la institución y difusión de la misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tenemos una propaganda que se pasa por la TV del municipio en la que se habla de nuestra misión institucional, del tipo de estudiante que formamos, hacia dónde vamos, cuáles son los servicios que prestamos, de esa manera le vendemos la misión a la comunidad y los invitamos a que formen parte de la institución.</li> </ul>



<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Característica que distingue a la institución de otras</b>	Identidad	- este es un colegio agropecuario.
	Formación del estudiante	- aquí los estudiantes salen con más capacitación en informática
	Instalaciones físicas y material didáctico	- tenemos una sala de bilingüismo.
	Modelo pedagógico	- nuestro modelo pedagógico: aquí trabajamos con un poco de cada corriente pedagógica.
	Proyectos formativos y difusión de la misión institucional	- en la semana de la ciencia y de la creatividad se publica un periódico en donde se da a conocer lo que se ha hecho y la misión del colegio.

	<b>CONCLUSIONES (Pregunta 3)</b>
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>	La rectora de esta institución educativa considera que no hay mucho que caracterice o distinga a este colegio de otros de la zona costera. Ella comenta que diariamente el colegio acostumbra realizar reflexiones con los alumnos con respecto a la misión y filosofía de la institución. Por otro lado, considera que la ubicación de la institución educativa y su énfasis académico no los hace competitivos frente a los otros colegios de la zona costera
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>	La rectora expresa que esta institución es identificada por la modalidad técnica en turismo, la cual se consiguió a través de la presentación de una propuesta organizada y formalizada. Ella expresa que los distingue, además, las reflexiones pedagógicas compartidas en comunidad, es costumbre mantenerse informados, atentos a los cambios. El modelo pedagógico de la institución está fundamentado en la teoría crítica, la comunicativa y en el constructivismo Por otro lado, la rectora comenta que a través de la televisión local se comunica el perfil institucional, expresando la misión, el tipo de estudiantes que se pretende formar, hacia dónde va la institución, cuáles son los servicios que presta, y de esa manera se invita a la comunidad a que forme parte de ella
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>	La rectora comenta que este colegio se caracteriza por la modalidad técnica en el área agropecuaria. El modelo pedagógico se caracteriza por tener aspectos pedagógicos de las diferentes corrientes. En la zona costera, esta es la única institución que tiene una sala de bilingüismo, y los estudiantes salen con mayor capacitación en informática que en otros colegios. En la zona, la institución es reconocida por la semana de la ciencia y de la creatividad como parte de su misión, cuya publicación se hace en un periódico de la institución
<b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	Al concluir este tópico tan importante las rectoras entrevistados expresan pocas razones que caracterizan a la institución educativa que dirigen. Una de ellas considera que la modalidad académica es lo que la distingue de las otras instituciones ubicadas en la zona costera y para difundir la misión y la filosofía de la institución siempre se utilizan las reflexiones con los estudiantes Otra de las rectoras considera que su institución es identificada a través de la modalidad técnica-agropecuaria por ser la única en la zona costera, resalta además el tener una sala de bilingüismo, manifiesta la buena capacitación en informática que tienen sus estudiantes, y utiliza un modelo pedagógico donde intervienen un poco de las corrientes pedagógicas que se conocen, además, de distinguirse por su proyecto en ciencia y creatividad, publicado en el periódico de la institución Cumpliendo con la opinión de la tercera rectora entrevistada ella también considera que la modalidad técnica en turismo con una propuesta organizada y formalizada los hace únicos y diferentes, el estar abierto a los cambios, el mantenerse informados, los lleva a reflexionar en las jornadas pedagógicas que se comparten en comunidad y que los ha hecho plantearse un modelo pedagógico fundamentado en la teoría crítica y con acción pedagógica desde el constructivismo. Esta institución educativa difunde su misión, el perfil del estudiante y los servicios que ofrece a través de un canal de televisión que existe en la localidad

**Pregunta 4. ¿Qué aspectos caracterizan su gestión y administración en esta institución?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTA DE LAS RECTORAS</b>
<b>Aspectos que caracterizan la gestión y administración del rector</b>	Opinión sobre las funciones de un rector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coordinar todo lo que tiene que ver con el proceso pedagógico de la institución</li> <li>- administrar el personal docente</li> <li>- organizar el horario de los docentes</li> <li>- coordinar todos los planes y proyectos que cada docente elabore</li> <li>- elaborar y gestionar proyectos</li> <li>- impulsar a los docentes a que los proyectos transversales se lleven a cabo con todas las de la ley</li> <li>- estar pendiente de que el personal administrativo cumpla bien su función</li> <li>- hacer parte del consejo directivo</li> <li>- ser ordenador del gasto, llevar registrado todas las entradas y salidas de dinero de la institución y presentarlas a la contraloría</li> <li>- organizar el horario de los estudiantes</li> <li>- trabajar con todos los entes de la comunidad, trabajar con el área de salud, con madres comunitarias, etc.</li> <li>- buscar los recursos para mantener funcionando a la institución con todas las de la ley</li> </ul>
	Actividades cotidianas que realiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- me toca ir a pelear con el alcalde para conseguir los recursos</li> <li>- miro que todos los docentes asistan al colegio y estén cumpliendo con su labor</li> <li>- miro que el horario de clases se cumpla normalmente</li> <li>- manejo el personal administrativo</li> <li>- llevar registrado todas las entradas y salidas de dinero de la institución y presentarlas a la contraloría</li> <li>- superviso lo que tiene que ver con la parte pedagógica</li> <li>- comienzo el día llevando un mensaje de reflexión a los estudiantes</li> <li>- reviso la comunicación, las cartas o documentos que hayan llegado</li> <li>- estoy pendiente de las actividades de los estudiantes, de las necesidades que tienen, de los problemas que se presenten dentro del aula de clases</li> <li>- asisto a reuniones con el comité del consejo política social, con el bienestar, la policía.</li> <li>- me toca asumir funciones de coordinador académico</li> </ul>

	<p>Obtención de recursos institucionales/ relaciones con el sector externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ante la necesidad de recursos los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, padres de familia, profesores) realizamos actividades para recaudar fondos: el festival del dulce, el festival vallenato, el reinado infantil en carnavales, etc.</li> <li>- las actividades que realizamos para recaudar fondos son las que nos han permitido funcionar</li> <li>- con las actividades para recaudar fondos hemos recolectado un dinero para comprar una amplificación y así poner a funcionar el proyecto de la emisora</li> <li>- hemos solicitado ayuda a los vecinos, amistades, alcaldía, gobernación, secretaría de educación, instituciones de la salud, etc. para obtener herramientas que la institución necesita para poner a funcionar sus proyectos</li> <li>- el año pasado la gobernación fue generosa con nosotros porque teníamos problemas con la silletería y nos regaló 260 sillas</li> <li>- la alcaldía municipal nos aportó las mesas y los reguladores de voltaje para la sala de informática, también se encargaron de la instalación de los aires de la sala y actualmente de su mantenimiento, también nos prometió que para el próximo año nos iba a dotar de implementos de aseo y papelería.</li> <li>- a la Secretaría le solicité que me colaborara con una planta de ozono</li> <li>- el club de leones nos ayudó con unos exámenes de la vista a los estudiantes, los exámenes fueron gratis</li> </ul>
	<p>Identificación de las necesidades del colegio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- para indagar las necesidades del colegio trabajo con la matriz DOFA</li> <li>- gracias a que paso la mayor parte del tiempo en la institución, yo me doy cuenta, por lo que observo y escucho, de lo que está pasando, cuáles son las fallas, los problemas, y de esa manera los voy focalizando para darles el tratamiento</li> <li>- a través de la evaluación institucional que se hace cada año</li> <li>- en la evaluación institucional que se hace cada año, una vez aprovechamos ese espacio para preguntarle al padre de familia cómo veía la institución, al docente, al rector, cómo veía el proceso pedagógico de sus hijos, sin embargo, ello no fue sencillo porque son pocos los padres que han logrado obtener un nivel académico.</li> <li>- hace como 3 o 4 años se hizo una encuesta y se le preguntó a los padres qué énfasis o modalidad laboral les gustaría que tuviera el colegio</li> <li>- hay unos espacios que son muy importantes para conocer las sugerencias y satisfacciones de la comunidad con respecto al colegio, por ejemplo, están las reuniones del consejo directivo, allí hay representantes de los padres de familia, de estudiantes, de exalumnos, del sector productivo del municipio, de docentes.</li> </ul>
	<p>Aspectos que se necesitan para mejorar la gestión del colegio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacen falta coordinadores, aseadoras y un psicorientador</li> </ul>

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LAS RECTORAS
Aspectos que caracterizan la gestión y administración del rector	Actividades cotidianas que realiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- me reúno con los grupos de docentes que están gestionando proyectos y trabajo con ellos</li> <li>- atiando público que es la parte más engorrosa</li> <li>- estoy pendiente de las necesidades que hay en la institución</li> <li>- estoy pendiente de la correspondencia, del trámite que hay que hacer</li> <li>- estoy pendiente de los conflictos para ayudar a resolverlos, que si hay que hacerle una amonestación a alguien, que si hay alguna dificultad con el personal administrativo, alumnos, profesores o padres de familia</li> <li>- Asisto a las reuniones a las que me convocan.</li> <li>- gestiono recursos</li> <li>- diseño el presupuesto y vigilo el uso que se le da al dinero (con ayuda del consejo directivo)</li> <li>- planifico el PEI</li> <li>- apoyo proyectos formativos</li> </ul>
	Identificación de las necesidades del colegio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en la cotidianidad de la institución observo sus problemáticas, así que siempre estoy visionando y atenta hacia donde va la institución y hacia donde se quiere llegar</li> </ul>
	Obtención de recursos institucionales/ relaciones con el sector externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ante la necesidad de recursos para mejorar el colegio, periódicamente estamos proponiendo proyectos ante las autoridades</li> <li>- antes se hacían actividades de recolección de fondos con aportes económicos de los estudiantes, pero la situación de ellos está cada vez más complicada, así que personalmente ya no me gusta hacer estas actividades</li> <li>- nosotros tenemos el apoyo del sector productivo como hoteles, restaurantes y cajas de compensación, ellos nos dan los espacios para que los estudiantes realicen sus pasantías</li> </ul>

	Ambiente institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>- la institución se caracteriza por el respeto y la cordialidad entre sus miembros, y por el respeto al consejo directivo en la toma de decisiones</li></ul>
	Aspectos que se necesitan para mejorar la gestión del colegio	<ul style="list-style-type: none"><li>- para mejorar la gestión del colegio aquí hace falta una bibliotecaria</li><li>- hacen faltan coordinadores, porque ahora los redujeron</li><li>- se requiere un administrador para que el rector pueda trabajar con más libertad en cuanto a lo pedagógico, para uno poder moverse más en lo pedagógico porque lo administrativo le quita a uno bastante tiempo.</li><li>- que los alcaldes faciliten recursos</li></ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Aspectos que caracterizan la gestión y administración del rector</b>	Actividades cotidianas que realiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hago el presupuesto, soy ordenador de los gastos de la institución</li> <li>- distribuyo la carga académica entre los docentes</li> <li>- lidero el consejo directivo</li> <li>- lidero el PEI y la planeación institucional</li> <li>- mediador con los padres, profesores y alumnos</li> <li>- administrar los recursos, el personal, gestionar para tener las cosas en el colegio</li> <li>- supervisar todo, que se estén dando las cosas tal y como debe ser: estar pendiente de que los profesores y coordinadores asistan al colegio</li> </ul>
	Obtención de recursos institucionales/ relaciones con el sector externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cuando hay necesidad de recursos para mejorar el colegio, ello se manifiesta ante el consejo directivo y se miran las opciones de cómo uno puede obtener los recursos, se recurre a las empresas privadas, a la administración municipal o se hace alguna actividad, alguna rifa.</li> </ul>
	Identificación de las necesidades del colegio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uno mismo en la cotidianidad se da cuenta de las necesidades del colegio, entonces uno se reúne con docentes y analiza las situaciones.</li> </ul>
	Aspectos que se necesitan para mejorar la gestión del colegio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faltan más licenciados en el área de matemáticas</li> <li>- en la parte pecuaria hace falta un tecnólogo, técnico o veterinario.</li> </ul>

ENTREVISTA A RECTORAS	CONCLUSIONES (Pregunta 4)
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>La rectora mencionó acciones y funciones que caracterizan su administración institucional, a saber: ordena el gasto de la institución, lleva registrado todas las entradas y salidas de dinero del colegio y las presenta a la contraloría; hace parte del consejo directivo; asiste a reuniones con el comité del consejo política social, donde participaron el ICBF (Instituto de Bienestar Familiar) y la policía. Además, revisa la comunicación, las cartas o documentos que hayan llegado a la institución; está pendiente de que el personal administrativo cumpla bien su función; administra el personal docente, organiza el horario de los estudiantes y de los profesores y vigila que se cumpla debidamente, también vigila la asistencia y el cumplimiento de la labor del docente, impulsa a los profesores a que desarrollen proyectos transversales, coordina todos los planes y proyectos que cada docente elabora; diseña y gestiona proyectos; coordina el proceso pedagógico de la institución; asume funciones que le competen al coordinador académico a falta de éste en la institución; les trasmite mensajes de reflexión a los estudiantes; está pendiente de las actividades que realizan los alumnos, de las necesidades que tienen, de los problemas que se presentan dentro del aula de clases; trabaja con todos los entes de la comunidad, trabaja con el área de salud, con madres comunitarias, etc.</p> <p>Uno de los aspectos que caracteriza la gestión institucional del rector es la búsqueda de recursos y apoyo del sector externo para el cumplimiento de los objetivos del colegio y la formación del alumno. Esta búsqueda ha llevado a la comunidad educativa (rector, estudiantes, padres de familia, profesores) a realizar actividades para recaudar fondos como el festival del dulce, el festival vallenato y el reinado infantil en carnavales, actividades con las que la institución ha logrado poner a funcionar el proyecto de la emisora. De igual manera, la institución ha solicitado a las alcaldías, secretarías de educación, gobernación, instituciones de salud, e incluso ha solicitado ayuda de vecinos del barrio y amistades para obtener las herramientas que el colegio necesita y poner a funcionar sus proyectos. Entre las ayudas recibidas se mencionan: 260 sillas entregadas por la gobernación, las mesas y los reguladores de voltaje para la sala de informática, aportadas por la alcaldía municipal, exámenes de la vista a los estudiantes donados por el club de leones.</p> <p>La gestión institucional del rector también se caracteriza por indagar las necesidades del colegio, por observar las fallas y los problemas para darles luego el debido tratamiento. Tal indagación la efectúa a través de la evaluación institucional, de la aplicación de encuestas, y en las reuniones de padres de familia, reuniones de profesores y del consejo directivo, donde se les pregunta a los representantes de la comunidad educativa cómo ven el proceso pedagógico y administrativo de la institución para mejorar</p>



<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>La rectora entrevistada menciona acciones y funciones que caracterizan su administración y gestión institucional, a saber: con ayuda del consejo directivo, diseña el presupuesto y vigila el uso que se le da al dinero; planifica el PEI; genera iniciativas y proyectos formativos, se reúne con un grupo de profesores a trabajar tales proyectos; siempre está visionando y atenta hacia dónde va la institución y hacia donde se quiere llegar; está pendiente de las necesidades del colegio. De igual manera, ante la urgencia de recursos para mejorar el colegio, periódicamente gestiona propuestas que presenta a la secretaría de educación, autoridades municipales y otras entidades (antes realizaba actividades de recolección de fondos entre los estudiantes y padres de familia, pero la precaria situación económica de éstos ya no lo permite); gracias a esta gestión la institución ha logrado el apoyo del sector externo: algunas empresas, hoteles y cajas de compensación han abierto sus espacios para que los estudiantes realicen sus pasantías, la Universidad Litoral y el SENA han colaborado en la capacitación a profesores y a los mismos estudiantes. Por otro lado, el rector atiende público, que en su opinión es <i>“la actividad más engorrosa”</i> porque irrumpe la tranquilidad y resta tiempo para otras funciones; está pendiente de la correspondencia, del trámite que hay que hacer, asiste a las reuniones a las que es convocada; ayuda a resolver los conflictos que se presenten entre los miembros de la comunidad educativa</p> <p>La entrevistada advierte que <i>“en la institución se requiere un administrador para que el rector pueda trabajar con más libertad en cuanto a lo pedagógico, porque lo administrativo le quita a uno bastante tiempo”</i></p> <p>Otra de las características de la administración institucional es el respeto y la cordialidad entre los miembros de la institución y del consejo directivo en la toma de decisiones</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>La rectora de esta institución habla de las acciones y funciones que caracterizan su administración y gestión institucional, a saber: orienta el PEI; lidera la planeación institucional; distribuye la carga académica entre los docentes; ordena los gastos de la institución y hace el presupuesto; lidera el consejo directivo; vela por el buen funcionamiento del colegio; supervisa que los profesores y coordinadores asistan al colegio y desempeñen bien su labor; gestiona y administra los recursos (materiales y humanos) necesarios para la labor educativa; para obtener tales recursos institucionales solicita apoyo a las empresas privadas, a la administración municipal o realiza actividades de recaudación de fondos con la comunidad educativa (rifa); sirve de mediador en los conflictos entre padres, profesores y alumnos; analiza las deficiencias del colegio observando el funcionamiento cotidiano del colegio. Respecto a esas deficiencias, la rectora advierte que falta recurso humano docente en el área de matemáticas y en el área pecuaria</p>
<p><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>Las rectoras entrevistadas mencionaron acciones y funciones que caracterizan su administración y gestión institucional, a saber: diseñan el presupuesto del colegio y vigilan el uso que se le da al dinero, es decir, llevan un registro de todas las entradas y salidas de dinero de la institución y lo presentan a la contraloría; lideran la planeación institucional y el consejo directivo; planifican el PEI; gestionan y administran los recursos (materiales y humanos) necesarios para la labor educativa; distribuyen la carga académica entre los docentes; organizan el horario de los estudiantes y de los profesores, y vigilan que se cumpla debidamente; supervisan que los profesores, coordinadores y personal administrativo asistan al colegio y desempeñen bien su labor; impulsan a los docentes a que desarrollen proyectos formativos y de mejoramiento, y coordinan el desarrollo de éstos;</p>

generan iniciativas y proyectos formativos (una de las entrevistadas dijo reunirse con un grupo de profesores a trabajar tales proyectos); visionan el camino que ha de seguir la institución; están atentas a las necesidades del colegio, generando propuestas para ello. Tales propuestas han sido presentadas a: la secretaría de educación, autoridades municipales, personas de la comunidad externa, sector productivo y educativo (Universidades; SENA). Las rectoras también expresaron coordinar el proceso pedagógico de la institución y transmitirles mensajes positivos y de reflexión a los estudiantes. Una de ellas dijo asumir funciones que le competen al coordinador académico, a falta de éste en la institución

Uno de los aspectos que caracteriza la gestión institucional de los rectores es precisamente la búsqueda de recursos y de apoyo del sector externo para el cumplimiento de los objetivos del colegio y la formación del alumno. Este esfuerzo ha llevado a la comunidad educativa (rector, estudiantes, padres de familia, profesores) a realizar actividades para recaudar fondos como el festival del dulce, el festival vallenato y el reinado infantil en carnavales. De igual manera, las instituciones han solicitado a las alcaldías, secretarías de educación, gobernación, instituciones de salud y educación, e incluso ha solicitado ayuda de vecinos del barrio y amistades para obtener las herramientas que el colegio necesita y poner a funcionar sus proyectos. Entre las ayudas recibidas se mencionan: 260 sillas entregadas por la gobernación; las mesas y los reguladores de voltaje para la sala de informática, aportadas por la alcaldía municipal; exámenes de la vista a los estudiantes donados por el club de leones; algunas empresas, hoteles y cajas de compensación han abierto sus espacios para que los estudiantes realicen sus pasantías; la Universidad Litoral y el SENA han colaborado en la capacitación a profesores y a los mismos estudiantes.

La gestión institucional de las rectoras también se caracteriza por indagar las necesidades del colegio y los alumnos, por observar las fallas y los problemas para darles luego el debido tratamiento, y lo hacen a través de la evaluación institucional, de la observación del funcionamiento cotidiano del colegio, de la aplicación de encuestas, y en las reuniones de padres de familia, reuniones de profesores y del consejo directivo, donde se les pregunta a los representantes de la comunidad educativa cómo ven el proceso pedagógico y administrativo de la institución para mejorar. En cuanto a esas deficiencias institucionales una de las rectoras advirtió la ausencia de recurso humano docente para el desarrollo del plan de estudios

Otras de las actividades características de los rectores es estar pendientes de la correspondencia, de los trámites institucionales; asistir a las reuniones a las que es convocado: consejos o comités del colegio, consejo de política social, el bienestar familiar, la policía; ayudar a resolver los conflictos que se presenten entre los miembros de la comunidad educativa.

Por otro lado, una de las rectoras expresó que su *“actividad más engorrosa”* es atender público porque ello irrumpe la tranquilidad y resta tiempo para otras funciones. De hecho, la entrevistada advierte que *“en la institución se requiere un administrador para que el rector pueda trabajar con más libertad en cuanto a lo pedagógico, porque lo administrativo le quita a uno bastante tiempo”*

Otra de las características de la administración institucional de las rectoras es el respeto y la cordialidad entre los miembros de las instituciones. De igual manera, una de las entrevistadas dijo que el diálogo con los padres de familia y estudiantes (a través del consejo directivo) cada vez que se va a tomar una decisión que los afecta, es una de las características de su administración.

**Pregunta 5. ¿De qué manera jalona el mejoramiento de sus docentes?**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	SUBCATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTA DE LAS RECTORAS
Gestión para el mejoramiento de la labor docente	Evaluación al docente	Formas de evaluar la labor  Importancia de evaluar la labor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se le hace seguimiento a la labor del docente mediante la observación directa y de los resultados de los estudiantes.</li> <li>- hay unos formatos en los que se reportan las inasistencias y fallas del docente, esos formatos se entregan al director de núcleo y a la secretaria de educación.</li> <li>- la idea de detectar las fallas es poder tomar las medidas correctivas</li> </ul>

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	SUBCATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTA DE LAS RECTORAS
Gestión para el mejoramiento de la labor docente	Evaluación al docente	Formas de evaluar la labor  Importancia de evaluar la labor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mediante la observación directa en el aula de clases</li> <li>- mediante la evaluación institucional</li> <li>- a partir de los resultados de las evaluaciones se hacen las correcciones necesarias</li> </ul>

	Acciones ante las faltas cometidas por el docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>- cuando hay fallas en el desempeño docente se recurre a la ley</li> <li>- cuando hay fallas se realizan amonestaciones verbales o escritas y se establecen los compromisos a seguir para mejorar la situación.</li> </ul>
	Capacitación al docente	<p>Aportes de la institución</p> <p>Metas de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el colegio aporta en lo que puede</li> <li>- hemos traído profesionales, por ejemplo, el mes pasado se le pagó a un profesional del SENA y trabajamos las competencias laborales</li> <li>- ahora estoy gestionando para que con el apoyo de la Universidad del Atlántico nos trabajen las competencias comunicativas</li> <li>- para mejorar el desempeño del docente tengo planteado como meta prioritaria trabajar su parte personal, su motivación, la relación consigo mismo y con el otro.</li> </ul>



<b>ENTREVISTA A RECTORAS</b>	<b>CONCLUSIONES (Pregunta 5)</b>
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>	En esta institución educativa la rectora hace seguimiento a la labor del docente mediante la observación directa y teniendo como referencia los resultados que él obtiene de sus estudiantes. En cuanto al control de asistencia, éste se hace mediante un formato que luego es entregado al director de núcleo y a la secretaría de educación, de allí se tomarán las medidas correctivas
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>	La rectora de esta institución educativa de modalidad turística expresa que su prioridad es trabajar en los profesores los aspectos personales, de motivación, de relación consigo mismo y con los otros, metas que mejorarán el desempeño del docente, manifiesta además que ha llevado profesionales de instituciones como el SENA que han trabajado con los profesores las competencias laborales, además de haber solicitado apoyo a la universidad del Atlántico para que ésta fortalezca los docentes en las competencias comunicativas; frente a estas iniciativas el colegio como tal aporta lo que puede. La evaluación de la labor docente se hace mediante la observación directa en el aula de clases, y también se tiene en cuenta lo que se dice o se obtenga en evaluación institucional. A partir de los resultados de las evaluaciones se hacen las correcciones necesarias. En algunos momentos, frente a las fallas en el desempeño del docente se recurre a la ley, se realizan amonestaciones verbales o escritas y se establecen los compromisos a seguir para mejorar la situación presentada
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>	La rectora de esta institución educativa considera que en el colegio que ella dirige se hace necesaria una capacitación que concientice al docente de la importancia de su profesión y que estimule el sentido de pertenencia a ella, siendo su meta supervisar más la labor del docente. Ella comenta que en algún momento a los docentes se les evaluaba a través de una encuesta o test cuya información comprometía a los estudiantes, luego se optó por la evaluación institucional. Otra forma que la rectora utiliza para conocer el desempeño de los docentes es pasar por las aulas y observar que los profesores estén trabajando en sus labores cotidianas para finalizar comenta que no existe en la institución educativa un modelo o formato para evaluar la labor del profesor
<b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	La rectora de la institución educativa de modalidad turística expresa que su prioridad es trabajar en los profesores los aspectos personales, de motivación, de relación consigo mismo y con los otros, metas que mejorarán el desempeño del docente, manifiesta además que ha llevado profesionales de instituciones como el SENA para trabajar con los profesores

	<p>las competencias laborales, además de haber solicitado apoyo a la universidad del Atlántico para que ésta fortalezca los docentes en las competencias comunicativas; frente a estas iniciativas el colegio como tal aporta lo que puede.</p> <p>Las rectoras de las tres instituciones educativas manifiestan el siguiente proceso para evaluar la labor del docente, así: se hace mediante la observación directa en el aula de clases, se tiene en cuenta lo que se dice o se obtenga en la evaluación institucional, que se realiza al finalizar el año escolar, a partir de los resultados de dichas evaluaciones se hacen las correcciones necesarias. En algunos momentos, frente a las fallas en el desempeño del docente se recurre a la ley, se realizan amonestaciones verbales o escritas y se establecen los compromisos a seguir para mejorar la situación presentada. Una de las rectoras expresa que frente a la inasistencia y fallas del docente se llenan unos formatos los cuales son entregados al director de núcleo y a la Secretaría de educación y desde ahí se toman las medidas correctivas</p> <p>Una de las rectoras afirma que el mejoramiento de la labor docente requiere de <i>“una capacitación que concientice al docente de la importancia de su profesión y que estimule el sentido de pertenencia a ella”</i></p>
--	---

**Pregunta 6. ¿Qué políticas de reconocimiento a la labor del profesor, alumno y personal en general se han implementado en esta institución?**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	SUBCATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAD DE LAS RECTORAS
<b>Reconocimiento a la labor</b>	Formas de reconocimiento al docente	Palabras de elogio Favores personales Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- con palabras de elogio exalto la buena labor del docente.</li> <li>- cuando los profesores camelladores necesitan salir de la institución yo los reporto como si estuvieran en comisión no como si estuvieran de permiso para que no tengan inconvenientes a la hora del pago de ese día.</li> <li>- gracias a los convenios con cajacopi y combarranquilla tuvimos la oportunidad de enviar a un docente a capacitarse y le financiamos también el transporte</li> </ul>

	Formas de reconocimiento al alumno	Financiación almuerzo y transporte	- hemos estimulado la participación del estudiante en proyectos formativos (por ejemplo el proyecto ondas) financiándoles el almuerzo y el transporte.

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b>
<b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>		<b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Reconocimiento a la labor</b>	Políticas de Reconocimiento	- no se ha establecido en la institución una política formal de estímulos y reconocimiento a la labor
	Formas de reconocimiento a la labor docente	- en ocasiones la institución los estimula pagándoles capacitación.
	Recomendaciones para estimular al Docente	- incentivo monetario - financiación de capacitación - pasantía para capacitación - programa de bienestar
	Formas de reconocimiento al estudiante	- reconocimiento público - se entregan diplomas o menciones de honor a finales de año.
	Reconocimientos por parte de la Secretaría de educación departamental	- reconocimiento al estudiante y docente por participar en proyectos formativos.



--	--	--

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LAS RECTORAS
<b>Reconocimiento a la labor</b>	Reconocimiento a la participación en investigaciones o proyectos	Docentes y alumnos en Meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se felicitan verbal y públicamente.</li> <li>- hacer el reconocimiento por escrito</li> </ul>

ENTREVISTA A RECTORAS	CONCLUSIONES (Pregunta 6)
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>	La rectora exalta la buena labor del docente con palabras de elogio; cuando los profesores necesitan un permiso para salir de la institución la rectora comenta que ella: <i>“los reporto como si estuvieran en comisión no como si estuvieran de permiso para que no tengan inconvenientes a la hora del pago de su mesada mensual”</i> ; además, les colabora con las capacitaciones ya sea gestionando convenios con instituciones educativas o cajas de compensación o financiándoles el transporte, ejemplo de ello es que gracias a los convenios con cajacopi y combarranquilla se ha tenido la oportunidad de enviar a docentes a capacitarse. Por otro lado, la rectora comenta que la institución ha estimulado y reconocido la participación del estudiante en proyectos formativos financiándoles el almuerzo y el transporte necesario para tal actividad
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>	La rectora entrevistada comenta que en ocasiones la institución estimula y reconoce la buena labor y el esfuerzo de los docentes pagándoles capacitación. A este respecto, ella sugiere que el MEN establezca un incentivo monetario, financiación y pasantía para que el docente se capacite; también debe desarrollar un programa de bienestar para el profesor. En cuanto a la labor del estudiante, la institución lo reconoce públicamente, delante de su grupo de compañeros y, mediante la entrega de diplomas o menciones de honor al finalizar el año escolar. Por su parte, la secretaría de educación departamental ha hecho reconocimientos a los estudiantes y docentes que han participado en proyectos formativos En definitiva, la rectora afirma: <i>“no se ha establecido en la institución una política formal de estímulos y reconocimiento a la</i>

	labor del recurso humano”
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>	La rectora de esta institución expresa que a los docentes y alumnos que participan en investigaciones o proyectos los felicitan verbal y públicamente, y aspira también hacer dicho reconocimiento por escrito
<b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	<p>Las rectoras de las instituciones exaltan la buena labor del docente con: palabras de elogio; cuando los profesores necesitan un permiso para salir de la institución una de ellas comenta: <i>“los reporto como si estuvieran en comisión no como si estuvieran de permiso para que no tengan inconvenientes a la hora del pago de su mesada mensual”</i>; además, les colaboran con las capacitaciones ya sea gestionando convenios con instituciones educativas o cajas de compensación, o financiándoles el transporte, ejemplo de ello es que gracias a los convenios con cajacopi y combarranquilla una de las instituciones ha tenido la oportunidad de enviar a docentes a capacitarse.</p> <p>Por otro lado, las rectoras de estas instituciones han estimulado y reconocido la participación del estudiante en proyectos formativos financiándoles el almuerzo y el transporte necesario para tal actividad, han reconocido su desempeño académico públicamente y mediante la entrega de diplomas o menciones de honor al finalizar el año escolar</p> <p>Una de las rectoras expresó que en algunas ocasiones la secretaría de educación departamental ha hecho reconocimientos a los estudiantes y docentes que han participado en proyectos formativos</p> <p>En definitiva, las rectoras de las instituciones concuerdan en que <i>“no se ha establecido en la institución una política formal de estímulos y reconocimiento a la labor del recurso humano”</i>, tal como una de ellas lo expresó. A este respecto, ellas sugieren que el MEN establezca un incentivo monetario, financiación y pasantía para que el docente se capacite, así como un programa de bienestar para el profesor</p>

**Pregunta 7. ¿Cómo interviene usted en el desarrollo pedagógico de la institución?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>INTERVENCIÓN EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA INSTITUCIÓN</b>	Funciones Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reviso los planes de estudio, miro si esos planes se ajustan o acomodan al PEI, a la misión y visión institucional</li> <li>- le hago seguimiento a la puesta en marcha de los planes de estudio</li> <li>- tengo muy en cuenta que los padres de familia, estudiantes y profesores asuman el manual de convivencia tal y como está establecido</li> <li>- lidero y hago parte de todos los comités: evaluación, promoción, consejo académico, etc.</li> </ul>
	Diseño y puesta en marcha de Proyectos pedagógicos y de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en el área de lenguaje ahora estamos encaminando un proyecto para el mejoramiento en los estudiantes de la interpretación y construcción de textos, pienso que eso es base en el proceso de aprendizaje.</li> <li>- tenemos también un proyecto sobre competencias, lo vamos a financiar nosotros mismos pero estamos pensando en presentarlo ante el Consejo para ver si logramos una financiación al menos del 50%, pues queremos recursos de calidad para el proyecto</li> <li>- en este año no se han hecho investigaciones,</li> <li>- la institución no cuenta con recursos para la investigación</li> <li>- el año pasado si hicimos una investigación sobre el proceso de lectoescritura: dos profesores de sociales y naturales nos pusimos a indagar el origen del problema que tenían muchos niños con la lectoescritura, organizamos “la semana de la lectoescritura” y terminamos detectando problemas visuales en algunos estudiantes, logramos que el club de leones realizara exámenes gratis y ello nos permitió detectar que el problema no era de aprendizaje sino de salud.</li> <li>- los estudiantes han participado en investigaciones pero no lideradas propiamente por el colegio sino por la Universidad del Norte. Ellos estuvieron en el proyecto Ondas, estuvieron en unas experiencias donde se conjugaron las matemáticas con la educación artística pero ya ese grupo salió el año pasado y no se ha retomado porque no teníamos profesor de matemáticas.</li> </ul>

	Evaluación e innovación del PEI, currículo y programación de materias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a mitad y a final de año discutimos acerca del currículo y la programación de materias para evaluar lo que se ha hecho y lo que se debe mejorar para cumplir con los objetivos, y para incluir innovaciones</li> <li>- ahora incluimos en el currículo las competencias laborales</li> <li>- estamos en reconstrucción del PEI porque el que teníamos era exclusivamente del colegio bachillerato y ahora con la fusión debemos cambiarlo</li> <li>- tenemos un sueño que es lograr un PEI municipal</li> </ul>
	Potenciación de un clima de interacción positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando hay conflictos entre los alumnos generalmente los resuelve el profesor y el director de grupo, sin embargo, cuando el conflicto es muy grave entonces interviene el coordinador y yo porque la coordinación y la rectoría tienen un trabajo conjunto, nosotros escuchamos a las partes y servimos de mediador para encontrar una solución.</li> <li>- Suelo ser muy tolerante con los que trabajan en la parte administrativa</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>	<b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>INTERVENCIÓN EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA INSTITUCIÓN</b>		Funciones Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lidero el consejo académico en el que se reflexiona sobre el PEI, la misión y visión institucional, el contenido de los planes de estudio y la metodología de enseñanza,</li> <li>- promuevo las jornadas pedagógicas en las que se discute el currículo (actualmente se ha estado trabajando acerca de cómo implementar un currículo interdisciplinario), la programación de materias y los cambios o avances que establece el gobierno al respecto con el fin de que todo el personal de la institución esté informado y reflexione acerca de la necesidad del cambio y así se comprometa con éste, situación que no resulta fácil, tal es el caso del cambio en la metodología de enseñanza.</li> </ul>

	Diseño y puesta en marcha de Proyectos pedagógicos y de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estímulo a los estudiantes a que sean críticos y formulen soluciones a las problemáticas del medio, promoviendo entre los docentes un cambio de paradigma en la forma de enseñar orientado hacia una metodología participativa y constructivista en la que el estudiante aprenda a descubrir el saber por sí mismo, sin embargo, en la institución aún prima la metodología tradicional, hay resistencias al cambio de parte de los profesores, y es por ello la realización de reflexiones pedagógicas en la institución con el fin de mejorar la práctica docente</li> <li>- proyecto de valores, de competencias laborales, un proyecto para el desarrollo del pensamiento y el mejoramiento del rendimiento académico,</li> <li>- proyecto de lectura para el cual se tuvo en cuenta el tipo de lectura que a los estudiantes les gusta</li> <li>- cuando los profesores plantean propuestas se les escucha, aunque no siempre se les apoya.</li> <li>- para la investigación no son muchos los recursos con los que la institución cuenta</li> </ul>
	Evaluación e innovación del PEI, currículo y programación de materias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en el colegio se realizan evaluaciones institucionales, y cada período académico se hace una indagación acerca de lo que está pasando en el colegio, se hacen reuniones con los maestros, con los alumnos para recoger inquietudes y se tiene en cuenta además lo expresado por el consejo estudiantil</li> <li>- lideré una evaluación o diagnóstico del contexto de la institución con el fin de crear un PEI congruente con la actividad económica del municipio; los resultados de tal evaluación llevaron a que el colegio adoptara el turismo como su modalidad educativa</li> </ul>
	Potenciación de un clima de interacción positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intervengo cuando hay conflictos entre profesores, los llamo aparte, dialoga con ellos y en conjunto hacemos un compromiso de mejora</li> <li>- en los conflictos entre estudiantes sólo intervengo cuando las faltas son muy graves, de lo contrario es el coordinador quien se encarga de ello</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>INTERVENCIÓN EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA INSTITUCIÓN</b>	Funciones Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oriento el diseño y desarrollo del PEI, el currículo y los planes de estudio</li> <li>- velo porque la misión y visión institucional se cumplan a cabalidad</li> </ul>
	Diseño y puesta en marcha de Proyectos pedagógicos y de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proyectos formativos llevados a cabo en la institución: proyecto de ave de engorde de piscicultura, el proyecto rescate de nuestra cultura Mukaná, el proyecto etnoeducativo del morro, el de prevención de desastres y el proyecto del agua.</li> <li>- conseguir los recursos para llevar a cabo tales proyectos y hacer investigación es una tarea muy difícil: el colegio se vale de la colaboración de las entidades privadas y del consejo municipal, así como del 3% de los ingresos de la institución que fue destinado para ello.</li> </ul>
	Evaluación e innovación del PEI, currículo y programación de materias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en la parte pedagógica siempre estamos reevaluando y haciendo mejoras: a partir de las reuniones del consejo académico y por departamento, han resultado propuestas de mejoramiento del PEI</li> </ul>
	Potenciación de un clima de interacción positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los conflictos que se presentan entre los alumnos los atiende la psiocorientadora pero cuando son muy graves yo intervengo</li> </ul>

**Pregunta 8. Desde su observación ¿qué acciones el profesor realiza hacia el mejoramiento del colegio y la formación del alumno?**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b>  <b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Gestión del docente para el mejoramiento del colegio y alumno</b>	Aportes de los profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hubo quienes propusieron trabajar un currículo enmarcado en las competencias laborales y eso se está llevando a cabo: nos estamos reuniendo con los demás docentes para que también aporten y se apropien de la idea.</li> <li>- hay 2 o 3 profesores que son muy pilosos y siempre están aportando.</li> </ul>
	Mantenimiento de relaciones interpersonales positivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una de las mayores fortalezas son las buenas relaciones que mantienen los docentes entre sí, con los estudiantes y padres de familia, propician un ambiente agradable que incentiva al estudiante a trabajar</li> </ul>
	Dificultades para la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no existe un equipo de profesores que discuta permanentemente el currículo o la programación de materias, o que presente propuestas de mejoramiento</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Gestión del docente para el mejoramiento del colegio y alumno</b>	Equipos de Profesores	- los profesores forman equipos de trabajo por área: evalúan, retroalimentan y expresan propuestas de mejoramiento; la coordinadora académica orienta al equipo.
	Preparación profesional	- algunos se han esforzado por realizar postgrados y especializaciones, pero otros aunque han querido no han podido por el aspecto económico.

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>  <b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Gestión del docente para el mejoramiento del colegio y alumno</b>	Aportes de los profesores	- en las reuniones de profesores o de consejo académico y directivo ellos expresan sus propuestas e iniciativas de mejoramiento.
	Amor a la labor de enseñar	- un aspecto que beneficia la formación del estudiante es que los profesores de acá trabajan con amor: el sólo hecho de viajar todos los días hasta este municipio es prueba de ello.



	Preparación profesional	- la mayoría de los profesores son profesionales, pero es muy preocupante el hecho de que son pocos los que han hecho postgrados.
--	-------------------------	---

ENTREVISTA A RECTORAS	CONCLUSIONES (Pregunta 8)
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>	La rectora de la institución advierte que no existe un equipo de profesores que discuta permanentemente el currículo o la programación de materias, o que presente propuestas de mejoramiento, sin embargo, hay un grupo de docentes que están siempre atentos a la mejora de la educación y una de sus propuestas ha sido la de trabajar un currículo enmarcado en las competencias laborales. Para la rectora, una de las mayores fortalezas que tienen los docentes del colegio son las buenas relaciones que mantienen ellos entre sí, con los estudiantes y padres de familia, propiciando un ambiente agradable que incentiva al alumno a trabajar
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>	La rectora entrevistada comenta que los docentes en su afán de mejorar la formación del alumno y la actividad de la institución forman equipos de trabajo por área: evalúan, retroalimentan y expresan propuestas de mejoramiento; orientados por la coordinadora académica. Además, algunos se han esforzado por realizar postgrados y especializaciones, pero otros aunque han querido no han podido por el aspecto económico
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>	La rectora de la institución afirma que en las reuniones de profesores o de consejo académico y directivo los docentes expresan sus propuestas e iniciativas de mejoramiento. Para ella, un aspecto que beneficia la formación del estudiante del colegio es que los profesores son personas con vocación y dedicadas a su labor, <i>“el sólo hecho de viajar todos los días hasta este municipio es prueba de ello”</i> . Sin embargo, la rectora le sugiere a los docentes más capacitación, especialmente, que realicen postgrados ya que muy pocos lo han hecho
<b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	Las rectoras de las instituciones visitadas advierten que no existe un equipo de profesores que discuta permanentemente el currículo o la programación de materias, o que presente propuestas de mejoramiento, sin embargo, sí hay un grupo de docentes que está siempre atento a la mejora de la educación y enriquece las reuniones de profesores, de consejo académico y directivo con propuestas e iniciativas de mejoramiento; propuestas que en algunos casos el coordinador académico de la institución orienta. Por otro lado, afirman que una de las mayores fortalezas que tienen los docentes son la vocación con la que asisten diariamente al colegio a pesar de estar ubicado en municipios distantes al lugar donde viven, y las buenas relaciones que mantienen ellos entre sí, con los estudiantes y padres de familia, pues eso propicia un ambiente agradable que incentiva al alumno a trabajar. Además, una de las rectoras expresa que el esfuerzo de algunos docentes por realizar postgrados y especializaciones es muestra de su deseo por mejorar la formación del estudiante

**Pregunta 9. ¿Qué opina usted de la siguiente frase?: “Los profesores deben diseñar en conjunto con los estudiantes el material didáctico de su área y/o clase”**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Opinión sobre la participación del docente y estudiante en la elaboración de material didáctico</b>	Deberes de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la institución debe facilitar todas las herramientas para que el docente pueda elaborar los materiales necesarios para el aprendizaje del estudiante.</li> </ul>
	Deberes del profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elaborar material didáctico para sus clases</li> <li>- involucrar al estudiante en la construcción de dicho material</li> <li>- tener en cuenta la opinión del estudiante</li> </ul>
	Deberes del alumno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinar acerca de la metodología de enseñanza y recursos didácticos a utilizar.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LAS RECTORAS</b>
<b>Opinión sobre la participación del docente y estudiante en la elaboración de material didáctico</b>	Actitud del rector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estoy de acuerdo en que el profesor y el alumno pueden y deben diseñar material didáctico, por ejemplo, en matemáticas hay mucho material que se puede elaborar en el salón de clases.</li> </ul>

	Materiales diseñados por el profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en el área de matemáticas los profesores comenzaron diseñando unos juegos para enseñar los temas pero no han elaborado más.</li> <li>- en el área de lectura los profesores también han estado desarrollando sus propias estrategias para aprender y mejorar la lectura.</li> <li>- en naturales no hacen el recurso pero sí los buscan, utilizan por ejemplo la naturaleza.</li> </ul>
--	--------------------------------------	--

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTA DE LA RECTORA
<b>Opinión sobre la participación del docente y estudiante en la elaboración de material didáctico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es importante que los profesores en compañía de los estudiantes elaboren material didáctico para que así éstos últimos aprendan más.</li> </ul>

ENTREVISTA A RECTORAS	CONCLUSIONES - (Pregunta 9)
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b>	La rectora de esta institución manifiesta que uno de los deberes del docente es elaborar el material didáctico para sus clases e involucrar al estudiante en la construcción de dicho material. A su vez, la institución debe facilitar las herramientas necesarias para que el profesor pueda elaborar tales materiales, sin embargo los pocos recursos económicos con los que se cuentan impiden esa labor
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b>	La rectora expresa estar de acuerdo con que el profesor diseñe en conjunto con sus estudiantes el material didáctico, de hecho afirma que en su institución los profesores lo han venido haciendo: en el área de matemáticas los profesores han diseñado juegos para enseñar los temas, en el área de lectura los profesores también han desarrollado sus propias estrategias para mejorar la lectura en el estudiante, y en naturales utilizan la propia vegetación y naturaleza del municipio para la enseñanza

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>	La rectora entrevistada advierte que es importante que los profesores en compañía de los estudiantes elaboren el material didáctico de la clases con el fin de que éstos últimos aprendan más y con mayor entusiasmo
<b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	Todas las rectoras entrevistadas estuvieron de acuerdo en que el maestro debe construir su propio material didáctico para desarrollar las clases, e involucrar a los estudiantes en tal tarea. A su vez, sostienen que la institución debe facilitarle al profesor las herramientas para la construcción de este material, sin embargo los pocos recursos económicos con los que se cuentan impiden esa labor La rectora de una de las instituciones cuenta que en las área de matemáticas, lectura y naturales los docentes han tomado la iniciativa de crear sus propios recursos didácticos para facilitar el aprendizaje de sus alumnos

### 3.2.3 ENTREVISTAS A GRUPOS DE DISCUSIÓN- ESTUDIANTES

Con el fin de articular la información obtenida de los estudiantes en los grupos de discusión y dar así respuesta a los objetivos de investigación, dicha información fue categorizada tal como sigue:

#### A. ASPECTOS QUE CARACTERIZAN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA DEL RECTOR

1. ¿Qué opinan ustedes del rector?
2. ¿Cómo es la relación entre ustedes y el rector?
3. ¿Qué funciones desempeña el rector dentro de la institución?
4. ¿De qué manera participan ustedes y los padres de familia en los asuntos del colegio?
5. ¿Qué estímulos y reconocimientos reciben ustedes de la institución educativa?
6. ¿Qué caracteriza o distingue a este colegio de otros que hay en el municipio o zona costera?

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORÍAS DEDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES
<b>Aspectos que caracterizan la gestión y administración del rector</b>	Opinión sobre el rector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- algunos estudiantes afirman que la rectora es ejemplo de valores como: la responsabilidad, respeto, honestidad, la buena convivencia y el sentido de pertenencia, la amistad</li> </ul>
	Acciones emprendidas ante las necesidades o intereses de la institución y estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ha gestionado poco (sillas y computadores)</li> <li>- pasa meses sin visitarnos en los salones de clase</li> <li>- no hay grupos culturales y deportivos en la institución.</li> <li>- no se realizan convivencias fuera de la institución.</li> </ul>
	Política de estímulos y reconocimientos a los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sólo premian a los mejores académicamente y no por otros motivos (compañerismo, colaboración)</li> </ul>
	Participación de estudiantes y padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el estudiante no participan en la toma de decisiones, las decisiones son tomadas sólo por la rectora y los profesores.</li> <li>- el consejo directivo si se reúne pero los estudiantes no participan</li> <li>- el consejo de estudiantes está por requisito, pero no se tiene en cuenta.</li> <li>- el personero fue escogido pero no por elección democrática debido a que el</li> </ul>

		<p>profesor que lideraba tal elección se retiró del colegio y no hubo quien continuara con ello</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- falta participación de los padres de familia en el mejoramiento de la institución</li> </ul>
	Característica que distingue a la institución de otras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lo que nos diferencia de otras instituciones es la falta de recursos que tiene el colegio</li> <li>- “tenemos muchas cualidades pero no las sabemos explotar”, eso nos dice un profesor</li> <li>- la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la buena convivencia, el sentido de pertenencia, y la amistad, son valores que nos fomentan los profesores</li> </ul>
<b>Intervención del rector en el desarrollo pedagógico de la institución</b>	Relación Rector-Estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- algunos estudiantes consideran que la rectora tiene una buena convivencia</li> <li>- no mantenemos una relación directa con la rectora, sólo va a los salones a pedir colaboración o da información</li> <li>- no se preocupa por las necesidades de los estudiantes en el momento de solicitarle ayuda no nos presta atención</li> <li>- ella muestra desinterés por las opiniones de los estudiantes</li> <li>- ante los estudiantes que muestran conflictos los sanciona.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES</b>
<b>Aspectos que caracterizan la gestión y administración del rector</b>	Opinión sobre el rector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la rectora tiene muchos compromisos fuera de la institución</li> <li>- las relaciones de la rectora con los profesores son buenas, tanto personales como laborales.</li> </ul>
	Acciones emprendidas ante las necesidades o intereses de la institución y estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no está al tanto de las inquietudes de los estudiantes</li> <li>- con respecto a las pasantías de los estudiantes de 11° grado trabaja o gestiona lo concerniente a eso</li> <li>- el rector se reúne tres veces a la semana, dando a conocer los proyectos pedagógicos a la comunidad estudiantil</li> <li>- la rectora tiene relaciones con otras entidades que facilitan el desarrollo del estudiante</li> </ul>
	Política de estímulos y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no existe una política de estímulos y reconocimientos</li> </ul>

	reconocimientos a los estudiantes	
	Participación de estudiantes y padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los estudiantes no han presentado proyectos o propuestas para la institución</li> <li>- los estudiantes participan en deportes como softball, football, basketball, voleiball pero sólo en campeonatos</li> <li>- la elección del personero se da por popularidad, no por una elección democrática</li> <li>- una de las funciones del personero es velar por las necesidades y ser vocero del estudiante, pero después que gana no cumple</li> <li>- el personero hace propuestas pero éstas no se cumplen ni se conocen</li> <li>- la elección del personero se da en el grado 11, cuando éste entra a la práctica técnica, queda el suplente que es de 10° grado pero entre ellos no hay una comunicación que permita desarrollar las propuestas</li> <li>- el representante del consejo estudiantil escucha las inquietudes que se tenga y luego son llevadas a las directivas con el fin de darle solución a los problemas</li> <li>- los estudiantes no tienen una formación para ser representantes al consejo</li> <li>- no se hacen reuniones de cada representante con el grupo de estudiantes del salón del clase, y por tanto no se conocen sus funciones</li> <li>- los representantes del consejo estudiantil fueron a Secretaria de Educación con el objetivo de que les mejoraran la planta de docente, pero allí no les abrieron las puertas para escucharlos</li> <li>- en la comunidad hacemos jornadas de limpieza: los domingos se recogen las basuras que estén en el sector</li> <li>- los padres de familia no vienen mucho a la institución solamente cuando hay entrega de boletines</li> </ul>
	Característica que distingue a la institución de otras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lo que nos caracteriza es la modalidad turística</li> <li>- los valores representativos de la institución son: responsabilidad, honestidad, solidaridad</li> </ul>
<b>Intervención del rector en el desarrollo pedagógico de la institución</b>	Relación Rector-Estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no hay mucha comunicación con el rector</li> <li>- los estudiantes le pasan al rector las inquietudes por medio de cartas pero ella no las responde</li> </ul>
	Intervención ante los conflictos entre estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la resolución de los conflictos entre estudiantes no es competencia del rector sino del coordinador de disciplina y académico.</li> </ul>
	Proyectos de formación e investigación institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en la institución no se hacen investigaciones sino consultas</li> <li>- las investigaciones que tiene el colegio son lideradas por otros entes como la Universidad del Norte, el Grupo Onda, etc.</li> <li>- la institución tiene algunos proyectos pero no se llevan acabo por falta de</li> </ul>

		recursos
--	--	----------

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b> <b>3</b> <b>CATEGORÍAS</b> <b>DEDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b> <b>DEDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES</b>
<b>Aspectos que caracterizan la gestión y administración del rector</b>	Opinión sobre el rector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es una persona trabajadora</li> <li>- hace una labor importante: quiere el bien para nosotros</li> <li>- es amable, responsable</li> </ul>
	Acciones emprendidas ante las necesidades o intereses de la institución y estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nos gustaría que gestionara más</li> <li>- nos gustaría que se interesara más por conocer nuestras necesidades</li> <li>- no existen grupos culturales en la institución, sólo se organizan presentaciones para eventos especiales</li> <li>- no existen grupos de estudio institucionales</li> </ul>
	Política de estímulos y reconocimientos a los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les dan becas o medias becas por concepto de matrícula</li> <li>- dan medallas en actos cívicos</li> </ul>
	Participación de estudiantes y padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hemos representado al Departamento del Atlántico en Bogotá con los proyectos de investigación</li> <li>- no tomamos muchas decisiones en la institución pero a raíz del problema de la luz en la institución, decidimos hacer un paro que dio solución al problema</li> <li>- el personero se elige democráticamente</li> <li>- el personero presenta un plan de trabajo pero no se cumple porque las propuestas no son viables</li> <li>- el consejo estudiantil no se reúne, no cumple a cabalidad con sus funciones, y en caso de que tome decisiones no las comunica</li> <li>- por lo general, ni estudiantes ni profesores participan en la elaboración de</li> </ul>



		<p>material didáctico, excepto en algunos casos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a los padres les hace falta reunirse más para ayudar a que el colegio mejore cada día mas</li> </ul>
	Característica que distingue a la institución de otras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el énfasis de la institución es agropecuario</li> <li>- la institución participa en diferentes eventos departamentales y nacionales mediante los proyectos que adelanta</li> <li>- el colegio se caracteriza por promover la tolerancia, el respeto, y la responsabilidad</li> </ul>
<b>Intervención del rector en el desarrollo pedagógico de la institución</b>	Relación Rector-Estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que el contacto con nosotros sea no sólo para dar información sino para conocer nuestras necesidades</li> <li>- que mantenga mas conversaciones amigables con nosotros</li> <li>- su tono de voz le resta autoridad y quizás por esto no los estudiantes casi no la escuchan, no le prestan atención</li> </ul>
	Intervención ante los conflictos entre estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la rectora sólo interviene directamente en los conflictos entre estudiantes cuando son casos graves</li> </ul>
	Proyectos de formación e investigación institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la institución participa a nivel nacional con diferentes proyectos como el de arte y figura de la Cultura Mocaná, y el Proyecto de Matarín que se utiliza para compensar las horas de servicio social.</li> </ul>

GRUPOS DE DISCUSIÓN A ESTUDIANTES	CONCLUSIONES (Preguntas de la 1 a la 6)
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>Opinión sobre el rector, relación con él y funciones que desempeña en la institución educativa                      Los alumnos de esta institución opinan que la rectora es una persona responsable, honesta, respetuosa, que tiene una buena convivencia con los demás y sentido de pertenencia por la institución, sin embargo, algunos afirmaron que la rectora no se interesa por las necesidades de los alumnos, pues al momento de solicitarle ayuda no les presta atención, no muestra interés por sus opiniones. Manifiestan también que su gestión en cuanto a la satisfacción de las necesidades de la institución ha sido poca: no visita a los estudiantes en los salones de clase, la búsqueda de recursos para la institución se ha limitado a sillas y computadores, no se ha gestionado la formación de grupos culturales y deportivos en la institución, ni la realización de convivencias fuera de ella</p> <p>Participación de los estudiantes y los padres de familia en los asuntos del colegio</p> <p>Una de las características es la poca participación del estudiante en la toma de decisiones. De acuerdo a los alumnos, las decisiones son tomadas sólo por la rectora y los profesores, pues las figuras administrativas en las que el alumnado tiene representación como el consejo directivo, el consejo y personería estudiantil no funcionan a cabalidad. Dicho por los mismos estudiantes: “el consejo directivo se reúne pero los estudiantes no participan”; “el consejo de estudiantes está por requisito, pero no se tiene en cuenta”; “el personero fue escogido pero no por elección democrática debido a que el profesor que lideraba tal elección se retiró del colegio y no hubo quien continuara con ello. Por otro lado, la institución se caracteriza también por la falta de participación de los padres de familia en el mejoramiento del colegio</p> <p>Estímulos y reconocimiento que los estudiantes reciben en la institución educativa                      En cuanto a los estímulos y reconocimientos, la institución se caracteriza por premiar o elogiar fundamentalmente a los mejores académicamente, dejando muchas veces a un lado otros motivos de reconocimiento como el compañerismo y la colaboración</p> <p>Caracteriza que distingue a este colegio de otros que hay en el municipio o zona costera                      Los alumnos expresan que el colegio se caracteriza por fomentar en ellos: la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la buena convivencia, el sentido de pertenencia y la amistad. Por otro lado, los estudiantes señalan la carencia de recursos como una de las características básicas de la institución, tanto así que ellos mismo expresan: <i>“lo que nos diferencia de otras instituciones es la falta de recursos que tiene el colegio”</i></p>

<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>Opinión sobre el rector, relación con él y funciones que desempeña en la institución educativa Los estudiantes de la institución sostienen que no tienen mucha comunicación con la rectora; cuentan que la forma en que a menudo le expresan sus inquietudes es por medio de cartas que ella no responde, por lo cual sostienen que la rectora <i>“no está al tanto de las inquietudes sentidas por los mismos alumnos”</i> No obstante, ellos expresan que las relaciones entre la rectora y los profesores son buenas, tanto en el plano personal como laboral Los estudiantes comentan que la rectora se caracteriza por gestionar vínculos con otras entidades para beneficiar el desarrollo del alumno, por lo cual tiene muchos compromisos fuera de la institución. La rectora también gestiona lo concerniente a las pasantías de los estudiantes de 11º grado, y se reúne tres veces a la semana con la comunidad educativa para darle a conocer los proyectos pedagógicos La institución tiene algunos proyectos educativos pero no los lleva a cabo por falta de recursos. La institución no lidera investigaciones formales, pero sí lleva a cabo investigaciones lideradas por otros entes como la Universidad del Norte, el grupo Ondas, etc.</p> <p>Participación de los estudiantes y los padres de familia en los asuntos del colegio</p> <p>En esta institución hay deficiencias en la elección y cumplimiento satisfactorio de las funciones del personero, consejo estudiantil y representante del estudiante ante el consejo directivo: la elección del personero se da por popularidad, no por una elección democrática; una de las funciones del personero es velar por las necesidades y ser vocero del estudiante, pero después que el alumno gana la personería no cumple con su rol; el personero hace propuestas pero éstas no se desarrollan ni se conocen; la elección del personero se da en el grado 11, cuando éste entra a la práctica técnica queda el suplente que es de 10º grado, pero entre ellos no hay una comunicación que permita una continuidad en el desarrollo de las propuestas; los estudiantes no tienen una formación para ser representantes al consejo estudiantil; no se hacen reuniones de cada representante con el grupo de estudiantes del salón del clase, y por tanto no se conocen sus funciones ni sus logros; los representantes del consejo estudiantil fueron a Secretaría de Educación con el objetivo de que les mejoraran la planta de docente, pero allí no les abrieron las puertas para escucharlos. En cuanto a la participación de los padres de familia, los alumnos comentan que tal participación se limita básicamente a asistir a la institución cuando hay entrega de boletines</p> <p>Estímulos y reconocimiento que los estudiantes reciben en la institución educativa Los estudiantes advierten por su parte que no existe una política de estímulos y reconocimientos a la buena labor del alumno. De otro lado, sostienen que la resolución de los conflictos entre estudiantes no es competencia del rector sino del coordinador de disciplina y académico</p> <p>Caracteriza que distingue a este colegio de otros que hay en el municipio o zona costera</p>
---------------------------------------	---

	<p>Los estudiantes del colegio expresan caracterizarse por participar en campeonatos de deportes como softball, football, basketball, voleiball, también en las jornadas de limpieza comunitaria. No obstante, reconocen que ellos no han presentado propuestas o proyectos formales de mejora para la institución.</p> <p>Los alumnos sostienen que esta institución educativa se caracteriza por la modalidad turística y sus valores representativos son: la responsabilidad, la honestidad y la solidaridad</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>Opinión sobre el rector, relación con él y funciones que desempeña en la institución educativa</p> <p>Los estudiantes opinan que la rectora de esta institución es una persona trabajadora, amable y responsable que quiere el bien para los alumnos. Sin embargo, ellos expresan que le falta mayor gestión para el mejoramiento del colegio y mayor interés por conocer las necesidades sentidas de ellos. Algunos expresan que la rectora se limita a transmitirles información institucional pero no a conocer sus necesidades e intereses, y hay quienes expresaron que a su tono de voz le falta mayor autoridad para que los estudiantes la escuchen y le presten atención. Afirman por su parte que la rectora sólo interviene directamente en los conflictos entre estudiantes cuando éstos son graves. Los alumnos comentan que no se han gestionado en la institución la formación de grupos culturales, sólo se organizan presentaciones para eventos especiales. Tampoco existen grupos de estudio institucionales</p> <p>Participación de los estudiantes y los padres de familia en los asuntos del colegio</p> <p>La institución se caracteriza por su sobresaliente participación en diferentes eventos departamentales y nacionales mediante los proyectos que adelanta, como el de arte y figura de la Cultura Mucaná, y el Proyecto de Matarín que se utiliza para compensar las horas de servicio social. Con estos proyectos los estudiantes han representado al departamento del Atlántico en Bogotá y han sido reconocidos por su labor. Por otro lado, los alumnos expresan fallas en el cumplimiento de las funciones del personero estudiantil, pues aunque se elige democráticamente, éste presenta un plan de trabajo que no se cumple porque las propuestas no son viables. Por otro lado, ellos comentan que el consejo estudiantil no se reúne, no cumple a cabalidad con sus funciones, y en caso de que tome decisiones no las comunica. Con todo, los estudiantes manifiestan no participar de las decisiones de la institución, excepto mediante un paro que organizaron y dio solución al problema del servicio de luz eléctrica en el colegio. Advierten, además, que a los padres de familia les hace falta reunirse más para ayudar al mejoramiento de la institución</p> <p>Por otro lado, los alumnos afirman que, por lo general, ni estudiantes ni profesores participan en la elaboración de material didáctico, excepto en algunos casos</p> <p>Estímulos y reconocimiento que los estudiantes reciben en la institución educativa</p> <p>Comentan también que la forma de estimularlos y reconocer su buena labor es mediante becas por concepto de matrícula y entrega de medallas en actos cívicos de la institución</p> <p>Caracteriza que distingue a este colegio de otros que hay en el municipio o zona costera</p>

	<p>Afirman los entrevistados que una de las características de la institución es el énfasis agropecuario de su formación, y la promoción de valores como la tolerancia, el respeto y la responsabilidad</p>
<p><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>Opinión sobre el rector, relación con él y funciones que desempeña en la institución educativa</p> <p>Los alumnos de las diferentes instituciones educativas coinciden en que hace falta más comunicación con la rectora, y mayor interés de parte de ella por las necesidades e intereses sentidos de los estudiantes. Ello lo podemos ver en las siguientes expresiones: <i>“la rectora no se interesa por nuestras necesidades, pues al momento de solicitarle ayuda no nos presta atención, no muestra interés por nuestras opiniones”</i>; <i>“las relaciones de la rectora con los estudiantes son pésimas”</i>; <i>“en ocasiones nos sentimos ignorados por ella”</i>; <i>“no hay mucha comunicación con la rectora, le expresamos nuestras inquietudes por medio de cartas pero ella no las responde”</i>; <i>“la rectora se limita a transmitirnos información institucional pero no a conocer nuestras necesidades e intereses”</i></p> <p>Los alumnos de una de las instituciones expresaron la siguiente opinión de la rectora: es una persona responsable, honesta, respetuosa, que tiene una buena convivencia con los demás y sentido de pertenencia por la institución, sin embargo, su gestión en cuanto a la satisfacción de las necesidades de la institución ha sido poca: no visita a los estudiantes en los salones de clase, la búsqueda de recursos para la institución se ha limitado a sillas y computadores, no se ha gestionado la formación de grupos culturales y deportivos en la institución, ni la realización de convivencias fuera de ella. De la misma manera, los estudiantes de otra institución educativa opinan que la rectora es una persona trabajadora, amable y responsable que quiere el bien para los alumnos, sin embargo, le falta mayor gestión para el mejoramiento del colegio, y mayor autoridad en su tono de voz para que los estudiantes la escuchen y le presten atención. Estos alumnos comentan que no se han gestionado en la institución la formación de grupos culturales, sólo se organizan presentaciones para eventos especiales, y tampoco existen grupos de estudio institucionales</p> <p>Los estudiantes de otra de las instituciones educativas han dicho que la rectora no asiste a los actos cívicos del colegio y la mayor parte del tiempo permanece dentro de su oficina, que no apoya los proyectos o propuestas de mejoramiento que la comunidad educativa presenta, por el contrario, <i>“siempre coloca obstáculos”</i>(tal lo expresó uno de ellos). Comentan, además, que en la institución no se ha gestionado la organización formal de equipos deportivos, aunque afirman que existe un grupo de teatro liderado por dos ex-alumnos. Los alumnos mencionaron también la desintegración de un grupo de danza que existía en el colegio por falta de participación del estudiantado.</p> <p>Los alumnos de otro de los colegios estudiados han expresado que las relaciones entre la rectora y los profesores son buenas, tanto en el plano personal como laboral. Los estudiantes comentan que la rectora se caracteriza por</p>

	<p>gestionar vínculos con otras entidades para beneficiar el desarrollo del alumno, por lo cual tiene muchos compromisos fuera de la institución. La rectora también gestiona lo concerniente a las pasantías de los estudiantes de 11° grado, y se reúne tres veces a la semana con la comunidad educativa para darle a conocer los proyectos pedagógicos. La institución tiene algunos proyectos educativos pero no los lleva a cabo por falta de recursos. La institución no lidera investigaciones formales, pero sí lleva a cabo investigaciones lideradas por otros entes como la Universidad del Norte, el grupo Ondas, etc.</p> <p>Por otro lado, los alumnos de dos de los colegios afirmaron que el manejo de los conflictos entre estudiantes es delegado a los directores de grupo o al coordinador, y que la rectora sólo interviene directamente en ellos cuando son graves.</p> <p>Participación de los estudiantes y los padres de familia en los asuntos del colegio</p> <p>Una de las características es la poca participación del estudiante en la toma de decisiones de la institución. De acuerdo a los alumnos, las decisiones son tomadas sólo por la rectora y los profesores, pues las figuras administrativas en las que el alumnado tiene representación como el consejo directivo, el consejo estudiantil y personería no funcionan a cabalidad, y en caso de tomar decisiones por lo general no se reúnen con el grupo de estudiantes al que representan para comunicarlas. Dicho por los mismos estudiantes: <i>“el consejo directivo se reúne pero los estudiantes no participan”</i>; <i>“el consejo de estudiantes está por requisito, pero no se tiene en cuenta”</i>; <i>“el personero estudiantil presenta fallas en el cumplimiento de sus funciones”</i>. Los estudiantes manifiestan además que tienen poco conocimiento de las funciones del consejo estudiantil y de las decisiones que el consejo directivo toma. Vale anotar que un grupo de alumnos expresó: <i>“los estudiantes no tienen una formación para ser representantes al consejo estudiantil”</i></p> <p>No obstante lo anterior, un grupo de estudiantes expresó haber participado en las decisiones del colegio mediante un paro que organizaron y dio solución al problema del servicio de luz eléctrica en la institución educativa</p> <p>Los estudiantes coinciden en que, por lo general, el personero estudiantil no es debidamente elegido ya que se escoge sólo teniendo en cuenta su popularidad y apariencia física. Y en dos de los colegios los alumnos expresaron que dicha elección no ocurre de forma democrática. Algunas de las expresiones de los estudiantes que evidencian las fallas en el funcionamiento de la figura del personero son: <i>“después que el alumno gana la personería no cumple con su rol”</i>; <i>“las propuestas del personero no se desarrollan ni se conocen”</i>; <i>“el plan de trabajo del personero no se cumple porque las propuestas no son viables”</i>; <i>“la elección del personero se da en el grado 11, cuando éste entra a la práctica técnica queda el suplente que es de 10° grado, pero entre ellos no hay una comunicación que permita una continuidad en el desarrollo de las propuestas”</i></p>
--	---

	<p>Los alumnos de uno de los colegios comentan que en alguna ocasión los representantes del consejo estudiantil fueron a Secretaria de Educación con el objetivo de que les mejoraran la planta de docente, pero allí no les abrieron las puertas para escucharlos.</p> <p>Por otro lado, los estudiantes de una de las instituciones comentan que ellos no participan en la programación del área, y que, además, ni estudiantes ni profesores participan en la elaboración de material didáctico, excepto en algunos casos</p> <p>Una de las instituciones se caracteriza por su sobresaliente participación en diferentes eventos departamentales y nacionales mediante los proyectos que adelanta, como el de arte y figura de la Cultura Mucaná, y el Proyecto de Matarín, que se utiliza para compensar las horas de servicio social. Con estos proyectos los estudiantes de esta institución han representado al departamento del Atlántico en Bogotá y han sido reconocidos por su labor.</p> <p>Por otro lado, los estudiantes de las instituciones coincidieron además en que los colegios se caracterizan por la falta de participación de los padres de familia en el mejoramiento del colegio, expresan que la participación de los padres se limita básicamente a asistir a la institución cuando hay entrega de boletines. Los alumnos de una de las instituciones expresaron que: <i>“no existe una asociación de padres de familia constituida legalmente ni elegida democráticamente que vele por la mejora de la institución. Existe un grupo de padres que voluntariamente hacen las veces de la asociación y cobran una cuota de \$2000 por estudiante, pero no participan activamente en el mejoramiento del colegio y tampoco tiene un buen concepto de éste”</i>. Asimismo, los alumnos de esta institución expresaron: <i>“el alcalde, como primera autoridad en el municipio, no hace nada por el colegio”</i></p> <p>Estímulos y reconocimiento que los estudiantes reciben en la institución educativa</p> <p>Los estudiantes advierten que en las instituciones educativas no existe una política formal de estímulos y reconocimientos a la buena labor del alumno. Anotan, además, que las premiaciones o elogios son por lo general para los estudiantes de mejor rendimiento académico, dejando muchas veces a un lado otros motivos de reconocimiento como el compañerismo y la colaboración.</p> <p>De acuerdo a lo dicho por ellos, la forma común de estimular y reconocer al alumno es mediante la entrega de medallas en actos cívicos de la institución y de menciones de honor al final del año escolar, así como mediante la exoneración del pago de la matrícula escolar</p> <p>Caracteriza que distingue a este colegio de otros que hay en el municipio o zona costera</p>
--	---

	<p>Las instituciones educativas se caracterizan por promover valores entre sus estudiantes como: la tolerancia, el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, la buena convivencia, el sentido de pertenencia y la amistad.</p> <p>Dos grupos de estudiantes de diferentes colegios advirtieron que la característica que los distingue de otras instituciones es el énfasis o modalidad educativa técnica, en uno de los colegio es agropecuaria y en el otro la formación es turística</p> <p>Los estudiantes de uno de los colegios estudiados dijeron caracterizarse por participar en campeonatos de deportes como softball, football, basketball, voleiball, y también en las jornadas de limpieza comunitaria. En otro colegio, los alumnos señalaron la carencia de recursos como una de las características básicas de la institución, tanto así que ellos mismos han expresado: <i>“lo que nos diferencia de otras instituciones es la falta de recursos que tiene el colegio”</i></p>
--	---

**B. MANTENIMIENTO DE UN CLIMA DE INTERACCIÓN POSITIVO EN EL AULA POR PARTE DEL PROFESOR**

7. ¿Qué opinión tienen ustedes de sus profesores?
8. ¿Cómo es la relación entre profesores y estudiantes?
9. ¿Cómo es la relación entre estudiantes?
10. ¿Cuándo se presentan conflictos entre los estudiantes, de qué manera intervienen los docentes?
11. ¿De qué manera el profesor recompensa los logros alcanzados por ustedes (en lo académico y personal)?

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES</b>
<b>Mantenimiento de un clima de interacción positivo en el aula</b>	Opinión sobre el profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sólo algunos profesores son modelos de conducta porque nos orientan</li> <li>- cuando los profesores son malos en sus materias, no comprenden a sus estudiantes, no están dispuestos a escucharnos, a colocarse en nuestro lugar, no son modelos de conducta</li> <li>- “un maestro no es aquél que sabe dar una clase sino aquél que sabe escuchar al alumno”</li> <li>- hay profesores que valen la pena</li> <li>- algunos estudiantes afirman que los profesores son ejemplo de valores como: la responsabilidad, respeto, honestidad, la buena convivencia y el sentido de pertenencia, la amistad</li> </ul>
	Relación Profesor-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en años anteriores han habido problemas entre profesores – estudiantes: “un caso en</li> </ul>



	Estudiante	<p>particular fue el de un profesor que se enamoraba de sus alumnas y mostraba actitudes de celos con los alumnos que se acercaban a ellas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- las relaciones con los profesores en general son buenas: nos orientan, nos dan ideas y nos brindan confianza</li> <li>- algunos profesores solo va al curso para regañarnos, hay poca comunicación con ellos</li> <li>- si las relaciones del profesor con los estudiantes es buena, los profesores aconsejan y, si la relación es mala, sólo dicen: ”estudia, ponte pilas”</li> <li>- en general son dos o tres profesores por cada curso los que se preocupa por ayudar y atender los problemas de los estudiantes</li> </ul>
	Relación entre compañeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nos ayudamos mutuamente, nos colaboramos</li> <li>- a pesar de la falta de recursos entre los estudiantes se ve reflejado el compañerismo</li> <li>- algunos respetan las opiniones otros no, y eso nos trae conflictos, pero los solucionamos dialogando</li> <li>- algunos compañeros no se aceptan como son por timidez, algunos son groseros y otros muy pasivos</li> </ul>
	Intervención ante los conflictos entre estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cuando hay conflictos entre estudiantes los profesores hablan con nosotros y nos ponen a que dialoguemos, a veces llaman a los padres de familias</li> </ul>
	Reconocimiento a la labor del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cuando obtenemos los logros, los profesores nos felicitan y nos dan medallas a fin de año</li> </ul>

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2	SUBCATEGORÍAS DEDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES
<b>Mantenimiento de un clima de interacción positivo en el aula</b>	Opinión sobre el profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en los profesores se reflejan los valores como el respeto y la responsabilidad</li> <li>- los profesores son modelos de orden y de estudio</li> <li>- la mayoría de los profesores tienen buenas relaciones entre sí, y los estudiantes siguen su ejemplo</li> <li>- si los profesores tienen conflictos entre ellos, eso no será buen ejemplo para nosotros</li> </ul>

	Relación Profesor- Estudiante	- son buenas, ellos nos aconsejan
	Relación entre estudiantes	- somos solidarios - nos integramos en actividades
	Intervención ante los conflictos entre estudiantes	- para la solución de conflictos los estudiantes son remitidos a los directores de grupo - depende de la gravedad los llevan a coordinación a que éste aplique la sanción correspondiente
	Reconocimiento a la labor del estudiante	- a los estudiantes que tienen un gran rendimiento académico los colocan como ejemplos ante la comunidad estudiantil - se les dan menciones de honor - en reuniones se les hace reconocimiento público

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b>	<b>SUBCATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES</b>
<b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>		
Mantenimiento de un clima de interacción positivo en el aula	Opinión sobre el profesor	- son modelos de conducta porque nos brindan confianza, nos colaboran: “yo trato de tomar las mejores cualidades de ellos” - son guías - están disponibles para los estudiantes - los profesores son responsables y puntuales - algunos son chéveres pero otros son aburridos
	Relación Profesor- Estudiante	- somos amigos
	Relación entre estudiantes	- existen roscas, no hay compañerismo con el resto del grupo. - en algunos cursos hay poca colaboración y se tratan mal. - hay estudiantes que a pesar de tener opiniones diferentes respetan a los demás, pero otros no - hay unos que colocan muchos “sobrenombres”.

		- gracias a un proceso de formación que una profesora desarrolló, las relaciones entre compañeros ha mejorado
	Intervención ante los conflictos entre estudiantes	- los profesores intervienen en los problemas entre estudiantes, conversando con ellos, preguntándoles qué pasó
	Reconocimiento a la labor del estudiante	- cuando alcanzan los logros son felicitados por el profesor - felicitan y realzan a los que son mejores compañeros

GRUPOS DE DISCUSIÓN ESTUDIANTES	CONCLUSIONES (Preguntas de la 7 a la 11)
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>Opinión que el alumno tiene del profesor Algunos profesores son modelo de conducta y ejemplo de valores como la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la amistad, la buena convivencia, y el sentido de pertenencia al colegio. Los estudiantes advierten que en la institución así como hay profesores preparados en sus áreas de conocimiento y dispuestos a escuchar las inquietudes del alumno, hay otros que <i>“son malos en sus materias, no comprenden a sus estudiantes, no están dispuestos a escucharlos ni a colocarse en su lugar, no son modelos de conducta”</i>, tal como uno de ellos lo expresó. Los estudiantes afirman: <i>“un maestro no es aquél que sabe dar una clase sino aquél que sabe escuchar al alumno”</i></p> <p>Relación profesor-estudiante Los alumnos de esta institución consideran que las relaciones con algunos profesores son buenas porque están atentos a los problemas del estudiante, le brindan la confianza para conversar y escucharlos, mientras que con otros docentes la comunicación es poca, porque dicho en palabras de ellos, <i>“sólo van al curso para regañarnos”</i> Los entrevistados mencionan el caso de un profesor que en años anteriores se enamoraba de sus alumnas y mostraba actitudes de celos con los alumnos que se acercaban a ellas</p> <p>Relación entre estudiantes A pesar de la falta de recursos, por lo general entre los estudiantes se ve reflejado el compañerismo. Hay colaboración y ayuda mutua. No obstante, algunos no respetan las opiniones diferentes de los demás, lo que en ocasiones trae conflictos que terminan por solucionarse a través del diálogo</p> <p>Intervención del profesor en la resolución de conflictos entre estudiantes Cuando hay conflictos entre estudiantes los profesores conversan con las partes implicadas en el problema e impulsan a que dialoguen. En ocasiones, los docentes citan a los padres de familias para que ellos también contribuyan en la</p>

	<p>resolución del conflicto</p> <p>Formas en que el docente reconoce la labor del estudiante                  Cuando los estudiantes obtienen los logros académicos, los profesores por lo general los felicitan en público y les entregan medallas a fin de año</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>Opinión que el alumno tiene del profesor                  De acuerdo a los entrevistados, los profesores de esta institución son modelos de orden y de estudio, y en sus acciones se ven reflejados los valores del respeto y la responsabilidad. La mayoría de los profesores tienen buenas relaciones entre sí, y los estudiantes siguen ese ejemplo</p> <p>Relación profesor-estudiante                  Los alumnos expresan que las relaciones con sus profesores son buenas pues cuando tienen problemas los docentes los animan y aconsejan</p> <p>Relación entre estudiantes                  Los estudiantes afirman que por lo general ellos son solidarios entre sí y les gusta integrarse en las actividades que el colegio realiza</p> <p>Intervención del profesor en la resolución de conflictos entre estudiantes                  A los estudiantes que presentan conflictos entre sí los profesores los remiten a los directores de grupo y dependiendo de la gravedad los llevan a coordinación a que éste aplique la sanción correspondiente</p> <p>Formas en que el docente reconoce la labor del estudiante                  A los estudiantes que tienen un gran rendimiento académico los profesores los colocan como ejemplos a seguir ante la comunidad estudiantil y se les dan menciones de honor</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>Opinión que el alumno tiene del profesor                  Los alumnos afirman que los profesores de esta institución son responsables y puntuales con las clases y actividades del colegio, y están disponibles para los estudiantes, brindándoles la confianza para hablar de sus problemas. Los estudiantes consideran a sus profesores guías o modelos de conducta, y buscan aprender de ellos sus mejores cualidades.                  Por otro lado, los alumnos comentan que así como hay docentes “alegres y dinámicos”, hay otros que son “serios y aburridos”, tal como ellos mismos lo expresaron</p> <p>Relación profesor-estudiante                  Los estudiantes consideran que las relaciones entre ellos y sus profesores son relaciones de amistad, tanto así que ellos</p>

	<p>mismos han dicho: <i>“los profesores y nosotros somos amigos”</i></p> <p><b>Relación entre estudiantes</b> En las relaciones entre alumnos ha faltado compañerismo, colaboración, y respeto por las opiniones diferentes, con excepción de algunos casos. No obstante, los alumnos comentan que gracias a un proceso de formación en valores que una de las profesoras de la institución desarrolló, las relaciones entre los estudiantes han mejorado</p> <p><b>Intervención del profesor en la resolución de conflictos entre estudiantes</b> Los profesores de la institución intervienen en los problemas entre estudiantes, conversando con ellos, preguntándoles qué pasó, e incitándolos al diálogo</p> <p><b>Formas en que el docente reconoce la labor del estudiante</b> Los profesores felicitan y realzan en público a los estudiantes que alcanzan los logros académicos y también a los que ponen en práctica el valor del compañerismo</p>
--	--

<p><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>Opinión que el alumno tiene del profesor Algunos profesores son modelo de conducta, pues de ellos aprenden la forma de hablar y vestir, otros son ejemplo de valores como la responsabilidad (orden y estudio), el respeto al colegio, la honestidad, la amistad, la buena convivencia, y el sentido de pertenencia, reflejado en la puntualidad a las clases y en las actividades del colegio. No obstante, advierten otros estudiantes que en ocasiones las acciones del docente no van de acuerdo con los valores que el colegio inculca. Los estudiantes advierten que en la institución así como hay profesores preparados en sus áreas de conocimiento, dispuestos a escuchar las inquietudes del alumno, <i>“alegres y dinámicos</i>, hay otros que <i>“son malos en su asignatura, no comprenden a sus estudiantes, no están dispuestos a escucharlos ni a colocarse en su lugar, no son modelos de conducta, son serios y aburridos”</i>, tal como uno de ellos lo expresó. Los estudiantes afirman: <i>“un maestro no es aquél que sabe dar una clase sino aquél que sabe escuchar al alumno”</i></p> <p>Relación profesor-estudiante En general, los estudiantes opinan que las relaciones entre profesores, directores de grupo y estudiantes son buenas porque están atentos a los problemas del estudiante, le brindan la confianza para conversar y escucharlos, los animan y aconsejan; son relaciones de amistad, tanto así que ellos mismos han expresado: <i>“los profesores y nosotros somos amigos”</i>. Con algunos docentes la comunicación es poca, porque dicho en palabras de ellos, <i>“sólo van al curso para regañarnos”</i> y en ocasiones utilizan expresiones inadecuadas para dirigirse a algunos alumnos. En un grupo de discusión los estudiantes entrevistados mencionan el caso de un profesor que en años anteriores se enamoraba de sus alumnas y mostraba actitudes de celos con los alumnos que se acercaban a ellas, situación que no debe generarse en la relación estudiante-profesor</p> <p>Relación entre estudiantes A pesar de la falta de recursos, por lo general entre los estudiantes se ve reflejado el compañerismo y la solidaridad; hay colaboración y ayuda mutua, y les gusta integrarse en las actividades que el colegio realiza. No obstante, hay algunos alumnos que no respetan las opiniones diferentes de los demás y les falta compañerismo, lo que en ocasiones trae conflictos que terminan por solucionarse a través del diálogo y mediante procesos de formación en valores desarrollados por algunos profesores con el fin de mejorar las relaciones entre estudiantes</p> <p>Intervención del profesor en la resolución de conflictos entre estudiantes Cuando hay conflictos entre estudiantes los profesores conversan con las partes implicadas en el problema e impulsan a que dialoguen. Cuando los conflictos son muy graves los remiten a los directores de grupo y dependiendo de la gravedad los llevan a coordinación de convivencia para que éste aplique la sanción correspondiente. En ocasiones, los docentes y los directores de grupo citan a los padres de familias para que ellos también contribuyan en la resolución del conflicto</p>
--	---

	<p>Formas en que el docente reconoce la labor del estudiante</p> <p>Cuando un alumno tiene buenos resultados académicos, los profesores por lo general lo recompensan con una buena nota, le entregan medallas a fin de año, lo felicitan en público y lo colocan como ejemplo a seguir por sus compañeros, ayudándolo así a que “<i>se sienta alegre y eleve su autoestima</i>”, tal como uno de los entrevistados lo expresó. Un grupo de alumnos de una de las instituciones manifestó que también son resaltados los estudiantes que ponen en práctica el valor del compañerismo</p>
--	--

**C. ACCIONES DEL PROFESOR PARA LA FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE Y EL TRABAJO EN CLASE**

12. ¿En qué investigaciones o proyectos educativos ustedes participan o han participado?
13. ¿Cómo los evalúan los profesores?
14. ¿Qué les dice y qué hace el profesor cuando los estudiantes no obtienen los logros esperados (en lo académico y lo personal)?
15. ¿Cómo desarrollan los profesores la clase?

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1	SUBCATEGORÍAS DEDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES
<b>CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>		
<b>Acciones del profesor para la formación del estudiante y el trabajo en clase</b>	Proyectos formativos y de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ante el traslado de los profesores los proyectos quedan inconclusos (proyecto onda)</li> <li>- no ha habido muchos profesores con la iniciativa y el esmero para liderar proyectos.</li> <li>- la mayoría de profesores no tienen un plan de formación.</li> <li>- el estudiantado no ha presentado propuestas</li> </ul>
	Formas de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es escrita y oral, y se refieren a temas específicos</li> <li>- el profesor al final de la evaluación resuelve las preguntas del examen</li> <li>- el profesor se demora en entregar los resultados de los exámenes.</li> <li>- nosotros le pedimos al profesor que tenga en cuenta en la evaluación la participación y asistencia: algunos profesores lo hacen</li> <li>- los directores de grupos hacen autoevaluación, abren el espacio para conversar.</li> </ul>

	Acciones ante los estudiantes que no obtienen los logros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a los estudiantes con bajo rendimiento los profesores les realizan talleres, les dan oportunidades</li> <li>- los profesores motivan a sus estudiantes a mejorar: muestran interés en ayudarlos, se preocupan por ellos, son amables, dan la clase de forma correcta.</li> </ul>
	Desarrollo de la clase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los profesores nos dan la bibliografía, nos dicen dónde conseguir los temas de consulta</li> <li>- los profesores nos dan indicaciones para hacer las tareas y trabajos</li> <li>- nos recomiendan la consulta por Internet.</li> <li>- algunos profesores realizan mesas redondas, debates, exposiciones.</li> <li>- las tareas que nos colocan las socializan</li> </ul> <p>Disponibilidad de recursos institucionales para el desarrollo de las clases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- no hay laboratorios</li> <li>- no hay implementos deportivos.</li> <li>- no existe una biblioteca en el colegio</li> <li>- existen algunos textos ubicados en la sala de profesores que se consultan cuando la sala está desocupada, los textos se consultan mejor cuando los profesores de Barranquilla no pueden trasladarse al colegio por falta de recursos económicos.</li> <li>- se utilizan libros y fotocopias</li> <li>- hay material didáctico que los estudiantes han hecho en artes.</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES</b>
<b>Acciones del profesor para la formación del estudiante y el trabajo en clase</b>	Proyectos formativos y de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- todos los profesores atienden un proyecto sobre valores</li> <li>- hay un grupo de poesía dirigido por un profesor</li> </ul>
	Formas de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los profesores explican como evaluarán al final de la clase</li> <li>- hay profesores que toman notas cuantitativamente de 1 al 5 donde 5 es excelente, 4 sobresaliente, 3 aceptable, 2 bueno, y 1 es insuficiente.</li> <li>- el estilo de evaluación de algunos profesores es tipo icfes</li> <li>- al terminar la evaluación el profesor resuelve el examen, de esta manera el estudiante se autoevalúa y considera que nota se merece</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- autoevaluamos lo que hacemos y sabemos que lo aprendido en la institución es de gran importancia porque: sirve para ser alguien en la vida, obtener una formación, alcanzar metas, darse a conocer, obtener una familia, ayudar a los compañeros</li> <li>- en la parte técnica, los profesores observan al estudiante e intervienen dependiendo de las faltas que se cometan</li> </ul>
	Acciones ante los estudiantes que no obtienen los logros o son indisciplinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a los estudiantes con bajo rendimiento se les da oportunidad de recuperarse: les hacen exámenes y talleres en las dos semanas de recuperación</li> <li>- algunas veces los estudiantes “son flojos y no muestran interés por recuperarse”</li> <li>- los profesores hacen grupos de padrinos con los estudiantes de bajo rendimiento</li> <li>- al momento de castigar tienen en cuenta la acción cometida</li> <li>- algunas veces los sacan de clase y los anotan en el libro de seguimiento.</li> <li>- los profesores motivan a los estudiantes dando consejos</li> <li>- nos explican qué puede suceder si no estudiamos</li> <li>- cuando los estudiantes presentan bajos resultados los directores de grupo citan a los acudientes. El maestro indaga si las causas son por problemas familiares, si “son flojos”, o no tienen interés</li> </ul>
	Desarrollo de la clase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- para el desarrollo de las clases los profesores utilizan los conocimientos previos y a partir de ellos el profesor construye los conceptos de la clase</li> <li>- los profesores dan el tema con previa anticipación para que se consulte y con base en eso los profesores hacen la clase</li> </ul> <p>Disponibilidad de recursos institucionales para el desarrollo de las clases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- algunas veces no hay suficiente recursos para el desarrollo de la clase</li> <li>- la biblioteca no se utiliza porque no hay una persona que la pueda atender</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b> <b>3</b> <b>CATEGORÍAS</b> <b>DEDUCTIVAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b> <b>DEDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b> <b>RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES</b>
<b>Acciones del profesor para la formación del estudiante y el trabajo en clase</b>	Proyectos formativos y de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hay profesores que dan charlas formativas sobre drogadicción</li> </ul>
	Formas de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los profesores avisan cuando van a hacer examen</li> <li>- nos hacen evaluaciones permanentes, por unidades temáticas y por periodos académicos</li> <li>- los profesores después del examen dicen las respuestas correctas</li> </ul>
	Acciones ante los estudiantes que no obtienen los logros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los directores de grupos tratan de ayudar a sus estudiantes conversando con el profesor de la materia con la que el estudiante tiene el problema.</li> <li>- llaman a los padres de familia y se realizan compromisos en conjunto con el estudiante para mejorar</li> <li>- hay profesores que le asignan a los estudiantes con dificultades tutores o monitores para que los ayuden</li> </ul>
	Desarrollo de la clase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- algunos profesores dan la clase de forma dinámica</li> <li>- algunos clases son participativas</li> <li>- los profesores abren el espacio para que los estudiantes tengan la oportunidad de evaluar la metodología del profesor,</li> <li>- les hacemos sugerencias sobre la metodología de la clase, sugerimos los temas que deben reforzar, les hacemos sugerencias sobre el espacio en donde se van a realizar las clases, les decimos: “profe, afuera es mas fresco, más agradable”</li> </ul>

GRUPOS DE DISCUSIÓN ESTUDIANTES	CONCLUSIONES (Preguntas de la 12 a la 15)
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>El profesor y sus formas de evaluar al alumno De acuerdo a los entrevistados, los profesores evalúan el aprendizaje de los temas de clase mediante el examen escrito y oral. Y al momento de calificar los exámenes algunos profesores tienen en cuenta la participación y asistencia del estudiante. Por lo general, los profesores una vez terminado el examen resuelven los puntos de éste, la objeción que algunos estudiantes hacen es que hay profesores que demoran en entregar los resultados de los exámenes. Los entrevistados mencionan, además, que los directores de grupos abren el espacio para conversar con los alumnos e impulsarlos a que ellos mismos evalúen su desempeño y comportamiento en el colegio</p> <p>Acciones del profesor ante los estudiantes que no obtienen los logros académicos o son indisciplinados Cuando los estudiantes no alcanzan sus logros académicos y tienen bajo rendimiento, los profesores le dan la oportunidad de recuperarse colocándoles talleres para que comprendan mejor los temas. Los alumnos expresan que los profesores los motivan a mejorar, muestran interés por ayudarlos, se preocupan por ellos, son amables, y en sus propias palabras: <i>“dan la clase de forma correcta”</i></p> <p>El profesor y el desarrollo de su clase Los profesores les dan a los alumnos las indicaciones necesarias para hacer las tareas y trabajos; les dan la bibliografía, les recomiendan la consulta por Internet, y luego se realizan mesas redondas, debates, exposiciones en las que las tareas se socializan con el grupo clase En cuanto a los recursos disponibles para el desarrollo de las clases los estudiantes advierten que en esta institución educativa no hay laboratorios, no hay implementos deportivos, no existe una biblioteca, sólo existen algunos textos ubicados en la sala de profesores que se consultan cuando la sala está desocupada</p> <p>Proyectos formativos y de investigación promovidos por el profesor Los estudiantes comentan que no ha habido muchos docentes con la iniciativa y el esmero para liderar proyectos, y que la mayoría de profesores no tiene un plan de formación. Expresan, además, que ante el traslado de los profesores los proyectos que se llevan a cabo quedan inconclusos, como el caso del proyecto onda</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>El profesor y sus formas de evaluar al alumno Los estudiantes comentan que los profesores suelen explicar la forma en que evaluarán los temas de clase. El estilo de evaluación de algunos profesores es tipo ICFES, otros toman notas cuantitativamente de 1 al 5 donde 5 es excelente, 4 sobresaliente, 3 aceptable, 2 bueno, y 1 es insuficiente. Por lo general, los profesores comparten con los estudiantes las respuestas del examen al final de éste, de tal manera que el alumno evalúe su propio examen y considere la nota que merece. Para orientar la formación en las áreas técnicas los profesores observan al alumno en</p>

	<p>su labor e intervienen dependiendo de las fallas que cometan.</p> <p>Acciones del profesor ante los estudiantes que no obtienen los logros académicos o son indisciplinados                  Cuando los estudiantes no alcanzan los logros académicos, los profesores les dan la oportunidad de recuperarse: les hacen talleres y nuevos exámenes para que se apropien del conocimiento. También los profesores hacen grupos de padrinos con los estudiantes de bajo rendimiento para reforzar la comprensión de los temas de clase. Cuando los estudiantes presentan bajos resultados los docentes directores de grupo citan a los acudientes o padres de familia con el fin de indagar las causas, determinar si son por problemas familiares o de otra índole. Los alumnos manifiestan que los docentes les inculcan la importancia de estudiar para superarse en la vida y de esa manera los motivan a que mejoren su rendimiento académico. Ante los estudiantes indisciplinados, los profesores toman medidas como: sacarlos de clase, anotarlos en el libro de seguimiento</p> <p>El profesor y el desarrollo de su clase                  De acuerdo a los entrevistados, los profesores dan a conocer el tema de la clase con previa anticipación para que el estudiante lo consulte y de esa manera hacer la clase participativa. Por otro lado, antes de iniciar un tema de clase los profesores le preguntan al alumno qué tanto conoce de ese tema y a partir de esas respuestas se desarrolla la clase.                  Los estudiantes advierten que en esta institución educativa no hay suficientes recursos para el desarrollo de las clases, afirman además que la biblioteca no se utiliza porque no hay una persona que la pueda atender</p> <p>Proyectos formativos y de investigación promovidos por el profesor                  Los alumnos expresan que todos los docentes de la institución atienden un proyecto sobre valores. Mencionan, además, el proyecto de un grupo de poesía dirigido por un docente</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>El profesor y sus formas de evaluar al alumno                  Los alumnos afirman que los profesores les hacen evaluaciones permanentes, por unidades temáticas y por periodos académicos, y les avisan con anticipación la fecha en que se realizarán los exámenes. Asimismo, una vez terminado el examen, los profesores comparten con los alumnos las respuestas correctas.</p> <p>Acciones del profesor ante los estudiantes que no obtienen los logros o son indisciplinados                  Cuando los estudiantes no obtienen los logros académicos los docentes directores de grupo toman medidas como: conversar con el estudiante y con el profesor de la materia con la que éste tiene el problema de rendimiento; llamar a los padres de familia para realizar compromisos de mejora en conjunto con el estudiante. Por otro lado, hay profesores que le asignan al estudiante con dificultades en el aprendizaje, tutores o monitores para que éstos lo ayuden en la comprensión de los temas de la clase</p>

	<p>El profesor y el desarrollo de su clase                  Los alumnos afirman que algunos profesores dan la clase de forma dinámica e impulsan a que el estudiante participe en ella. Por otro lado, algunos docentes de la institución abren el espacio para que los alumnos tengan la oportunidad de evaluar la metodología del profesor, dar sugerencias sobre ésta y sobre los temas que deben reforzar</p> <p>Proyectos formativos y de investigación promovidos por el profesor                  Los entrevistados mencionaron las charlas formativas sobre drogadicción que dan algunos profesores de la institución</p>
<p><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>El profesor y sus formas de evaluar al alumno                  De acuerdo a los entrevistados, los profesores evalúan el aprendizaje de los temas de clase mediante el examen escrito y oral, o pasadas al tablero para resolver ejercicios. Y al momento de calificar algunos profesores tienen en cuenta la participación y asistencia del estudiante. Por lo general, los profesores una vez terminado el examen resuelven los puntos de éste, la objeción que algunos estudiantes hacen es que hay profesores que demoran en entregar los resultados de los exámenes. Los entrevistados mencionan, además, que los directores de grupos abren el espacio para conversar con los alumnos e impulsarlos a que ellos mismos evalúen su desempeño y comportamiento en el colegio, otros no abren a menudo el espacio para que los mismos estudiantes evalúen su proceso de aprendizaje</p> <p>Algunos profesores suelen explicar la forma en que evaluarán los temas de clase. El estilo de evaluación de algunos profesores es tipo ICFES, otros toman notas cuantitativamente de 1 al 5 donde 5 es excelente, 4 sobresaliente, 3 aceptable, 2 bueno, y 1 es insuficiente. Para orientar la formación en las áreas técnicas los profesores observan al alumno en su labor e intervienen dependiendo de las fallas que cometan</p> <p>Los alumnos afirman que los profesores les hacen evaluaciones permanentes, por unidades temáticas y por periodos académicos, y les avisan con anticipación la fecha en que se realizarán los exámenes</p> <p>Acciones del profesor ante los estudiantes que no obtienen los logros académicos o son indisciplinados                  Cuando los estudiantes no obtienen los logros académicos o tienen un bajo rendimiento en el colegio, los profesores por lo general les colocan talleres y trabajos para que comprendan mejor los temas, se apropien del conocimiento y luego los evalúan nuevamente; algunos profesores motivan al estudiante haciendo comparaciones positivas con alumnos y personas exitosas; algunos pretenden impulsarlos a estudiar con frases como: “ponte pilas”, “no vengas a llorar cuando se esté acabando el año”, “tienes la oportunidad de recuperarte”, “cuidado te vas a quedar tirando machete”, mientras que otros profesores optan por no prestarles atención a esos estudiantes. Los docentes directores de grupo se dedican a los estudiantes que van mal, conversan con ellos y llegan a conocer sus problemas personales, les dan buenos consejos, los motivan a mejorar sin expresarse mal de ellos. A los estudiantes indisciplinados algunos profesores los suspenden por tres días. Los alumnos expresan que por lo</p>

	<p>general los profesores castigan justamente al estudiante</p> <p>Algunos profesores le asignan al estudiante con dificultades en el aprendizaje, tutores o monitores para que éstos lo ayuden en la comprensión de los temas de la clase. Cuando los estudiantes presentan bajos resultados los docentes directores de grupo citan a los acudientes o padres de familia con el fin de indagar las causas, determinar si son por problemas familiares o de otra índole. Ante los estudiantes indisciplinados, los profesores toman medidas como: sacarlos de clase, anotarlos en el libro de seguimiento</p> <p>Cuando los estudiantes no obtienen los logros académicos los docentes directores de grupo toman medidas como: conversar con el estudiante y con el profesor de la materia con la que éste tiene el problema de rendimiento; llamar a los padres de familia para realizar compromisos de mejora en conjunto con el estudiante.</p> <p>El profesor y el desarrollo de su clase</p> <p>Los profesores les dan a los alumnos las indicaciones necesarias para hacer las tareas y trabajos; les dan la bibliografía, les recomiendan la consulta por Internet, y luego se realizan mesas redondas, debates, exposiciones en las que las tareas se socializan con el grupo clase</p> <p>En cuanto a los recursos disponibles para el desarrollo de las clases los estudiantes advierten que en las instituciones educativas no hay laboratorios, no hay implementos deportivos, no existe una biblioteca, sólo existen algunos textos ubicados en la sala de profesores que se consultan cuando la sala está desocupada</p> <p>En cuanto al desarrollo de la clase los alumnos expresaron lo siguiente: para tratar un tema nuevo algunos profesores le piden a los estudiantes que investiguen previamente, los orientan acerca de cuál es la bibliografía ideal para consultar ese tema, luego el día de la clase los pasan al frente del salón para que expongan lo que consultaron para hacer la clase más participativa. Por otro lado, hay profesores que traen lecturas e historias para reflexionar acerca de la importancia de estudiar y ser una persona de valores</p> <p>En cuanto a los recursos disponibles para el desarrollo de las clases los estudiantes advierten que en esta institución educativa las canchas no se encuentran adecuadas para los deportes, la biblioteca no está dotada de suficientes libros actualizados, y además, pese a que existe un bibliotecario él no se ocupa de su labor, no hay una persona que la pueda atender. Por otro lado, las consultas en Internet son muy restringidas, se hacen los sábados, pero algunos docentes le dificultad la entrada del estudiantes al colegio en esos días, y además otras veces no es posible por falta de energía eléctrica en las instituciones</p> <p>Por otro lado, antes de iniciar un tema de clase algunos profesores le preguntan al alumno qué tanto conoce de ese tema y a partir de esas respuestas se desarrolla la clase</p> <p>Algunos docentes de las instituciones abren el espacio para que los alumnos tengan la oportunidad de evaluar la metodología del profesor, dar sugerencias sobre ésta y sobre los temas que deben reforzar</p> <p>Proyectos formativos y de investigación promovidos por el profesor.</p>
--	--

	<p>Los estudiantes comentan que no ha habido muchos docentes con la iniciativa y el esmero para liderar proyectos, y que la mayoría de profesores no tiene un plan de formación. Expresan, además, que ante el traslado de los profesores los proyectos que se llevan a cabo quedan inconclusos, como el caso del proyecto Onda.</p> <p>De acuerdo a los entrevistados, los profesores de los colegios investigan poco. Comentaron que hay un grupos de estudiantes que bajo la orientación de un profesor está trabajando en una investigación sobre la clasificación de los árboles que hay en la comunidad, asimismo, los estudiantes del grado 11 están trabajando unos proyectos de clases como son: el de lectura, el de nutrición, el alcoholismo, la drogadicción, el bajo rendimiento en las pruebas Icfes. Los estudiantes manifestaron por su parte que ellos no hacen proyecto de vida.</p> <p>Los alumnos expresan que todos los docentes de la institución atienden un proyecto sobre valores, liderado por la coordinadora académica, mencionan, además, el proyecto de un grupo de poesía dirigido por un docente.</p>
--	--

**D. LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL ESTUDIANTE**

**16. ¿Qué necesita la institución para que mejore la calidad de la educación?**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1  CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES
<b>Necesidades de la institución para la mejora de la calidad de la educación</b>	Sugerencias al Alcalde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mejorar el mantenimiento de la parte física de la institución</li> <li>- que se mejore la infraestructura del colegio</li> <li>- que los profesores sean de calidad</li> <li>- que se tenga los implementos de estudio</li> <li>- que haya aseadores</li> </ul>
	Sugerencias al Rector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que mejore su gestión</li> <li>- que esté más pendiente de los proyectos</li> <li>- que se relacione más con los estudiantes</li> <li>- que haga que los estudiantes participen más en la toma de decisiones.</li> </ul>
	Sugerencias a los Profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que se comprometan más en las clases</li> <li>- que las clases sean más dinámicas.</li> </ul>

	Sugerencias a los Padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que participen en el mejoramiento de la institución, porque no lo hacen.</li> <li>- que se organicen como asociación de padres de familia y que recojan fondos para la institución mediante actividades</li> </ul>
	Sugerencia a los Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la mejor manera de ayudar al mejoramiento de la institución es estudiando, realizando propuestas al rector y que éste los asesore en ello</li> </ul>

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES
<b>Necesidades de la institución para la mejora de la calidad de la educación</b>	Sugerencias al Alcalde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que mejore las canchas</li> <li>- que pavimente las zonas donde se hace charcos</li> <li>- mas recursos económicos para suplir necesidades</li> <li>- dotación de sillas</li> <li>- dotación de implementos para el laboratorio</li> <li>- ampliación de la planta física del colegio</li> </ul>
	Sugerencias al Rector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que busque mejorar la disciplina ya que esa es una de las falencias que tiene la institución.</li> <li>- que los proyectos no estén dirigidos sólo a lo académico sino que se le dé más énfasis a lo personal.</li> <li>- que haga proyectos de formación ciudadana</li> <li>- que se hagan proyectos de árboles frutales en la institución</li> <li>- que se solucione la problemática de la biblioteca en la institución</li> <li>- que se hable con la gobernación para que amplíe la carga académica</li> <li>- que esté más pendiente de lo que hace el coordinador académico</li> <li>- más oportunidades para las practicas técnicas</li> <li>- que atienda las inquietudes de los estudiantes</li> <li>- que escuche a los alumnos</li> <li>- conseguir más recursos para la institución</li> </ul>



	Sugerencias a los Profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conservar la metodología utilizada</li> <li>- mayor dinamismo en las clases</li> <li>- a algunos profesores les falta carácter para mantener la disciplina en las clases</li> <li>- darle más apoyo a la institución para que ésta mejore</li> <li>- brindarle más ánimo al estudiante para estudiar</li> </ul>
	Sugerencias a los Padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que estén pendientes de ellos</li> <li>- que colaboren con las necesidades que tenga el colegio</li> <li>- que colaboren con los eventos que tenga el colegio</li> <li>- que tengan sentido de pertenecía con el colegio</li> </ul>
	Sugerencias a los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cuidar el colegio</li> <li>- más Sentido de pertenencia</li> <li>- ser más responsables con las tareas y trabajos</li> <li>- respetar más a la rectora y a los profesores</li> </ul>

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3 CATEGORÍAS DEDUCTIVAS</b>	<b>CATEGORÍAS INDUCTIVAS</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES</b>
<b>Necesidades de la institución para la mejora de la calidad de la educación</b>	Sugerencias al Alcalde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que dote la biblioteca.</li> <li>- que amplíe la sala de informática.</li> <li>- que dote los laboratorios.</li> <li>- que mejore las canchas de micro- fútbol.</li> <li>- se requiere dotación en general de todos los materiales.</li> </ul>
	Sugerencias al Rector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que gestionar más porque a veces es muy pasiva.</li> </ul>

		- que tenga mas contacto con los estudiantes
	Sugerencias a los Profesores	- que algunos profesores expliquen más los temas y no dicten tanto
	Sugerencias a los Padres de familia	- que se reúnan más para atender las necesidades del colegio

GRUPOS DE DISCUSIÓN ESTUDIANTES	CONCLUSIONES (Pregunta 16)
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1</b></p>	<p>Los estudiantes han expresado un conjunto de sugerencias para mejorar la calidad de las instituciones educativas, a saber:</p> <p>Alcalde: los alumnos sugieren que el Alcalde invierta en mejorar el aspecto físico e infraestructura de la institución, así como en suministrar el personal de aseadores para la limpieza de la misma. Se le sugiere también dotar al colegio de los materiales necesarios para el desarrollo de las clases o implementos de estudio, y se le solicita estar atento a la capacitación de los profesores para que éstos sean maestros de calidad</p> <p>Rector: los alumnos expresan que la rectora debe mejorar su gestión, lo que implica para ellos que debe promover más proyectos formativos para el estudiante, relacionarse más con los alumnos y tener en cuenta las opiniones del estudiante en la toma de decisiones del colegio</p> <p>Profesores: los alumnos sugieren que los docentes utilicen una metodología de clase más dinámica, que le de mayor participación al alumno, también le sugieren que se comprometa más en la preparación y explicación de los temas de clase</p> <p>Padres de familia: los alumnos hacen un llamado a los padres de familia para que se involucren en el mejoramiento de la institución, para que se organicen como asociación de padres y recojan fondos que ayuden a la institución. También sugieren que los padres de familia participen en talleres de formación que el colegio organice para mejorar las relaciones padre-hijo</p>

	<p>Estudiantes: los estudiantes advierten que la mejor manera en que ellos pueden ayudar al mejoramiento de la institución es estudiando cada día más y realizando propuestas al rector. Para la presentación de estas propuestas los alumnos sugieren que el rector y los docentes los asesoren</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2</b></p>	<p>Los estudiantes han expresado un conjunto de sugerencias para mejorar la calidad de las instituciones educativas, a saber:</p> <p>Alcalde: los estudiantes le sugieren ampliación de la planta física del colegio, que mejore las canchas, que pavimente las zonas donde se hace charcos, dotación de sillas, dotación de implementos para el laboratorio, y mas recursos económicos para suplir necesidades</p> <p>Rectora: los estudiantes le sugieren que busque mejorar la disciplina ya que esa es una de las falencias que tiene la institución, que los proyectos no estén dirigidos sólo a lo académico sino que se le dé más énfasis a lo personal, que haga proyectos de formación ciudadana, que se hagan proyectos de árboles frutales en la institución, que se solucione la problemática de la biblioteca en la institución, que se hable con la gobernación para que amplíe la carga académica, que esté más pendiente de lo que hace el coordinador académico, le sugieren además mayores oportunidades para las practicas técnicas, y en especial, que atienda las inquietudes de los estudiantes, que escuche a los alumnos, y que consiga más recursos para la institución</p> <p>Profesores: los estudiantes les sugieren mayor dinamismo en las clases; opinan que a algunos profesores les falta carácter para mantener la disciplina en las clases. Sugieren darle más apoyo a la institución para que ésta mejore, y brindarle más ánimo al estudiante para estudiar</p> <p>Padres de familia: los estudiantes les sugieren a sus padres que estén más pendientes de ellos, que colaboren con las necesidades que tenga el colegio, que colaboren con los eventos que se realicen en el colegio, y fomenten entre sí el sentido de pertenecía por el mismo</p> <p>Estudiantes: ellos consideran que la forma cómo pueden aportar al mejoramiento de la institución es cuidándola, fomentando entre ellos el sentido de pertenencia, siendo más responsables con las tareas y trabajos, y respetando más a la rectora y a los profesores</p>
<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3</b></p>	<p>Los estudiantes han expresado un conjunto de sugerencias para mejorar la calidad de las instituciones educativas, a saber:</p> <p>Alcalde: le sugieren que dote la biblioteca, amplíe la sala de informática, dote los laboratorios, mejore las canchas de micro- fútbol. En general, le solicitan dotación materiales para la educación.</p> <p>Rectora: le sugieren que gestione más porque a veces es muy pasiva; que tenga mas contacto con los estudiantes</p>

	<p>Profesores: que expliquen más los temas y no dicten tanto</p> <p>Padres de familia: que se reúnan más para atender las necesidades del colegio</p>
--	---

<p><b>CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b></p>	<p>Los estudiantes han expresado un conjunto de sugerencias para mejorar la calidad de las instituciones educativas, dirigidas a los distintos miembros de la comunidad educativa, a saber:</p> <p>Alcalde:</p> <p>Los alumnos sugieren que el Alcalde se interese más por estas instituciones educativas, que invierta en mejorar el aspecto físico e infraestructura de la institución, así como en suministrar el personal de aseadores para la limpieza de la misma. Se le sugiere también dotar al colegio de los materiales necesarios para el desarrollo de las clases o implementos de estudio: ampliación de la planta física, dotación de la biblioteca, ampliación de la sala de informática, dotación de implementos para laboratorios, dotación de sillas, mejora de las canchas deportivas, pavimentación de las zonas escolares. Se le solicita estar atento a la capacitación de los profesores para que éstos sean maestros de calidad</p> <p>Rectoras:</p> <p>Los alumnos expresan que las rectoras deben mejorar su gestión, lo que implica para ellos que deben promover más proyectos formativos para el estudiante, y que éstos no estén dirigidos sólo a lo académico sino que se le dé más énfasis a lo personal, que se hagan proyectos de formación ciudadana, de árboles frutales, etc. Les sugieren a las rectoras que se relacionen más con los alumnos, los escuchen, atiendan sus inquietudes y tengan en cuenta las opiniones del estudiante en la toma de decisiones del colegio. Además, solicitan que funcione en las instituciones una escuela de padres, que se les den más oportunidades para las prácticas técnicas, que se busquen estrategias para mejorar la disciplina, que se mejoren las condiciones de las bibliotecas en los colegios. En particular uno de los colegio le sugiere a la rectora estar más pendiente de lo que hace el coordinador académico, y conseguir más recursos para la institución</p> <p>Profesores:</p> <p>Los alumnos sugieren que los docentes utilicen una metodología de clase más dinámica, que le de mayor participación al alumno, también le sugieren que se comprometa más en la preparación y explicación de los temas de clase. Opinan que a algunos profesores les falta carácter para mantener la disciplina en las clases, darle más apoyo a la institución para que</p>
--	--

	<p>ésta mejore, y brindarle más ánimo al estudiante para estudiar</p> <p>Padres de familia:</p> <p>Los alumnos hacen un llamado a los padres de familia para que estén más pendientes del rendimiento de sus hijos en el colegio, y se involucren en el mejoramiento de la institución; para que se organicen como asociación de padres y recojan fondos que ayuden a la institución, colaboren con las necesidades y eventos del colegio. También sugieren que los padres de familia participen en talleres de formación que el colegio organice para mejorar las relaciones padre-hijo, y fomenten entre sí el sentido de pertenencia por la institución</p> <p>Estudiantes:</p> <p>Los estudiantes advierten que la mejor manera en que ellos pueden ayudar al mejoramiento de la institución es estudiando cada día más y realizando propuestas al rector; para la presentación de estas propuestas los alumnos sugieren que el rector y los docentes los asesoren. Además, resaltan la necesidad de fomentar entre sí el sentido de pertenencia por la institución, para respetarla y cuidar de ella</p>
--	---

### 3.3 TRIANGULACIÓN DE LOS DATOS

#### a. Investigación en la institución (Entrevistas Individuales y Grupos de discusión).

CATEGORÍAS	DOCENTES	ESTUDIANTES	RECTORES	CONCLUSIONES
<b>Opinión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ permite descubrir cosas nuevas</li> <li>▪ proceso de actualización del conocimiento científico</li> <li>▪ permite estar en sintonía con los cambios</li> <li>▪ mejora la praxis pedagógica</li> <li>▪ contribuye al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje</li> <li>▪ permite conseguir mejores resultados con los alumnos</li> <li>▪ inherente a la labor docente</li> <li>▪ es la base que forma al maestro</li> <li>▪ debe estar dentro de la formación universitaria que el docente recibe</li> <li>▪ es un deber tanto de profesores como de alumnos</li> <li>▪ el docente que investiga estimula con su ejemplo a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le permite a uno aumentar el conocimiento</li> <li>▪ ayuda a formarse mejor para el futuro</li> <li>▪ la investigación con otros colegios enseña mucho</li> <li>▪ ayuda al crecimiento personal, al desarrollo de la personalidad</li> <li>▪ ayuda a la integración con estudiantes y profesores</li> <li>▪ se aprende a trabajar en equipo</li> <li>▪ se pone en práctica la creatividad de cada uno</li> <li>▪ se conoce y se aprende a valorar lo que hay en Colombia y el mundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ es fundamental porque permite la reflexión y actualización continua del saber</li> <li>▪ hacer investigación es una tarea muy difícil por los pocos recursos con los que se cuenta</li> </ul>	<p>Integrando las respuestas de los Profesores, Estudiantes y Rectores se observa que para ellos la investigación es fundamental por cuanto permite la reflexión, valoración y actualización continua del saber.</p> <p>De acuerdo a ellos, las actividades de investigación permiten además la expresión y desarrollo de aptitudes cognitivas y de la creatividad, así como promueven el trabajo en equipo, ayudan a la integración social, y al crecimiento humano y desarrollo de la personalidad. Consideran que la investigación constante es un deber de todos (profesor, estudiante, rector), que permite la innovación y la obtención de mejores resultados educativos, y contribuye al mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje. No obstante, los entrevistados advierten que la investigación se tiende a confundir con la consulta bibliográfica, y es percibida como una tarea difícil de emprender en las instituciones por falta de recursos</p>

	<p>que los alumnos también lo hagan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ debe ser constante</li> <li>▪ se tiende a confundir la investigación con la consulta bibliográfica</li> </ul>			
<b>Participación en investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la participación es baja</li> <li>▪ no existe equipo o línea de investigación institucional</li> <li>▪ se involucra a los estudiantes</li> <li>▪ monografías de grado</li> <li>▪ asesoría a investigaciones de pregrado</li> <li>▪ consultas bibliográficas</li> <li>▪ asistencia a cursos y seminario-talleres de capacitación</li> <li>▪ intercambio de experiencias con colegas y estudiantes</li> <li>▪ expedición pedagógica a nivel del caribe colombiano</li> <li>▪ puesta en marcha de proyectos comunitarios</li> <li>▪ proyectos: Ministerio de Educación Nacional, Colciencias, Universidades privadas, otros</li> <li>▪ investigaciones sobre la calidad del agua, los recursos naturales, los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hay poca investigación de parte de los profesores</li> <li>▪ hay un grupo de estudiantes que en conjunto con docentes lleva a cabo una investigación sobre la clasificación de los árboles que hay en la comunidad</li> <li>▪ falta que se realicen más actividades de este tipo</li> <li>▪ las investigaciones que tiene el colegio son lideradas por otros entes como la Universidad del Norte, el Grupo Onda, etc.</li> <li>▪ en una de las instituciones: le ha brindado al colegio y al municipio elogios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en las instituciones no suelen realizarse investigaciones</li> <li>▪ los alumnos y profesores han participado en investigaciones, no lideradas por el colegio, sino por el MEN e instituciones educativas universitarias tales como: el proyecto Ondas</li> <li>▪ una institución llevó a cabo una investigación sobre el proceso de lectoescritura de los estudiantes</li> <li>▪ el colegio se vale de la colaboración de las entidades privadas y públicas para el desarrollo de investigaciones</li> </ul>	<p>De acuerdo a las respuestas de profesores, estudiantes y rectores las instituciones no suelen realizar investigaciones. De hecho, no existe equipo o línea de investigación institucional. La participación de los entrevistados es en definitiva baja. Las pocas investigaciones en las que alumnos y profesores han participado, salvo algunas excepciones, han sido propuestas y lideradas por otras instituciones o entidades distintas al colegio mismo, tal es el caso del proyecto de investigación Ondas con el que una de las instituciones obtuvo premios y reconocimientos a nivel departamental y nacional</p>

	<p>vegetales, la fauna, la calidad de los suelos, la cultura de los municipios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en una institución los alumnos han expuesto sus experiencias investigativas, a nivel departamental y nacional.</li> <li>▪ una de las instituciones ha ganado premios a nivel departamental y nacional por su participación en proyectos de investigación</li> </ul>			
<b>Obstáculos para investigar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ faltan recursos económicos</li> <li>▪ disponibilidad de tiempo del docente</li> <li>▪ los directivos no fomentan la investigación</li> <li>▪ faltan oportunidades para equipos de investigación</li> <li>▪ los profesores colocan al estudiante más que actividades de investigación, actividades de consulta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en la institución no se promueve la investigación sino las consultas bibliográficas</li> <li>▪ no se le ha dado mucha importancia a las actividades de investigación</li> <li>▪ la institución tiene algunos proyectos pero no se llevan a cabo por falta de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la instituciones no cuentan con los recursos para llevar a cabo investigaciones</li> </ul>	<p>Docentes, estudiantes y rectores coinciden en que uno de los mayores obstáculos para la investigación en las instituciones es la falta de recursos económicos y materiales necesarios para su puesta en marcha, y la poca disponibilidad de tiempo del docente Además, profesores y estudiantes arguyen falta de promoción de la investigación y de oportunidades por parte de las directivas de las instituciones y del gobierno en general. Otro de los obstáculos señalados es la tendencia a confundir la investigación con la consulta bibliográfica</p>
<b>Sugerencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ impulsar la investigación en las escuelas, tanto a nivel departamental como institucional</li> <li>▪ abrir espacios para que se generen grupos de investigación y se den a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brindar más oportunidades para participar en investigación</li> <li>▪ ofrecer mayores reconocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mayor disponibilidad de recursos</li> <li>▪ mayor apoyo del gobierno</li> </ul>	<p>Integrando las respuestas, docentes, estudiantes y rectores sugieren que el gobierno y las directivas de las instituciones fomenten y abran los espacios para la formación de grupos de investigación tanto a nivel institucional como departamental, provean recursos para llevar a cabo los</p>



	<p>conocer las investigaciones dentro de la comunidad educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ el gobierno en cabeza de la organización administrativa del colegio y la secretaria de educación departamental debe organizar conferencias y cursos para que el profesor se actualice</li> <li>▪ diseño y ejecución de proyectos interdisciplinarios</li> <li>▪ ofrecer mayores reconocimientos a quienes participan en este tipo de actividades</li> </ul>			<p>proyectos investigativos, y ofrezcan mayores reconocimientos a quienes participan en este tipo de actividades.</p> <p>Se sugiere la generación de espacios de divulgación de las investigaciones. Otra de las recomendaciones que los proyectos de investigación sean interdisciplinarios</p>
--	--	--	--	--

**b. Iniciativas para la formación integral de los estudiantes y el mejoramiento institucional (Entrevistas Individuales y Grupos de discusión)**

CATEGORÍAS	DOCENTES	ESTUDIANTES	RECTORAS	CONCLUSIONES
<p><b>Planeación de iniciativas educativas y de mejora institucional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no existen equipos para proponer mejoras</li> <li>▪ algunos se organizan para preparar proyectos</li> <li>▪ mesas de trabajo y foros municipales y departamentales</li> <li>▪ consejos académicos</li> <li>▪ consejos directivos</li> <li>▪ reuniones a comienzos y final de año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no muchos docentes tienen la iniciativa y el esmero para liderar proyectos</li> <li>▪ algunos profesores no tiene un plan de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no existen equipos para proponer mejoras</li> <li>▪ hay un grupo de docentes que están siempre atento a la mejora de la educación</li> <li>▪ Consejo directivo</li> <li>▪ Consejo académico</li> <li>▪ Comité de evaluación y promoción</li> <li>▪ reuniones a mitad y final de año</li> <li>▪ jornadas pedagógicas</li> <li>▪ reuniones evaluativos por período académico</li> <li>▪ reuniones por área</li> </ul>	<p>Partiendo de las respuestas de estos tres grupos entrevistados se concluye que en las instituciones educativas no existe un equipo formalmente constituido para la propuesta y planificación programas de formación y mejora institucional. Por otro lado, sólo en los consejos directivos, consejos académicos y comité de evaluación y promoción, los representantes de la comunidad educativa forman equipos para la toma de decisión; dichos consejos son instancias administrativo-pedagógicas legalmente establecidas.</p> <p>Para mejorar las condiciones institucionales se brindan espacios al inicio del año escolar para distribuir los representantes y las acciones a ejecutar en el mismo. Al vencerse cada período académico se hacen reuniones evaluativos, casi siempre orientadas a valorar el proceso de aprendizaje del estudiante. Luego, al finalizar el año, se asignan ocho días para reflexionar sobre logros y fracasos institucionales. En opinión de rectores y docentes, algunos de éstos se reúnen para elaborar algunos proyectos pedagógicos obligatorios, presentados en ocasiones en foros y jornadas pedagógicas</p>

<p><b>Estrategias en el proceso de educabilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ temas de interés para el estudiante</li> <li>▪ flexibilidad en el diseño previo de la clase y metodología de enseñanza</li> <li>▪ identificación del conocimiento previo del estudiante</li> <li>▪ reconocer la disponibilidad de recursos didácticos y bibliográficos</li> <li>▪ implementación del modelo de enseñanza constructivista-participativo y el método “aprender haciendo” para desarrollar pensamiento superior y competencias cognitivas</li> <li>▪ uso del método tradicional</li> <li>▪ impulso de la lectura y la investigación:</li> <li>▪ se facilita al estudiante el plan de estudios</li> <li>▪ se le enseña al estudiante cómo buscar información en los libros y otras fuentes</li> <li>▪ recomienda bibliografía</li> <li>▪ se enseña de lo fácil a lo difícil, y del análisis a la síntesis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conocimiento previo del plan de estudios</li> <li>▪ consultas previas de los temas de clase</li> <li>▪ profesor da indicaciones para hacer tareas y trabajos</li> <li>▪ profesor recomienda bibliografía</li> <li>▪ profesor anima la lectura y consulta por Internet</li> <li>▪ el profesor tiene en cuenta el conocimiento previo del alumno</li> <li>▪ clases dinámicas y participativas</li> <li>▪ algunos docentes dan la oportunidad de evaluar metodología de enseñanza</li> <li>▪ socialización de los temas investigados</li> <li>▪ mesas redondas, debates, exposiciones</li> <li>▪ lecturas para reflexionar sobre la importancia de estudiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ implementación de metodología participativa y constructivista</li> <li>▪ primacía de la metodología tradicional</li> <li>▪ planes de estudio acordes con el contexto</li> <li>▪ proyectos educativos acordes con los intereses de estudiantes</li> <li>▪ vínculos con el sector externo productivo y educativo para el fortalecimiento de las competencias laborales (SENA, las Universidades, Cajas de compensación, hoteles y cooperativas)</li> </ul>	<p>Los docentes en su cotidianidad diseñan y estructuran la programación para desarrollar en su área de conocimiento, caracterizándose por la flexibilidad para involucrar inactivas del estudiante con relación a las unidades temáticas.</p> <p>En opinión de los estudiantes, sus profesores les permiten involucrar temas de su interés, los cuales se desarrollan utilizando las estrategias de mesas redondas, debates críticos e investigados con antelación a la clase, direccionándose así una enseñanza dinámica, participativa que va de lo fácil a lo difícil, donde el estudiante puede manipular algunos recursos didácticos para el “aprender haciendo”, que algunos docentes lo consideran como modelo constructivista”. No obstante, los tres grupos de entrevistados sostienen que el método tradicional es el más aplicado por la comunidad de docentes.</p> <p>Otros profesores comentan que al iniciar alguna unidad temática tienen en cuenta el conocimiento previo del estudiante con relación a ese tema, avanzando así al desarrollo de este</p> <p>En algunos otros casos, indican y orientan una determinada bibliografía, solicitada en la Internet o textos especializados, responsabilizando a los estudiantes para la socialización de esa información y así desarrollar el pensamiento superior y las competencias cognitivas.</p> <p>Algunas instituciones educativas que imparten educación media-técnica requieren de</p>
---	---	--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la información de internet se socializa</li> <li>▪ apoyo interinstitucional para el desarrollo de competencias laborales en los estudiantes</li> <li>▪ Formulación de casos y preguntas de análisis</li> <li>▪ Tareas de interpretación de textos y situaciones cotidianas</li> <li>▪ Foros, debates y mesas redondas</li> <li>▪ Ejercicios de observación y experimentos</li> </ul>			<p>docentes especializados, que direccionen su enseñanza hacia las competencias laborales, por eso ellos solicitan mayor espacio y tiempo para las prácticas de estas especialidades, y establecen convenios con el sector externo productivo y otras instituciones educativas como el SENA, las Universidades, Cajas de compensación, hoteles y cooperativas</p>
<p><b>Proyectos Áreas de conocimiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mejorar resultados pruebas icfes</li> <li>▪ proyecto lector</li> <li>▪ proyecto prensa-aula con el Heraldo</li> <li>▪ mejora y fomento de la redacción</li> <li>▪ proyecto “ondas”</li> <li>▪ desarrollo del pensamiento lógico</li> <li>▪ Proyecto “estudiemos a los científicos”</li> <li>▪ proyecto de tecnología</li> <li>▪ Currículo enmarcado en competencias laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyecto “estudiemos a los científicos”</li> <li>▪ proyecto prensa-aula con el Heraldo</li> <li>▪ proyecto “ondas”</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ modalidad técnica</li> <li>▪ proyecto de ave de engorde de piscicultura</li> <li>▪ proyecto del agua</li> <li>▪ semana de la ciencia y la creatividad</li> <li>▪ proyecto desarrollo del pensamiento y mejoramiento del rendimiento académico</li> <li>▪ proyecto para mejorar la interpretación y construcción de textos</li> </ul>	<p>Todos los proyectos aquí relacionados son de obligatorio cumplimiento ya que en su mayoría son direccionados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), con el propósito de profundizar en las áreas de conocimiento, y suscitar en los maestros la investigación.</p> <p>Otros proyectos se refieren a mejorar las condiciones particulares de los estudiantes con relación a: hacer de la lectura un hábito; interpretar y construir textos, mejorando las competencias argumentativas de los estudiantes.</p> <p>También la escuela organiza la semana de la ciencia y la creatividad donde se presentan los proyectos de la educación media-técnica, y se hacen concursos en el área de matemáticas para el desarrollo del pensamiento lógico, y donde concursan otras áreas</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ proyecto sobre competencias laborales</li> <li>▪ la semana de la lectoescritura</li> <li>▪ proyecto etnoeducativo</li> <li>▪ Currículo enmarcado en competencias laborales</li> </ul>	
<b>Iniciativas Desarrollo humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ se le inculca al estudiante la autorreflexión sobre sí y su vida futura</li> <li>▪ los proyectos educativos van dirigidos a promover no sólo el desarrollo intelectual sino también los valores humanos</li> <li>▪ reconoce la situación socioeconómica y de alimentación del estudiante</li> <li>▪ fomentar el amor al estudio mediante biografías de personajes</li> <li>▪ mejora del manual de convivencia</li> <li>▪ proyecto de servicios sociales</li> <li>▪ proyectos ambientales y de arborización</li> <li>▪ proyecto de educación sexual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fomentan el amor al estudio mediante biografías de personajes</li> <li>▪ proyecto de valores</li> <li>▪ proyecto de poesía</li> <li>▪ charlas sobre drogadicción</li> <li>▪ se aprenden normas sociales de comportamiento</li> <li>▪ proyectos ambientales y de arborización</li> <li>▪ proyecto de educación sexual</li> <li>▪ proyecto de democracia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ proyecto de valores</li> <li>▪ proyecto rescate de cultura municipal</li> <li>▪ proyectos de prevención de desastres</li> <li>▪ proyectos de enseñanza obligatoria: educación de la sexualidad, educación para la paz y la democracia, educación para la conservación del medio ambiente, educación, utilización tiempo libre.</li> </ul>	<p>Los proyectos pedagógicos de las instituciones van dirigidos a promover no sólo el desarrollo intelectual sino también los valores humanos, la prevención de desastres, proyectos de poesía, el aprendizaje del comportamiento social, relaciones intrafamiliares, manejo de las emociones, éstos y otros proyectos son de creación del docente para la mejora de la dimensión psicoafectiva de los estudiantes, influyendo éstos en las relaciones interpersonales</p> <p>Atendiendo las normatividad vigente, los docentes trabajan con sus estudiantes proyectos sociopolíticos como son: educación para la paz y la democracia, fomento de la participación y competencia ciudadana, estudios de la constitución política de Colombia.</p> <p>Otros estudios obligatorios y transversales al currículo son los siguientes: educación de la sexualidad, conservación del medio ambiente, utilización del tiempo libre.</p> <p>En todos estos proyectos concursan docentes, rectores y estudiantes</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ proyecto de democracia</li> <li>▪ fomento de la participación ciudadana</li> <li>▪ proyecto de competencias comunicativas</li> <li>▪ proyecto de valores humanos</li> <li>▪ fomento de las normas sociales de comportamiento</li> <li>▪ talleres-conferencias sobre relaciones intrafamiliares</li> <li>▪ proyecto escuela de padres</li> <li>▪ manejo de las emociones</li> <li>▪ mejora de la disciplina</li> <li>▪ proyecto de conservación de la cultura</li> <li>▪ proyecto uso adecuado del tiempo libre</li> <li>▪ actividades de integración, recreación y festejo de fechas especiales</li> <li>▪ debates sobre situación actual del país</li> </ul>			
--	--	--	--	--

**c. El maestro como mediador y facilitador del potencial humano del estudiante (Entrevistas Individuales y Grupos de discusión)**

CATEGORÍAS	DOCENTES	ESTUDIANTES	RECTORAS	CONCLUSIONES
<b>Política de Estímulo y Reconocimiento al alumno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no existe una política de estímulos y reconocimiento</li> <li>▪ el reconocimiento es sólo de parte del docente</li> <li>▪ debe efectuarse en el transcurso del año escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no existe una política de estímulos y reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no se ha establecido una política formal de estímulos y reconocimiento al recurso humano</li> </ul>	Docentes, estudiantes y rectores coinciden en que las instituciones educativas no poseen una política de estímulos y reconocimientos a labor del estudiante
<b>Importancia del Reconocimiento al alumno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ necesidad incentivadora de la labor</li> <li>▪ aumenta la autoestima y motivación al estudio</li> <li>▪ reconocimiento público genera competencia sana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aumenta la autoestima y motivación al estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ necesidad incentivadora de la labor</li> </ul>	Docentes, estudiantes y rectores coinciden en que el reconocimiento a la labor del estudiante es una necesidad por cuanto aumenta su autoestima y motivación al estudio y a participar en actividades del colegio
<b>A quienes se reconoce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estudiantes participantes en: clase y actividades del colegio (culturales, deportivas, etc.)</li> <li>▪ alumnos de alto rendimiento académico</li> <li>▪ alumnos responsables y puntuales</li> <li>▪ alumnos que se esfuerzan por superar sus dificultades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en ocasiones, alumnos que ponen en práctica el valor del compañerismo</li> <li>▪ alumnos mejores académicamente</li> <li>▪ alumnos que superan sus dificultades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alumnos participantes en proyectos formativos</li> <li>▪ alumnos mejores académicamente</li> </ul>	De acuerdo a las respuestas de docentes, estudiantes y rectores, las instituciones otorgan reconocimiento en mayor medida a los alumnos con alto rendimiento académico, a los que son responsables y puntuales con tareas y trabajos, y a los que logran superar sus dificultades de aprendizaje. Ellos expresan que también se reconoce a los que participan en actividades deportivas, culturales, y en proyectos formativos. Y en ocasiones,

				<p>a los que ponen en práctica el valor del compañerismo</p>
<p><b>Formas de reconocimiento a la labor del estudiante</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ notas de excelencia en lo académico</li> <li>▪ exoneraciones de exámenes</li> <li>▪ monitor de la clase o líder de grupos de estudio</li> <li>▪ representante del colegio para eventos</li> <li>▪ felicitación verbal</li> <li>▪ reconocimiento público</li> <li>▪ reconocidos como modelos a seguir</li> <li>▪ mención de honor, diplomas</li> <li>▪ medallas, trofeos</li> <li>▪ premios especiales (libros, confites, meriendas, días recreativos, etc.)</li> <li>▪ becas matrículas y pensiones</li> <li>▪ financiación de almuerzo y transporte necesario para el desarrollo de actividades</li> <li>▪ predomina la nota y la felicitación verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ excelentes notas académicas</li> <li>▪ becas matrícula escolar</li> <li>▪ medallas</li>   <li>▪ reconocimiento público</li> <li>▪ reconocidos como modelos a seguir</li> <li>▪ menciones de honor al final del año escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diplomas, medallas y menciones de honor al finalizar el año escolar</li> <li>▪ felicitaciones verbales de docentes y directivos</li> <li>▪ reconocimiento público</li> <li>▪ exoneraciones de pago de matrículas</li> <li>▪ financiación de almuerzo y transporte necesario para el desarrollo de actividades</li> </ul>	<p>Tomando las respuestas de los tres grupos entrevistados se observa que predomina la nota y la felicitación verbal (que algunas veces se hace pública) como formas de reconocer la labor del estudiante. Otras formas de reconocimiento son: exoneraciones de exámenes, menciones de honor al final del año escolar, diplomas, medallas, y trofeos en los eventos deportivos. También se dan las exoneraciones de pagos de matrículas y pensión escolar, que son las más solicitadas debido a las limitaciones económicas que presentan los estudiantes de estas comunidades educativas, pues les permiten continuar con sus estudios. La mayoría de las formas de reconocimiento aluden a la escuela tradicional, requiriendo así de nuevas formas más significativas para el desarrollo humano y científico del estudiante</p>



<p><b>Mediación docente ante los conflictos entre estudiantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ es deber intervenir en los conflictos</li> <li>▪ la autonomía y autoridad del docente permiten su intervención</li> <li>▪ indaga acerca de lo ocurrido</li> <li>▪ conversan con el alumno como amigo o padre</li> <li>▪ sirve de mediador para la reconciliación</li> <li>▪ adopta una posición imparcial</li> <li>▪ fomenta el diálogo y la tolerancia</li> <li>▪ concientiza acerca de la no violencia</li> <li>▪ educa para el manejo de emociones</li> <li>▪ facilita lecturas de formación en valores</li> <li>▪ remite al coordinador académico, de convivencia o a psicopedagogía</li> <li>▪ cita a padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ indagan acerca de lo ocurrido</li> <li>▪ conversan con el alumno como amigo o padre</li> <li>▪ los profesores impulsan el diálogo y la no violencia</li> <li>▪ remite al coordinador académico, de convivencia o a psicopedagogía</li> <li>▪ cita a padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ el docente interviene, el coordinador, director de grupo y psicorientadora</li> <li>▪ sólo en conflictos graves interviene el rector</li> </ul>	<p>De acuerdo a las respuestas de los tres grupos de entrevistados puede considerarse que el docente cumple a cabalidad con su papel como mediador de los conflictos entre estudiantes. Interviene adoptando una posición imparcial: escucha las partes implicadas, aconseja y promueve el diálogo y la tolerancia entre ellas para la reconciliación y solución del problema. Para esta labor el docente por lo general se apoya en el coordinador, el director de grupo, la psicorientadora y los padres de familia.</p>
<p><b>Relaciones entre estudiantes y profesores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ amor por los estudiantes</li> <li>▪ aceptación y buen trato de parte de los estudiantes</li> <li>▪ gratitud de los estudiantes</li> <li>▪ desanimo del docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ buenas relaciones</li> <li>▪ relaciones de amistad</li> <li>▪ docentes atentos a los problemas del estudiante</li> <li>▪ docentes escuchan al estudiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ buenas relaciones docente-alumnos es la mayor fortaleza</li> <li>▪ vínculos de fraternidad y amistad</li> <li>▪ profesores: personas con vocación a la labor</li> <li>▪ docente es reconocido como</li> </ul>	<p>Integrando las respuestas de estos tres grupos de entrevistados se observa que existen vínculos de fraternidad y amistad entre estudiantes y profesores. Por lo general, los docentes están atentos a los problemas de los estudiantes, los escuchan y aconsejan.</p>

	<p>ante la irresponsabilidad e indisciplina del alumno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ los docentes hacen las veces de Psicólogos ante los problemas familiares y emocionales que presentan los estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hay docentes “<i>alegres y dinámicos</i>”, otros son “<i>serios y aburridos</i>”</li> <li>▪ los profesores son modelo de conducta</li> </ul>	<p>modelo</p>	<p>Las relaciones que se tejen son positivas tanto así que los profesores resultan ser modelos de conducta para los estudiantes, y éstos últimos terminan por expresar actitudes de gratitud hacia aquéllos. Vale anotar que cuando el estudiante incurre en irresponsabilidad e indisciplina la relación puede verse alterada debido al desánimo que ellos genera en el docente</p>
--	---	---	---------------	--

**d. Herramientas didácticas y tecnológicas de las que el maestro se sirve para desarrollar la enseñanza (Entrevistas Individuales y Grupos de discusión)**

CATEGORÍAS	DOCENTES	ESTUDIANTES	RECTORAS	CONCLUSIONES
<b>Utilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mejora el proceso enseñanza-aprendizaje</li> <li>▪ facilita y entretiene la labor educativa</li> <li>▪ motiva a profesor y alumno</li> <li>▪ la falta de recursos limita la labor docente</li> <li>▪ la falta de recursos va en detrimento de la calidad</li> <li>▪ necesidad de capacitación docente en tecnología</li> <li>▪ juegos didácticos generan competencia sana</li> <li>▪ el docente debe saber manejar los recursos tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ facilita y entretiene la labor educativa</li> <li>▪ motiva a profesor y alumno</li> <li>▪ ayuda al aprendizaje</li> <li>▪ integración del grupo clase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mejora el proceso enseñanza-aprendizaje</li> <li>▪ los estudiantes aprenden con mayor entusiasmo</li> </ul>	<p>Los tres grupos poblacionales entrevistados consideran que: las herramientas didácticas y tecnológicas son de gran utilidad en el proceso enseñanza y aprendizaje, motivando a profesores y entusiasmando a estudiantes para aprender integrando áreas de conocimiento. Todos consideran que la falta de recursos va en detrimento de la calidad educativa. La capacitación de los docentes en la utilización de recursos tecnológicos es una necesidad muy sentida por ellos</p>
<b>Disponibilidad de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sala de nuevas tecnologías (sala de informática y computadores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Libros, revistas, fotocopias, tableros</li> <li>▪ sala de nuevas tecnologías (sala de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sala de nuevas tecnologías</li> <li>▪ software educativos</li> <li>▪ contexto del medio ambiente</li> <li>▪ material audiovisual</li> </ul>	<p>Obsérvese que la disponibilidad de los recursos didácticos utilizados para enseñar son los tradicionales que están a la mano del maestro,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ software: discovery, encarta</li> <li>▪ la propia naturaleza u objetos de la vida cotidiana</li> <li>▪ carteleras, álbumes, cartillas, láminas, dramatizaciones construidos por docente y alumno</li> <li>▪ libros, revistas, fotocopias y tableros</li> <li>▪ televisor, vhs, equipo de sonido, retroproyector</li> <li>▪ elementos para el área de deporte</li> <li>▪ láminas, mapas de sociales</li> <li>▪ laboratorio de física, biología y química</li> <li>▪ Biodiversidad y ecosistema de los municipios contribuye a la enseñanza de la Biología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informática y computadores)</li> <li>▪ carteleras, álbumes, cartillas, láminas, dramatizaciones construidos por docente y alumno</li> <li>▪ elementos para el área de deporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ laboratorio de física, biología y química</li> <li>▪ libros</li> </ul>	<p>quien toma la misma naturaleza y los procesos de la vida cotidiana para cumplir con el objetivo trazado.</p> <p>Los recursos tecnológicos por requerir mayor inversión económica son muy escasos en las instituciones educativas. Algunas de ellas tiene una sala de informática, otras conservan pequeños laboratorios de física, biología, química, y matemática, y algunas poseen material audiovisual (tv, vhs, retroproyector, etc.)</p>
<p><b>Aportes para el material didáctico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ el docente junto con el alumno deben diseñar material didáctico para la clase</li> <li>▪ no hay apoyo económico para el diseño de materiales didácticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a veces se participa en la elaboración de material</li> <li>▪ hay algunos profesores que han construido módulos de las áreas de conocimiento</li> <li>▪ los estudiantes han hecho material didáctico en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es deber del docente elaborar material didáctico para sus clases</li> <li>▪ Debe involucrarse al estudiante en dicha construcción</li> <li>▪ docentes y estudiantes han construido materiales para área de matemáticas, sociales,</li> </ul>	<p>Los rectores y profesores consideran que la elaboración del material didáctico es una tarea que se debe compartir con los estudiantes puesto que esto contribuye a la comprensión del problema a solucionar en clase, pero desafortunadamente las</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ el colegio y el estado deben proporcionar el material costoso y complejo en tecnología</li> <li>▪ la falta de tiempo es obstáculo para la elaboración del material</li> <li>▪ algunos materiales didácticos utilizados han sido construidos por el profesor y los alumnos</li> <li>▪ diseñan juegos de mesa para la enseñanza de la geografía turística, inglés y química</li> <li>▪ láminas para área de sociales</li> <li>▪ donación de objetos</li> <li>▪ entre profesores y estudiantes se han construido instrumentos para el laboratorio de física</li> <li>▪ compra de diccionarios en conjunto con la comunidad educativa</li> <li>▪ construyen módulos de áreas de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ artes</li> <li>▪ diseñan juegos de mesa para la enseñanza de la geografía turística, inglés y química</li> </ul>	<p>español, química, física, deportes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ actividades para recaudar fondos con la comunidad educativa</li> <li>▪ gestión de recursos con secretaría de educación, autoridades municipales y otras entidades</li> </ul>	<p>instituciones educativas carecen de recursos económicos para este menester y el gobierno nacional y departamental está a espaldas de esta realidad.</p> <p>El maestro no dispone del tiempo ni del espacio físico para aportar en el diseño y elaboración de material didáctico, más sin embargo, en las respuestas aquí expresadas por los entrevistados se observa la contribución en las áreas de geografía turística, inglés, química, física, matemáticas, español y otros</p>
--	--	---	---	--

<p><b>Deficiencias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pocos recursos disponibles</li> <li>▪ el Estado no provee a las instituciones de los recursos suficientes</li> <li>▪ no hay docentes que atiendan sala de informática</li> <li>▪ computadores con software desactualizados</li> <li>▪ faltan computadores en buen estado</li> <li>▪ el número de computadores es insuficiente</li> <li>▪ hace falta un buen servicio de Internet</li> <li>▪ las consultas en Internet son limitadas porque el sistema telefónico y energético es muy deficiente en la institución</li> <li>▪ falta material audiovisual</li> <li>▪ faltan diccionarios, mapas, no hay marcadores</li> <li>▪ no hay laboratorios de física y química dotados</li> <li>▪ no hay sala de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ canchas deportivas en mal estado</li> <li>▪ no hay canchas de micro-fútbol</li> <li>▪ la biblioteca con dotación insuficiente</li> <li>▪ falta dotación de sillas</li> <li>▪ faltan implementos para laboratorios</li> <li>▪ libros desactualizados</li> <li>▪ no existe un bibliotecario</li> <li>▪ las consultas en Internet son muy restringidas</li> <li>▪ falta dotación en general de todos los materiales.</li> <li>▪ Falta ampliar sala de informática</li> <li>▪ Mejorar la infraestructura institucional</li> <li>▪ Faltan mayores oportunidades para práctica en el área técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pocos recursos económicos para facilitar construcción de material y ayudas tecnológicas</li> <li>▪ el Estado no provee a las instituciones de los recursos suficientes</li> <li>▪ faltan recursos para le mantenimiento de equipos y ayudas tecnológicas</li> <li>▪ poca seguridad y vigilancia en las instituciones</li> <li>▪ en las instituciones casi nunca hay energía eléctrica</li> <li>▪ la capacitación docente en recursos didácticos y tecnológicos es deficiente</li> <li>▪ el personal administrativo en las instituciones es insuficiente</li> </ul>	<p>Docentes, estudiantes y rectores coinciden en afirmar que las instituciones educativas carecen de espacios y recursos materiales necesarios para la formación académica-técnica, como son: salas especializadas, canchas deportivas, materiales didácticos y tecnológicos, bibliotecas y computadores actualizados, la Internet. También se carece de recursos humanos como bibliotecario, técnicos de laboratorio, profesores de informática, personal de mantenimiento de equipos, herramientas, estanques del área técnica-agropecuaria. Asimismo, los entrevistados hacen referencia a las precarias condiciones de los servicios básicos de energía eléctrica, agua, e incluso teléfono, lo que obstruye el normal funcionamiento de equipos y herramientas educativas como la conexión a internet</p>
----------------------------	---	---	---	--

	<p>bilingüismo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ no hay una biblioteca con textos actualizados</li><li>▪ los diccionarios se han extraviado.</li><li>▪ faltan videos</li><li>▪ falta recursos para deporte</li><li>▪ no hay sala de profesores</li><li>▪ bajo recurso económico de los padres de familia impide la compra de textos</li><li>▪ en las instituciones casi nunca hay energía eléctrica</li></ul>			
--	---	--	--	--

**e. Las formas en que el maestro orienta y evalúa el proceso de formación y de aprendizaje del estudiante (Entrevistas Individuales y Grupos de discusión)**

CATEGORÍAS	DOCENTES	ESTUDIANTES	CONCLUSIONES
<b>Formas comunes de evaluar el rendimiento académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ observación y registro de seguimiento</li> <li>▪ examen escrito y oral</li> <li>▪ preguntas en clase</li> <li>▪ ejercicios en el tablero</li> <li>▪ tareas y trabajos</li> <li>▪ entrega de informes parciales de la actividad o trabajo en clase</li> <li>▪ en el área técnica: se observa, se corrige y se entrena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ registro en el libro de seguimiento</li> <li>▪ examen escrito y oral</li> <li>▪ ejercicios en el tablero</li> <li>▪ autoevaluación del desempeño y comportamiento</li> <li>▪ tareas, trabajos, talleres</li> <li>▪ en el área técnica: se observa, se corrige y se entrena</li> </ul>	<p>De acuerdo a lo expresado por estos dos grupos de entrevistados, los docentes evalúan de forma tradicional el rendimiento académico del estudiante: a través de exámenes escritos y orales, a través de preguntas en clase y ejercicios en el tablero, a través de las tareas, trabajos y talleres asignados.</p> <p>Los docentes llevan un libro de seguimiento en el que registran las calificaciones y participaciones del estudiante con el objetivo de observar su proceso de aprendizaje.</p> <p>Por otro lado, la forma en que los profesores evalúan el desempeño del estudiante en las áreas técnicas es mediante la observación directa</p>
<b>Aspectos evaluados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ disciplina</li> <li>▪ responsabilidad y puntualidad en el cumplimiento de sus deberes</li> <li>▪ aprendizaje de los temas de clase</li> <li>▪ participación en clase</li> <li>▪ valores humanos y convivencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ participación y asistencia</li> <li>▪ responsabilidad frente a los trabajos</li> <li>▪ disciplina</li> <li>▪ compañerismo</li> <li>▪ aprendizaje de los temas de clase</li> </ul>	<p>Tomando como referencia las respuestas de estos dos grupos de entrevistados, los aspectos más evaluados por los docentes son, en primer lugar, el aprendizaje de los temas de clase, la responsabilidad y puntualidad en el cumplimiento de los deberes y trabajos asignados, la disciplina y participación en clase, y otras veces, los valores humanos como el compañerismo y la buena convivencia.</p> <p>En definitiva, es el rendimiento académico el aspecto más evaluado por los docentes</p>
<b>Consideraciones para la evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ condiciones socioeconómicas del alumno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ condiciones económicas</li> <li>▪ condiciones sociales</li> <li>▪ condiciones familiares</li> </ul>	<p>De las respuestas dadas por los entrevistados se concluye que los docentes al momento de evaluar el desempeño del estudiante tienen en cuenta una serie de consideraciones tales como, las condiciones</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desplazamiento de las tierras y desarraigo social</li> <li>▪ condiciones psicoafectivas</li> <li>▪ conflictos intrafamiliares</li> <li>▪ analfabetismo de los padres</li> <li>▪ nivel de comprensión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ condiciones emocionales</li> <li>▪ edad</li> <li>▪ nivel de comprensión de los temas de clase</li> </ul>	<p>socioeconómicas en las que el estudiante vive, sus condiciones psicoafectivas y familiares, y su nivel de aprendizaje, de tal manera que así realizan apreciaciones significativas que algún momento permitirán tomar medidas pertinentes para la mejora y progreso del proceso de aprendizaje del estudiante.</p> <p>De acuerdo a los docentes dichas consideraciones no pueden ser ignoradas dado que afectan el rendimiento del estudiante</p>
<p><b>Acciones ante el bajo rendimiento académico e indisciplina</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ análisis de las causas del bajo rendimiento (familiar, económico-social, problemas emocionales o de aprendizaje)</li> <li>▪ reuniones de docentes para hallar soluciones</li> <li>▪ cambio de metodología de enseñanza</li> <li>▪ repetición de los temas de clase</li> <li>▪ diálogo con los estudiantes, padres de familia y docentes</li> <li>▪ remisión al director de grupo o coordinador académico</li> <li>▪ busca apoyo del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ actividades de recuperación</li> <li>▪ talleres y nuevas evaluaciones</li> <li>▪ actitud de ayuda del docente</li> <li>▪ suspensión de clases (indisciplina)</li> <li>▪ grupos de padrinos</li> <li>▪ asignación de un tutor por área</li> <li>▪ diálogos con director de grupo y padres</li> <li>▪ firma de compromisos</li> <li>▪ se presentan modelos de superación</li> </ul>	<p>Integrando las respuestas de estos grupos de entrevistados, los docentes ante el bajo rendimiento académico e indisciplina de los estudiantes suelen: dialogar con estudiantes, padres, directores de grupo, y otros profesores con el fin de hallar las posibles causas de dichos comportamientos y así tomar las medidas necesarias que redunden en mejoras para el proceso de aprendizaje, en otros casos, acuden al apoyo de las orientadoras escolares o al coordinador académico</p> <p>Los docentes, orientados por las leyes educativas, proveen al estudiante de actividades de recuperación y refuerzo, siendo nuevamente evaluados para conocer los avances. Además, son receptivos y flexibles ante la necesidad de repetir los temas de clase e implementar nuevas formas de explicación de los mismos.</p> <p>Como estrategia para la mejora del rendimiento académico de los estudiantes deficientes, los maestros suelen encargar a estudiantes sobresalientes para que hagan las veces de padrinos o tutores, mostrándose mejoras en los resultados ya que la interacción y relación cara a cara con los compañeros les da mayor seguridad</p> <p>Las respuestas de los entrevistados coinciden en afirmar que la actitud de los docentes siempre es de ayuda, de estímulo, de animar e incluso presentar algunos modelos de superación, pero ante los estudiantes indisciplinados usualmente deciden dejarlos por fuera de la clase, y sin la posibilidad de disfrutar del recreo. Dicha acción es validada por la comunidad de estudiantes</p>

	<p>dpto de psicorientación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jalonamiento de las aptitudes de los alumnos</li> <li>▪ integración de alumnos con alto y bajo rendimiento</li> <li>▪ utilización de estudiantes de alto rendimiento como monitores de los otros</li> <li>▪ formación de grupos de estudio</li> <li>▪ actividades de recuperación y refuerzo (ejercicios en el tablero, trabajos, talleres, etc.)</li> <li>▪ se evalúa nuevamente</li> <li>▪ sugieren asesoría personalizada</li> <li>▪ se les deja sin recreo (indisciplina)</li> <li>▪ se dejan por fuera de clase (indisciplina)</li> <li>▪ llamado de atención y consejos</li> </ul>		
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ actitud de ayuda del docente</li> <li>▪ firma de compromisos</li> <li>▪ se presentan modelos de superación</li> </ul>		
<p><b>Acciones ante alumnos de aprendizaje rápido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ temas y ejercicios de mayor complejidad para favorecer el desarrollo del pensamiento</li> <li>▪ consultas avanzadas sobre los temas de clase</li> <li>▪ se nombran monitores, tutores</li> <li>▪ se le asigna mayor responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ temas y ejercicios de mayor dificultad</li> <li>▪ se nombran monitores, tutores</li> <li>▪ se le asigna mayor responsabilidad</li> <li>▪ se espera más de ellos</li> </ul>	<p>Teniendo en cuenta las respuestas de los estos dos grupos de entrevistados, cuando los docentes se encuentran ante estudiantes de aprendizaje rápido, usualmente los nombran monitores o tutores de la clase para canalizar sus habilidades y favorecer el aprendizaje de los otros miembros del grupo-clase. También los docentes les asignan ejercicios de mayor dificultad o complejidad y consultas avanzadas para jalonar el desarrollo del pensamiento. De esta manera, los profesores procuran mantener la atención de dichos estudiantes</p>

**f. ¿Qué es educación de calidad? (Entrevistas Individuales y Grupos de discusión)**

CATEGORÍAS	DOCENTES	ESTUDIANTES	RECTORES	CONCLUSIONES
Concepto de calidad en la educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad son los requisitos y herramientas necesarias de la institución para la consecución de resultados frente al saber científico y a la formación integral y para la ciudadanía</li> <li>▪ La calidad entendida como educación depurada donde se tienen en cuenta distintos aspectos y recursos para que el estudiante aprenda y demuestre sus logros</li> <li>▪ La calidad en la educación implica el cultivo de la investigación para el desarrollo del conocimiento y su aplicación</li> </ul>	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad en la educación es la disponibilidad y aprovechamiento al máximo de los recursos, humanos y materiales</li> <li>▪ calidad es cuando los estudiantes alcanzan las metas deseadas en cuanto a rendimiento académico y desarrollo humano</li> <li>▪ calidad es cuando en la institución educativa existe un ambiente propicio para el aprendizaje y el estudiante se siente un actor protagónico de la misma</li> </ul>	Profesores y rectores coinciden en que calidad en la educación implica disponer y saber administrar los recursos materiales y humanos necesarios para la consecución de los resultados educativos que no son otros que la formación integral del estudiante. Además, para ellos calidad implica contar con un ambiente institucional que promueva la expresión y desarrollo de las potencialidades del estudiante. Resaltan también como importante el cultivo de la investigación para el desarrollo del conocimiento y su aplicación
Indicadores de una institución educativa de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planta física en condiciones óptimas</li> <li>▪ Aulas acondicionadas a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar recursos para la calidad</li> <li>▪ promover proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de material didáctico</li> <li>▪ tecnología de punta</li> </ul>	Profesores, estudiantes, y rectores consideran que una institución educativa es de calidad en la medida en que cuente con

	<p>la pedagogía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidad de materiales didácticos</li> <li>▪ Biblioteca bien dotada</li> <li>▪ Sala de informática</li> <li>▪ Considerar número de estudiantes por aula</li> <li>▪ Proceso y responsabilidad compartida (comunidad educativa)</li> <li>▪ Buenas relaciones gobierno-comunidad educativa</li> <li>▪ Educación humanizante</li> <li>▪ Desarrollo de la autonomía y sentido de responsabilidad en el estudiante</li> <li>▪ Reeducación de padres y madres de familia</li> <li>▪ Gestionar recursos para la calidad</li> </ul>	<p>formativos para el estudiante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas relaciones con los estudiantes</li> <li>▪ Estudiante- opinión en la toma de decisiones</li> <li>▪ Formación de padres</li> <li>▪ Buenos resultados académicos</li> <li>▪ Educación humanizante</li> <li>▪ Establecer jornada única</li> <li>▪ Sentido de pertenencia de la comunidad educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sala de Internet</li> <li>▪ aulas acondicionadas pedagógicamente</li> <li>▪ biblioteca con libros actualizados</li> <li>▪ Proceso y responsabilidad compartida (comunidad educativa)</li> </ul>	<p>una infraestructura en condiciones óptimas, aulas acondicionadas a la pedagogía y áreas de conocimiento, suficientes materiales didácticos y tecnológicos, biblioteca actualizada. Es de calidad en la medida en que el número de estudiantes no exceda el tamaño de los salones de clases, y se ajuste a las políticas educativas gubernamentales. Además, para los entrevistados una institución educativa es de calidad cuando ofrece una educación integral, promotora de la autonomía y el sentido de responsabilidad en el estudiante; cuando se encarga también de la formación humana de los padres y madres de familia; cuando promueve el sentido de pertenencia de la comunidad educativa y aviva el interés en ella por la gestión para la mejora</p>
<p>Elementos que caracterizan al docente de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ amor a la profesión (vocación)</li> <li>▪ valores (paciencia, ética)</li> <li>▪ idoneidad en el área de conocimiento</li> <li>▪ conocer y practicar la didáctica y estrategias pedagógicas</li> <li>▪ capacitación permanente en área de conocimiento y pedagogía</li> <li>▪ formación avanzada del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metodologías dinámicas</li> <li>▪ Mayor participación del estudiante</li> <li>▪ Compromiso en la preparación y explicación de los temas de clase</li> <li>▪ capacitación permanente en área de conocimiento y pedagogía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación permanente en pedagogía y área de conocimiento</li> <li>▪ satisfacción con la labor de educar</li> <li>▪ actitud de servicio y paciencia</li> <li>▪ dedicación exclusiva</li> <li>▪ organización y preparación de la clase</li> <li>▪ recursivo frente a las</li> </ul>	<p>Profesores, Estudiantes y Rectores coincidieron en que un docente de calidad es aquél que posee vocación, actitud de servicio y amor a la labor de educar; es aquél que investiga e innova; que es responsable y comprometido con sus funciones; que es recursivo; que fomenta en su interior valores como la ética, la paciencia y el respeto al otro</p> <p>Un docente de calidad es aquél que se capacita constantemente en las áreas de conocimiento científico, en la pedagogía,</p>

	<p>docente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mejor formación en el área psicológica</li> <li>▪ formación en el área tecnológica (computador, Internet, TV, radio)</li> <li>▪ formación en lo legítimo y legal de su profesión</li> <li>▪ investigativo e innovador</li> <li>▪ modelo de comportamiento</li> <li>▪ organización y preparación de la clase</li> <li>▪ compromiso en la formación del estudiante</li> <li>▪ promotor del cambio social</li> <li>▪ atender diferencias y aptitudes del estudiante</li> <li>▪ recursivo frente a las precarias condiciones</li> <li>▪ dedicación exclusiva</li> <li>▪ salario digno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ buenas relaciones con los estudiantes</li> <li>▪ modelo de comportamiento</li> <li>▪ Sensibilización del estudiante para la transformación social</li> </ul>	<p>precarias condiciones</p>	<p>en la didáctica, en la psicología del aprendizaje, en la tecnología, y en las leyes educativas.</p> <p>Un docente de calidad es aquél que organiza y prepara sus clases con anticipación, es aquél que emplea metodologías dinámicas en las que le otorga mayor participación al estudiante y atiende las diferencias interindividuales.</p> <p>Un docente de calidad es aquél que establece relaciones positivas con su grupo de estudiantes, que sirve de modelo de comportamiento, que promueve el cambio social y sensibiliza al estudiante para la transformación social</p> <p>Un docente de calidad es aquél que recibe un salario digno de tal manera que su dedicación es exclusiva a la enseñanza</p>
<p>Compromisos y responsabilidades del Estado frente a la calidad educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ capacitación permanente para los docentes</li> <li>▪ financiamiento de postgrados</li> <li>▪ mayor inversión en el establecimiento educativo</li> <li>▪ mejorar el material y ayudas didácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mayor inversión en la infraestructura</li> <li>▪ suministro del personal de aseadores</li> <li>▪ dotación de los materiales didácticos e implementos de estudio</li> <li>▪ atender la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ participación de la comunidad educativa (maestros, padres de familia, estudiantes y Estado) en la mejora de las instituciones y formación del estudiante</li> <li>▪ mayor inversión del</li> </ul>	<p>Profesores, estudiantes y rectores coinciden en que Estado, gobierno y comunidad educativa deben unir esfuerzos para proponer, invertir y llevar a cabo mejoras que reviertan positivamente en la calidad de la educación. Específicamente sugieren: Inversión en la infraestructura de las instituciones educativas: mejora de las zonas de tránsito y de acceso, mejora de las</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mayor compromiso del gobierno y de las comunidades educativas</li> </ul>	<p>de docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mayor atención por parte de los padres en la formación</li> <li>▪ dotación de la biblioteca.</li> <li>▪ ampliación de la sala de informática.</li> <li>▪ dotación de los laboratorios</li> <li>▪ mejorar las canchas deportivas (micro-fútbol)</li> <li>▪ interés del Alcalde por las instituciones educativas</li> <li>▪ mejorar zonas de tránsito y de acceso</li> <li>▪ aumentar recursos económicos para la calidad</li> <li>▪ dotación de sillas</li> </ul>	<p>gobierno para la calidad</p>	<p>canchas deportivas, ampliación de la sala de informática; Dotación de material didáctico e implementos de estudio: dotación de la biblioteca, dotación de los laboratorios, dotación de sillas; Inversión en capacitación permanente y de postgrados para los docentes; Suministro del personal de aseadores; Mayor atención por parte de los padres en la formación del estudiante</p>
<p>Condiciones reales de las instituciones educativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salones calurosos</li> <li>▪ Insuficiente silletería en las aulas</li> <li>▪ Hacinamiento de estudiantes por aula</li> <li>▪ Rendimiento académico afectado por desnutrición</li> <li>▪ Condiciones inadecuadas de las aulas</li> <li>▪ Falta de recursos didácticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la investigación no se promueve</li> <li>▪ actividades de recolección de fondos de parte de los padres para suplir carencia de recursos</li> <li>▪ no existe escuela de padres</li> <li>▪ indisciplina y falta de coordinación</li> <li>▪ poca atención al coordinador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ existen profesionales que no tienen la debida formación pedagógica</li> <li>▪ indiferencia de los padres de familia en cuanto a la mejora de las instituciones educativas y formación del estudiante</li> <li>▪ Precaria asignación de recursos</li> </ul>	<p>Integrando las respuestas de los tres grupos entrevistados (profesores, estudiantes, y rectores) se observa que las condiciones en que las instituciones educativas funcionan son precarias. La planta física y las aulas no están acondicionadas a la pedagogía y número de estudiantes. La disponibilidad de recursos, materiales didácticos y tecnológicos es deficiente, sumado ello al irregular servicio de energía eléctrica con el que se cuenta. Por otro lado, en las instituciones existen docentes que no tienen la debida formación en pedagogía, y</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precaria asignación de recursos económicos para la calidad por parte del gobierno</li> <li>▪ Servicio de energía eléctrica deficiente</li> <li>▪ Traslados inconsultos de docentes que irrumpen el desarrollo del período escolar</li> </ul>	<p>académico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pocas oportunidades para las practicas técnicas</li> <li>▪ énfasis en las metodologías expositivas</li> </ul>	<p>económicos para la calidad por parte del gobierno</p>	<p>pese a las actualizadas estrategias pedagógicas continúan aplicando mayormente la metodología tradicional de exposición</p> <p>Los entrevistados advierten que hay poca asignación de recursos económicos para la calidad por parte del gobierno, y además que éste atropella el desarrollo natural del período escolar gracias a los continuos traslados de docentes.</p> <p>De otra parte, pese a la participación ocasional de los padres de familia en actividades de recolección de fondos para suplir la carencia de recursos institucionales, existe gran indiferencia de parte de los mismos para con la mejora de la institución y aprendizaje del estudiante. Por su parte, tampoco existen en las instituciones espacios de formación de padres que despierten la conciencia de corresponsabilidad Educativa.</p> <p>Otras condiciones que afectan el rendimiento académico son: la desnutrición que padecen los estudiantes, y las pocas oportunidades para las prácticas técnicas. Además, la poca supervisión que el rector hace de las funciones del coordinador académico y la falta de promoción de la investigación fueron consideradas por los estudiantes como debilidades de las instituciones</p>
--	---	---	--	--



**g. Aspectos que caracterizan la gestión directiva-administrativa y pedagógica del rector (Entrevistas Individuales y Grupos de discusión)**

CATEGORÍAS	RECTORAS	ESTUDIANTES	CONCLUSIONES
Intervención pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ orientan el diseño y desarrollo del PEI</li> <li>▪ hacen seguimiento a la ejecución del PEI</li> <li>▪ velan por el cumplimiento de la misión y visión institucional</li> <li>▪ analizan la coherencia del plan de estudios con el PEI, la misión y visión institucional</li> <li>▪ revisan y coordinan los planes de estudio y proyectos que cada docente elabora</li> <li>▪ discuten el currículo y la programación de materias</li> <li>▪ coordina el proceso pedagógico de la institución</li> <li>▪ cuando no hay coordinador académico en la institución, el rector asume las funciones de éste</li> <li>▪ lideran el consejo académico, y los comité de evaluación y promoción que existen en el colegio</li> <li>▪ velan por el cumplimiento del manual de convivencia</li> <li>▪ lideran proyectos propios de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en algunas instituciones la rectora tiene buena convivencia con los estudiantes y cultiva el sentido de pertenencia</li> <li>▪ en algunas instituciones la rectora no se interesa por las necesidades de los estudiantes, no muestra interés por sus opiniones y propuestas</li> <li>▪ muchos estudiantes se sienten ignorados por la rectora</li> <li>▪ los estudiantes no tienen mucha comunicación con la rectora</li> <li>▪ la rectora no visita a los estudiantes en los salones de clase</li> <li>▪ las relaciones rectora - profesores son buenas, en lo personal y laboral</li> <li>▪ no se ha gestionado la formación de grupos culturales y deportivos en la institución, ni la realización de convivencias</li> <li>▪ una de las instituciones ha sobresalido por la participación en eventos formativos departamentales y nacionales</li> </ul>	<p>Dentro de las funciones pedagógicas que las rectoras entrevistadas llevan a cabo se encuentra la de orientar el diseño y desarrollo del PEI, así como la de vigilar el cumplimiento de la misión y visión institucional, lo que implica velar porque exista coherencia entre éstas y el plan de estudios y proyectos presentados por los docentes.</p> <p>Las rectoras lideran el consejo académico, y los comité de evaluación y promoción que existen en el colegio, y desde allí coordinan el proceso pedagógico de la institución, discutiendo acerca del currículo, la programación de materias y las metodologías de enseñanza implementadas (aboga porque éstas sean participativas y constructivistas). Las rectoras además promocionan jornadas pedagógicas para discutir cambios en la normatividad vigente del sistema escolar.</p> <p>A través de conversaciones con los estudiantes, ellas recogen información acerca del comportamiento pedagógico de los docentes. Asimismo, las rectoras velan por el cumplimiento del manual de convivencia, promoviendo el respeto y la cordialidad entre los miembros de la institución.</p> <p>Por otro lado, las rectoras lideran proyectos propios de las necesidades de la institución y los alumnos, así como los de carácter obligatorio</p>

	<p>necesidades de la institución y los alumnos, así como los de carácter obligatorio (MEN)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ impulsa a los profesores a que desarrollen proyectos transversales al currículo</li> <li>▪ intervienen ante conflictos de mayor gravedad donde están implicados los estudiantes o entre profesores</li> <li>▪ promueven el respeto y la cordialidad entre los miembros de la institución</li> <li>▪ propician la reflexión sobre las metodologías de enseñanza, abogando porque éstas sean participativas y constructivistas</li> <li>▪ promocionan jornadas pedagógicas para discutir cambios en la normatividad vigente del sistema escolar</li> <li>▪ Se recoge información acerca del comportamiento pedagógico de los docentes a través de los estudiantes</li> <li>▪ algunas veces les transmiten consejos o mensajes de reflexión a los estudiantes</li> </ul>		<p>(MEN) e impulsa a los profesores a que desarrollen proyectos transversales al currículo. No obstante, una de las objeciones expresadas por los estudiantes es que en las instituciones no se han gestionado actividades de su interés como la formación de grupos culturales y deportivos, ni la realización de convivencias. Los estudiantes han afirmado que las rectoras no se interesan por las necesidades de ellos, no muestran interés por sus opiniones y propuestas. Tanto así que muchos estudiantes se sienten ignorados por las rectoras, y sostienen que les falta mayor comunicación con ellas. Claro está que hay excepciones, hay instituciones educativas en las que la rectora mantiene buena convivencia con los estudiantes.</p>
<p>Gestión directiva-administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lidera la planeación institucional</li> <li>▪ lidera el consejo directivo</li> <li>▪ realiza la evaluación institucional</li> <li>▪ vela por el buen funcionamiento del colegio y analiza las deficiencias</li> <li>▪ lidera reuniones de padres de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poca gestión de la rectora para satisfacer las necesidades de la institución</li> <li>▪ se limita a buscar sillas y computadores</li> <li>▪ a la rectora le falta mayor gestión para el mejoramiento del colegio y</li> </ul>	<p>Dentro de la gestión directiva-administrativa, las rectoras llevan a cabo la planeación y evaluación institucional. Ellas son quienes lideran el consejo directivo y en conjunto con sus miembros toman las decisiones institucionales. Las rectoras diseñan el presupuesto, vigilan su cumplimiento, y rinden cuenta ante la contraloría</p>

	<p>familia, de profesores y del consejo directivo en las que se comunica información institucional y se analiza el proceso pedagógico y administrativo del colegio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ordena el gasto de la institución, diseña el presupuesto y vigila el uso que se le da al dinero</li> <li>▪ registra todas las entradas y salidas de dinero del colegio y las presenta a la contraloría</li> <li>▪ asiste a reuniones con el comité del consejo política social, donde participan el ICBF (Instituto de Bienestar Familiar) y la policía.</li> <li>▪ revisa la correspondencia, las cartas o documentos que hayan llegado a la institución</li> <li>▪ está pendiente de que el personal administrativo cumpla bien su función</li> <li>▪ administra el personal docente: distribuye la carga académica entre ellos, organiza el horario de clases y vigila que se cumpla debidamente</li> <li>▪ vigila y supervisa la asistencia y el cumplimiento de la labor del docente</li> <li>▪ trabaja con todos los entes de la comunidad, trabaja con el área de salud, con madres comunitarias, etc.</li> <li>▪ gestiona recursos y apoyo del</li> </ul>	<p>mayor interés por conocer las necesidades sentidas de los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ las decisiones son tomadas sólo por la rectora y los profesores</li> <li>▪ hay poca participación del estudiante en la toma de decisiones</li> <li>▪ los estudiantes le expresan a la rectora sus inquietudes por medio de cartas que ella no responde</li> <li>▪ los estudiantes no conocen las decisiones que el consejo directivo toma</li> <li>▪ los estudiantes carecen del conocimiento de las funciones del consejo estudiantil</li> <li>▪ los estudiantes no tienen una formación para ser representantes al consejo estudiantil</li> <li>▪ las representaciones estudiantiles en los consejos directivos no funcionan a cabalidad</li> <li>▪ el consejo estudiantil no se reúne, no cumple a cabalidad con sus funciones, y en caso de que tome decisiones no las comunica</li> <li>▪ la elección y desempeño de los personero presentan irregularidades por el desconocimiento de su rol</li> <li>▪ falta de participación de los padres de familia en el mejoramiento del colegio</li> <li>▪ no existe una asociación de padres de familia constituida legalmente</li> </ul>	<p>por ello.</p> <p>Las rectoras administran el personal docente, distribuyen las asignaturas entre ellos y organizan el horario de clases, además, vigilan y supervisan la asistencia y desempeño del profesor, así como del personal administrativo de la institución</p> <p>Las rectoras organizan reuniones de padres de familia y de profesores en las que comunican información institucional y analizan el proceso pedagógico y administrativo del colegio. También asisten a reuniones con el comité del consejo política social, áreas de salud, y madres comunitarias.</p> <p>Otras actividades de las rectoras son la revisión de la correspondencia institucional y la atención al público, actividades éstas que han sido consideradas por una de las entrevistadas como limitantes de otras funciones rectoras de mayor envergadura, debido a la inversión de tiempo que requieren. Tanto así que han advertido la necesidad de un “administrador” en la institución de tal manera que el rector pueda trabajar con más libertad en cuanto a lo pedagógico.</p> <p>Por otro lado, las rectoras gestionan recursos con las autoridades públicas, el sector externo productivo, otras instituciones educativas y de salud, cajas de compensación, etc. para el cumplimiento de los objetivos educativos y proyectos institucionales. Para ello también organizan en conjunto con la comunidad educativa (estudiantes, padres y profesores) actividades de recaudación de fondos. En definitiva, las rectoras han dicho velar por el buen funcionamiento del colegio. No obstante,</p>
--	---	---	---

	<p>sector externo productivo para el cumplimiento de los objetivos de formación técnica del estudiante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestiona junto con la comunidad (estudiantes, padres de familia, profesores) actividades de recaudación de fondos como el festival del dulce, el festival vallenato y el reinado infantil en carnavales, para el cumplimiento de los proyectos y objetivos institucionales</li> <li>▪ gestiona recursos con alcaldías, secretarías de educación, gobernación, instituciones de salud y educativas, e incluso vecinos del barrio y amistades</li> <li>▪ atención al público</li> </ul>	<p>ni elegida democráticamente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la rectora no asiste a los actos cívicos del colegio</li> <li>▪ la rectora tiene muchos compromisos fuera de la institución</li> <li>▪ la rectora gestiona lo concerniente a las pasantías de los estudiantes de 11° grado</li> <li>▪ la rectora se reúne con la comunidad educativa para darle a conocer los proyectos pedagógicos</li> <li>▪ muchas veces la rectora se limita a transmitir información institucional</li> <li>▪ en algunos casos al tono de voz de la rectora le falta mayor autoridad</li> </ul>	<p>los estudiantes en consenso han sostenido que a las rectoras les falta mayor gestión para el mejoramiento del colegio y mayor interés por conocer las necesidades sentidas de ellos. De acuerdo a ellos, las rectoras se limitan a la gestión de algunos pocos recursos materiales, y a la transmisión de información institucional, dejando de lado el involucramiento con los intereses y necesidades de los estudiantes. Tanto es así que las decisiones en la institución son tomadas sólo por la rectora y los profesores. A los estudiantes se les da poca participación y oportunidad de expresar opiniones y propuestas. Aún más, se observan en los órganos de participación estudiantil irregularidades en la elección de los representantes y desempeño de las funciones, debido entre otras al poco conocimiento que los estudiantes tienen acerca éstos órganos, lo que permite en definitiva advertir fallas en las funciones rectoras de promoción de la participación de los miembros de la comunidad estudiantil, e incluso de padres de familia por cuanto en la mayoría de estas instituciones no existe una asociación de padres constituida legalmente ni elegida democráticamente</p>
--	---	--	--

## h. Características que distinguen a las instituciones educativas

INSTITUCIONES	DOCENTES (Encuesta)	RECTORAS (Entrevista Individual)	(Grupos de Discusión)	CONCLUSIONES
<b>Institución 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poco apoyo del gobierno</li> <li>- deterioro de la planta física y falta de implementos pedagógicos</li> <li>- tiene en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes y las características del entorno</li> <li>- los estudiantes son parte fundamental de la institución, brindándole ésta calor humano</li> <li>- la formación en valores que se le ofrece al estudiante</li> <li>- modalidad académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no hay mucho que nos distinga de otras de la zona costera</li> <li>- a diario se realizan reflexiones con los alumnos para difundir la misión y filosofía de la institución</li> <li>- se hacen encuentros con padres de familia, se enfatiza en la misión institucional</li> <li>- otros colegios tienen más oportunidades para formar a los estudiantes en áreas técnicas (turismo) por su ubicación geográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nos diferencia de otras la falta de recursos</li> <li>- tenemos muchas cualidades que no distinguen como la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la buena convivencia, el sentido de pertenencia, y la amistad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se caracteriza por la falta de recursos y la poca inversión que el gobierno ha hecho en ella</li> <li>- tiene en cuenta las necesidades e intereses de los jóvenes, formándolos en valores, y utiliza la misión y filosofía institucional para ello. De igual se procede con los padres de familia</li> <li>- la modalidad es sólo académica, limitando la formación del estudiante en áreas técnicas y por ende las oportunidades laborales</li> </ul>
<b>Institución 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se distingue por la modalidad técnica turística, preparando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- somos los únicos que estamos trabajando el turismo con una propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nos caracteriza la modalidad turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se caracteriza por la modalidad técnica turística que le ofrece a sus estudiantes</li> </ul>

	<p>al estudiante en el campo laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestión para desarrollar nuestros proyectos</li> <li>- los vínculos con otros estamentos</li> </ul>	<p>organizada y formalizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nos distingue la importancia que le damos a la reflexión pedagógica, esto nos actualiza y mantiene informados</li> <li>-nos distingue el modelo pedagógico fundamentado en la teoría crítica, la comunicativa y en el constructivismo.</li> <li>- a través de la TV local difundimos nuestra misión institucional, el tipo de estudiante y los servicios que prestamos, proyectando una imagen positiva de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nos caracteriza la formación en valores como: la responsabilidad, honestidad, y solidaridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se distingue de otras por la gestión de proyectos y la reflexión pedagógica, manteniéndose actualizados e informados</li> <li>- se caracteriza por un modelo pedagógico fundamentado en la teoría crítica, la comunicativa y en el constructivismo, y por la formación en valores</li> <li>- se caracteriza por mantener vínculos con otros estamentos y por difundir su misión y filosofía por medios de comunicación (TV local)</li> </ul>
<p><b>Institución 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-se caracteriza por ser una comunidad pacífica y ofrecer una modalidad académica y técnica agropecuaria</li> <li>-se caracteriza porque sus docentes tienen una excelente preparación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- este es un colegio agropecuario y con formación en informática</li> <li>- tenemos una sala de bilingüismo</li> <li>- el modelo pedagógico lo componen diversas corrientes pedagógicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-el énfasis de la institución es agropecuario</li> <li>-el colegio se caracteriza por promover la tolerancia, el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-se caracteriza por ofrecer una modalidad académica y técnica agropecuaria, la formación en informática, y una sala de bilingüismo, dentro de una comunidad pacífica</li> <li>-posee un modelo pedagógico con diferentes corrientes, y con una formación en valores</li> <li>-participa en proyectos formativos y de investigación a nivel departamental y nacional, sobresaliendo en la</li> </ul>

	<p>académica y moral</p> <p>-se distingue por participar con diferentes proyectos formativos y de investigación a nivel departamental y nacional</p>	<p>- se publica anualmente un periódico donde aparece la misión institucional, y las actividades de ciencia y creatividad, siendo éstas nuestra principal actividad pedagógica</p>	<p>respeto, y la responsabilidad</p> <p>-la institución participa en proyectos formativos departamentales y nacionales</p>	<p>semana de la ciencia y la creatividad, con el apoyo de docentes caracterizados por su preparación profesional y moral</p> <p>-publica sus actividades en un periódico anual</p>
--	--	--	--	--

## i. Misión Institucional

INSTITUCIONES	DOCENTES	RECTORAS	ESTUDIANTES	CONCLUSIONES
<p><b>Institución 1</b></p>	<p>Formar jóvenes analíticos, críticos y reflexivos. Formar intelectualmente al estudiante teniendo en cuenta las necesidades de su entorno para que sea un profesional idóneo y un miembro útil a la sociedad. La idea es preparar al estudiante para que contribuya al progreso de su comunidad. Promover una formación integral, fortaleciendo la formación en valores de tal manera que el estudiante se</p>	<p>Formar intelectualmente a sus estudiantes, teniendo en cuenta las necesidades de su entorno para que se desempeñen en su vida profesional y contribuyan al progreso de la comunidad. Brindar una formación cívico-social encaminada al ejercicio de su propia libertad, respetando la de los demás, cultivando los valores patrios y promoviendo la identidad cultural. Procurar una formación psicoafectiva que le permita al estudiante valorarse como persona y desarrollar sus potencialidades. Crear en el estudiante hábitos de trabajo y estudio para que se responsabilice, adquiera autodisciplina y supere por sí mismo las dificultades que se le presenten. Fomentar en sus educandos la investigación para que sean constructores de su propio conocimiento y dinamizadores del proceso educativo. Fortalecer la formación de valores que</p>	<p>Esforzarse por mejorar la institución y la formación de los estudiantes. Respetar y cumplir con el manual de convivencia. Velar porque los profesores sean licenciados en las áreas de conocimiento que les son asignadas. Formar jóvenes bachilleres, buenos ciudadanos, que aporten al desarrollo del entorno para lograr una mejor sociedad. Garantizar la buena educación de los estudiantes. Esmerarse porque los estudiantes aprendan cosas nuevas, porque obtengan muchos conocimientos para que puedan ser alguien en la vida. Trasmistir conocimientos no sólo a nivel intelectual sino también a nivel de los valores humanos. Enseñarle al estudiante a valorar y a respetar la misión del colegio. Enseñar a que los estudiantes sean respetuosos con las personas</p>	<p>Los tres grupos presentan la misión como propósitos de la institución, buscando en sus estudiantes una formación cívico-social y en valores, para una mejor sociedad.</p>



	forje como una persona de bien, íntegra.	conduzca al estudiante a ser una persona de bien, un profesional idóneo y un miembro útil a la sociedad		
--	--	---	--	--

<p><b>Institución 2</b></p>	<p>Formar estudiantes en el campo laboral y personal con valores y sentido de pertenencia. Formar bachilleres que se desempeñen en el campo laboral turístico. Formar personas para que se desempeñen eficazmente en la sociedad. Formar ciudadanos críticos, gestores del cambio, autónomos, responsables, honestos, solidarios y con sentido de pertenencia. El ideal pedagógico de la institución es formar personas y ciudadanos que aprendan a conocer, a ser, a hacer y a vivir juntos para descubrir el</p>	<p>La institución educativa presta servicio educativo en los niveles de preescolar, primaria, básica y media, orientado al turismo. Nuestra misión es formar un ciudadano integral que sea persona y también trabajador en el área turística.</p>	<p>Garantizar una buena educación para un mejor futuro. Preocuparse por el buen aprendizaje de cada estudiante. Mejorar la calidad de vida de los jóvenes. Esforzarse porque los estudiantes de esta institución sean los mejores académicamente y en disciplina. Conservar el buen prestigio de la institución. Formar al estudiante como una persona trabajadora y capaz de alcanzar sus metas. Formar al estudiante en valores humanos. Preparar al estudiante en el área del turismo y el servicio hotelero. Formar bachilleres turísticos con un perfil de responsabilidad, tolerancia y honestidad para que puedan desempeñarse adecuadamente en establecimientos o</p>	<p>Los tres grupos formulan la misión como propósitos encaminados a la formación integral. La misión es formar un ciudadano integral que sea persona y también trabajador en el área turística, para que tenga acceso al mundo del trabajo productivo.</p>
-----------------------------	--	---	---	--

	<p>mundo, interactuar en él y transformarlo construyendo la sociedad que Colombia sueña de tal manera que tengan acceso tanto al mundo del trabajo productivo como a la educación superior.</p>		<p>empresas. Formar bachilleres técnicos para el trabajo. Velar por los derechos y deberes de los estudiantes. Hacer valer el manual de convivencia. Enseñar a los estudiantes a desempeñarse bien en su vida social, familiar y laboral. Tener en buen estado el colegio para que sus estudiantes se sientan a gusto en él.</p>	
--	---	--	--	--

<p style="text-align: center;"><b>Institución 3</b></p>	<p>Formar integralmente al educando mediante una educación globalizada, participativa, humanística, proyectada hacia la formación de competencias básicas laborales y ciudadanas. Formar al estudiante mediante una educación comprometida con el rescate de las tradiciones, costumbres e historia de nuestra región.</p>	<p>La misión es formar integralmente al educando mediante una educación globalizada, participativa, humanística, proyectada hacia la formación de competencias básicas, laborales y ciudadanas, comprometida con el rescate de las tradiciones, costumbre e historia de nuestra región, con principios éticos, estéticos y desarrollo de acciones encaminadas a brindar especial apoyo a los niños con limitaciones, a fin de otorgar igualdad de oportunidades a toda la población escolar de este municipio</p>	<p>Formar al estudiante en lo intelectual y lo moral. Brindar educación técnica en el área agropecuaria para que el joven pueda desempeñarse en el campo laboral. Enseñarle al estudiante a desempeñarse en el campo de la agricultura. Velar porque todos los estudiantes tengan un buen rendimiento académico. Rescatar los valores del ser humano y fomentarlos en los estudiantes. Orientar a los estudiantes en su desarrollo moral e intelectual e impulsarlos a fijarse metas y a luchar por ellas. Formar bachilleres capaces de lograr las metas que se propongan. Formar ciudadanos para el bien de la sociedad. Formar personas productivas y bondadosas.</p>	<p>Los tres grupos presentan la misión como propósitos para la formación integral del estudiante, haciendo énfasis en la participación y el desarrollo humanístico, y distinguiéndose por la media técnica agropecuaria para que se vinculen a la vida laboral</p>
---	--	---	--	--

			<p>Brindarles a los jóvenes la oportunidad de estudiar para salir adelante en la vida. Velar por el cumplimiento del manual de convivencia. Velar por la buena disciplina de los estudiantes. Preparar a los estudiantes para ingresar a la Universidad. Informarle al estudiante de lo que ocurre al interior del colegio</p>	
--	--	--	--	--

## **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.**

### **4.1 LA INVESTIGACIÓN COMO MEDIO PERMANENTE DE AUTORREFLEXIÓN DEL MAESTRO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA**

La investigación en educación se entiende como un medio de adquirir información útil y confiable sobre el sistema y proceso educativo, teniendo por objeto fundamental descubrir principios generales para explicar, predecir y controlar eventos en situaciones educacionales, así como comprender el conjunto de significados y símbolos propios de la realidad educativa. Se trata de un proceso insoslayable dentro de un mejoramiento continuo hacia niveles avanzados de calidad educativa; importancia reconocida por las poblaciones aquí estudiadas (rectoras, profesores, estudiantes) quienes en sus entrevistas han apreciado la investigación como medio de reflexión, valoración y actualización del saber, considerando además las actividades de investigación herramientas facilitadoras de la expresión y desarrollo de aptitudes cognitivas y de la creatividad, así como promotoras del trabajo en equipo. Para estas muestras la investigación constante es un deber que permite la innovación del proceso enseñanza-aprendizaje y la obtención de mejores resultados educativos, sin embargo, reconocen de igual manera que en los colegios no suelen realizarse investigaciones. Los pocos proyectos de investigación en que estudiantes y profesores han participado, salvo algunas excepciones, han sido propuestos y liderados por otras entidades distintas a las instituciones educativas mismas, tal es el caso del proyecto Onda con el que uno de los colegios estudiados obtuvo premios y reconocimientos a nivel departamental y nacional.

Una de las máximas entidades que lidera estos proyectos de investigación en la escuela es el Ministerio de Educación Nacional (MEN) quien propende por una “investigación formativa” exigida a las escuelas normales, y a las facultades de Educación de las instituciones que forman a los maestros del país. Lo que el MEN propende es, por un lado, crear desde la formación inicial de los docentes las condiciones para que el maestro realice una reflexión crítica sobre su propio Ser y Quehacer, para que aprenda a observar, a analizar y a entender lo que hace, vive y aprende, iniciando así en él la cultura de la investigación; y por otro lado, desarrollar con los maestros y directivos docentes proyectos de investigación dirigidos a comprender el rol de los actores educativos, la dinámica de la organización, reevaluar la propuesta de formación que se les presenta a los estudiantes, y desarrollar alternativas pedagógicas, utilizando los resultados de investigación como garantía de la calidad del servicio público educativo.

Lo que aquí se pretende indicar es que el maestro como profesional autónomo debe reflexionar permanentemente de la mano de la investigación, sobre su propia práctica, para comprender el mundo en que vive, no sólo desde su área disciplinaria que comparte con el mundo del estudiante, sino también en el sentido de la formación integral que se le está ofreciendo al mismo, sin dejar de mediar e intervenir en los conflictos que están por resolver en las escuelas e instituciones educativas del departamento. La investigación como reflexión ha de conllevar al maestro a reconsiderarse como profesional de la

educación y, en consecuencia, a una reconceptualización teórica práctica de su formación, normalista o licenciado.

Pese a que los docentes entrevistados reconocen la importancia de la investigación en el contexto actual de mejoramiento del sistema educativo, parecen no poseer una apropiación de la complejidad que todo proceso de investigación conlleva. En su mayoría, los profesores han limitado su práctica investigativa a la actualización del conocimiento científico mediante la consulta de textos o la asistencia a cursos de capacitación en el área del saber, pocos han sido los docentes que más allá de sus monografías de pregrado y postgrado han participado en proyectos organizados de investigación.

A pesar de la observación que los profesores realizan como participantes en las aulas para apropiarse de las necesidades e intereses de los estudiantes y actuar en consecuencia, puede decirse sin duda que la investigación no es una actividad básica dentro de la práctica docente de las instituciones estudiadas. Como se ha dicho, la investigación implica un proceso de indagación sistemático y mantenido, planificado y autocrítico (Stenhouse, 1996) que no es implementado en estas instituciones educativas, tal y como así lo han demostrado los resultados arrojados por este estudio. Los profesores directamente han manifestado no formar parte de ningún equipo o línea de investigación que de manera organizada y continua genere investigaciones formativas. Ellos en sus respuestas han reconocido que su participación en investigación es baja, de hecho sólo el 7.5% de los profesores señaló formar parte de un grupo orientado a la investigación.

Dada, por un lado, la precaria experiencia del docente en investigación y su limitada formación en esta área, expresada por los mismos profesores en las encuestas quienes han señalado la investigación como uno de los temas en los que requieren capacitación, y por otro lado, la peculiaridad de los fenómenos que la investigación educativa estudia, la multiplicidad de los métodos que utiliza y la pluralidad de los fines y objetivos que persigue (Arnal, 1994), es necesario acompañar a los maestros para que asuman la investigación como un compromiso personal y profesional, y brindarles oportunidades permanentes para que se organicen y participen en procesos formales de investigación. Tal acompañamiento implica la existencia de un docente especializado en investigación educativa, con conciencia de su papel, que acompañe al maestro y oriente el proceso de su investigación, o desde la Secretaría de Educación un encargado de imprimirle continuidad al proceso, o también es posible asignarles a los maestros un evaluador externo que observe el proceso e indique ajustes al mismo. Los docentes deben hallarse íntimamente implicados en el proceso investigador, lo que alude a ser conscientes de su importancia y a estar capacitados para ello. De acuerdo a Stenhouse (1996): “lo que más a menudo falta a los profesores es confianza y experiencia en relacionar la teoría con el diseño y realización del trabajo de investigación”.

Y bien, junto con la minoritaria participación de los docentes en investigaciones, sólo el 37.3% de los estudiantes encuestados dijo participar en este tipo de proyectos. Por su parte, el 66.7% de las rectoras señaló dedicarle escasamente un 10% del tiempo de su ejercicio rector a las actividades

investigativas. En definitiva, la baja participación en procesos de investigación es un hecho generalizado en estas instituciones educativas estudiadas.

Tal situación bien podría relacionarse con la falta de una política de reconocimientos que promueva la intervención en proyectos de investigación, advertida por rectoras, profesores y estudiantes en sus entrevistas y encuestas. Sólo el 28.6% de los profesores encuestados dijo que los estudiantes son reconocidos por la participación en estos proyectos, de igual manera, sólo el 49% de los estudiantes señaló ser recompensados o elogiados por ello. Por otro lado, sólo el 35.7% de los profesores encuestados señaló la existencia de reconocimientos institucionales a la participación del docente en actividades de investigación. Finalmente, una de las mismas rectoras entrevistadas ha expresado: “no se ha establecido en las instituciones una política formal de estímulos y reconocimientos a la labor del recurso humano”.

A pesar de que en el contexto colombiano, la ley general de educación (ley 115 de 1994, art. 104) hace evidente la necesidad de la formación investigativa del maestro, y contempla asimismo la necesidad de que el educador esté dotado de las capacidades éticas pedagógicas y científicas que le permitan desempeñarse con profesionalismo frente a los problemas y exigencias del medio educativo, reduciendo la distancia existente entre la investigación, el conocimiento científico, la teoría y la práctica. Sin embargo, las instituciones educativas estudiadas, representadas aquí por rectoras y maestros, advierten falta de recursos económicos y materiales para la puesta en marcha de proyectos investigativos y, poca disponibilidad de tiempo del docente. Los profesores señalan que la extensa jornada de enseñanza a la que están sometidos les impide investigar, por lo cual sugieren se abran los espacios para tal fin, de manera que puedan organizarse equipos de investigación en la institución y en el aula. El mismo Stenhouse (1996) ha resaltado la escasez de tiempo como un impedimento serio para el desarrollo del profesor como investigador.

Por su parte, sólo el 28.6% de los profesores encuestados señaló el área de investigación como una de las áreas de formación impulsada por los colegios (muy a pesar de que el 66.7% de las rectoras afirmó lo mismo). Sumado a esto, los docentes han dicho en las entrevistas: “una de las razones por las que no participamos en proyectos formales de investigación es porque la administración no nos ha enfocado hacia ello”; “la baja participación de los docentes en investigaciones es una falla de las cabezas de la institución”. Como se observa, los docentes consideran a los rectores y autoridades educativas como uno de los responsables de la baja participación de los colegios en investigación.

Las anteriores respuestas de los maestros evidentemente reflejan deficiencias en la gestión de los directivos de la educación y de las instituciones educativas por cuanto éstos como máximos líderes han de dinamizar e impulsar a docentes y alumnos hacia aquellos aspectos específicos cuyo funcionamiento y mejora inciden en la calidad de la educación, como lo es el caso del diseño, seguimiento e implementación de procesos investigativos (Gento, 1996). La función directiva implica la gestión de recursos para la puesta de marcha de proyectos interdisciplinarios, el impulso a la formación en el área de investigación, la provisión de una política de estímulos y reconocimientos, y en especial, de espacios para el desarrollo de proyectos investigativos que trasciendan la realidad educativa. Resulta claro que si bien



el profesor ha de experimentar en el laboratorio de su propia clase y estudiar cuidadosamente su propio caso, habrá que otorgarle más tiempo para planificar y reflexionar. Como lo han expresado los docentes estudiados, una gran barrera ante la investigación y el perfeccionamiento de la enseñanza es el peso inexorable que supone la carga de horas de docencia directa que tiene el profesor actualmente (Stenhouse, 1996). No obstante, la baja participación docente en investigaciones es un reflejo también de la escasa o nula preparación del profesor en esta área, así como de su propia actitud paternalista y poca iniciativa para autogestionar pertinentes procesos de investigación sistematizados. Se trata de una responsabilidad mutua (directivos-profesores) que ha sido soslayada, afectando con ello la formación del estudiante.

La consideración del profesor como líder dentro del aula configura la misión fundamental de facilitar la capacidad autoformadora de los individuos y grupos que se le han encomendado. A tenor de esta misión fundamental, el docente deberá, entre otras, promover la actividad investigativa como herramienta de autorreflexión y búsqueda del conocimiento, para lo cual es importante la implementación de políticas de incentivación, entendidas como sistema de recompensas y sanciones capaces de promover el impulso de los individuos en una dirección concreta o para la consecución de determinados objetivos; hecho que no sucede en las instituciones educativas estudiadas.

Los conocimientos teóricos, las formas de pensamiento avanzado y las competencias cognitivas de carácter general, especialmente la creatividad y el espíritu inventivo e innovador, constituyen herramientas intelectuales imprescindibles para la resolución de problemas complejos dentro del actual contexto de cambios; herramientas que la formación y experiencia en investigación facilita, por lo cual, y sin duda, una educación eficazmente desarrollada deberá promover en sus docentes y estudiantes la implementación de procesos investigativos que redunden en beneficios educativos. (López Rupérez, 1994).

## **4.2 INICIATIVAS DEL DOCENTE PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES**

### **Planeación y organización de la vida académica de las instituciones educativas.**

La planeación en el proceso docente educativo se constituye en la fase administrativa en que se trazan las líneas generales de lo que se desea realizar. Implica la selección de objetivos y de métodos, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos. Con estos elementos el maestro habrá de realizar la programación del área del conocimiento, incluyendo los objetivos específicos de ésta, sus contenidos, las metodologías, actividades y estrategias de desarrollo, junto con un esquema apropiado de evaluación, aproximándose a los estudiantes y a las situaciones educativo-didácticas particulares.

De igual manera el docente debe direccionar, guiar y conducir a los estudiantes mediante comunicaciones, motivación, y liderazgo, expresado en instrucciones específicas y generales orientadas a influir sobre ellos para que contribuyan a alcanzar los objetivos del área o clase. Más adelante el docente

deberá verificar que el proceso educativo se vaya realizando de acuerdo a lo planeado (control), midiendo y corrigiendo las acciones o actividades que lo ameriten.

Todo el proceso anterior demuestra que la función educativo-didáctica es un proceso planificado y organizado que requiere de dedicación extra clase, del espacio para la reflexión permanente acerca de los métodos, de cómo transmitir el lenguaje de las ciencias a la edad intelectual y cronológica de los estudiantes, así como del diseño de estrategias que respondan a las necesidades cognitivas de los mismos, lo cual conlleva a no compartirlo sólo desde su interior sino con otros docentes de las mismas áreas que enriquezcan el saber y el saber-hacer.

Expresado lo anterior, interpretemos la realidad de la vida académica de las instituciones educativas, objeto de estudio. En las encuestas el 82.1% de los profesores dijo que en las instituciones existen espacios en los que se discuten y actualizan las programaciones de materia y aula, se realizan ajustes al PEI, se analiza la labor docente, el rendimiento académico y la disciplina del estudiante, se habla de estrategias metodológicas para mejorar el aprendizaje, así como de las actividades formativas. Estos espacios son: las reuniones de evaluación y planeación institucional al comienzo y al final del año escolar, así como intersemestrales; las reuniones de consejo académico; las reuniones de área de profesores, aunque éstas no se realizan periódicamente; las jornadas pedagógicas encaminadas a fortalecer los proyectos de formación del alumno; algunos talleres de capacitación de profesores; y las reuniones de padres de familia. Los profesores en las entrevistas afirman que en estos espacios “hemos hecho sugerencias por escrito y verbalmente para mejorar el PEI, el manual de convivencia y poner en marcha proyectos formativos”. Ellos sostienen que, gracias a sus aportes, las actividades curriculares y el perfil educativo institucional se han enriquecido.

Según la información recolectada a través de la encuesta, los docentes han contribuido al mejoramiento del PEI mediante reuniones en las que éste se discute, se evalúa, y se reajusta, teniendo en cuenta el entorno, las necesidades de la institución e intereses de los estudiantes. Uno de los enriquecimientos del PEI ha sido la incursión de las instituciones educativas a la modalidad media-técnica, a través de la cual se le brinda al estudiante la posibilidad de formarse en competencias laborales específicas, siguiendo los parámetros del Ministerio de Educación Nacional (MEN). No obstante, algunos docentes consideran que las discusiones acerca del PEI y sus reformas deben realizarse en las instituciones educativas con mayor frecuencia.

Los resultados de las encuestas a las rectoras coinciden con lo dicho anteriormente. El 100% de las rectoras encuestadas (3), es decir, todas, señaló que los profesores participan en el diseño del PEI, en el diseño curricular, y en la evaluación al personal administrativo. Por su parte, el 66.7% indicó que los docentes participan en la programación de materias y aulas de clase, en la evaluación a profesores, y en la evaluación al rector. De acuerdo a las rectoras, cada docente elabora su programación de clases, organiza los contenidos temáticos y actividades a desarrollar en cada área y asignatura, expresa sus ideas y sugerencias en el espacio de la evaluación institucional, y en talleres o mesas de trabajo. Además, ellas

afirman que los profesores participan en la programación de actividades culturales, y de recaudo de dinero que las instituciones realizan. En definitiva, el 100% de las rectoras encuestadas coincidió en calificar como buena la participación actual de los profesores en la gestión del colegio. Ellas afirman que “por lo general los docentes están pendientes de los problemas de la institución y las posibles soluciones a ellos”.

A pesar de lo anterior, los mismos docentes en las entrevistas han expresado: “no existen equipos de profesores formalmente organizados que discutan temas institucionales y de formación del estudiante para proponer mejoras”. Las rectoras de las instituciones coinciden con los docentes en esta afirmación; ellos advierten que no existe un equipo de profesores que discuta permanentemente el currículo o la programación de materias, o que presente propuestas de mejoramiento, sin embargo, afirman que por lo general hay uno que otro docente que está atento a la mejora de la educación.

Obsérvese que en los resultados de las encuestas realizadas a los docentes, éstos indican que en la escuela existen espacios para la reflexión y planificación de todas las actividades pedagógicas, institucionales, y educativo-didácticas, sin embargo, en las entrevistas cuyos ítems apuntaban a conocer esa misma realidad, ellos expresan que: “no existen equipos de profesores formalmente organizados que discutan temas institucionales y de formación del estudiante para proponer mejoras”. Tal afirmación es ratificada en similares términos por las rectoras entrevistadas, significando con ello que los procesos de planificación y organización de la gestión académica son débiles, hasta cierto punto inconsistentes, conllevando esto, quizás, a que no se logren los objetivos para la formación integral del estudiante. En consideración del investigador, los equipos de trabajo contribuirían a mejorar la organización académica ya que el resultado de las actividades de un conjunto de personas (maestros) que actúan con un método, tienen un objetivo común, y la responsabilidad sobre el resultado (Díez, 1994 citado en Gento, 1996), es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas. Luego la sinergia creada es la razón principal por la cual los equipos son tan importantes.

Por su parte, los docentes en sus entrevistas consideran que la intensidad horaria dentro del aula de clases, de obligatorio cumplimiento, “ha cerrado los espacios para que los profesores se reúnan, discutan y diseñen proyectos”. El decreto 1850 de Agosto 13 de 2002 reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de los directivos docentes y de los docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal. El establecimiento educativo tiene varias jornadas laborales (matinal, vespertina y nocturna), cuyos profesores laboran en una de éstas, atendiendo las actividades pedagógicas en el cumplimiento de 22 horas efectivas de 60 minutos, las cuales son distribuidas de acuerdo al plan de estudios, para responder a las 1.200 horas anuales definidas para la educación básica, secundaria y media. Definida la jornada laboral de los docentes como el tiempo de dedicación al cumplimiento de la asignación académica, el artículo 9º de esta ley también indica que el maestro debe dedicarse en su jornada laboral a la ejecución de actividades curriculares complementarias tales como la administración del proceso educativo; la preparación de su tarea académica; la evaluación; la calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos; las reuniones de profesores generales o

por área; la dirección de grupo y servicio de orientación estudiantil; la atención de la comunidad, en especial de los padres de familia; las actividades formativas, culturales y deportivas contempladas en el proyecto educativo institucional; la realización de otras actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa e indirectamente en la educación; actividades de investigación, y actualización pedagógica relacionadas con el proyecto educativo institucional; y actividades de planeación y evaluación institucional. Denótese que el tiempo de la jornada laboral docente estipulado es insuficiente teniendo en cuenta el número de actividades en las que el maestro debe intervenir para su gestión académica y directiva.

De otro lado, los docentes sostienen que la administración de la institución no provee estímulos que motiven al profesorado a presentar propuestas de mejoramiento, y en ocasiones, su proceder dictatorial obstruye la libre expresión de iniciativas educativas de parte del profesor. Los docentes expresan que, otras veces, existe una actitud receptiva de las directivas del colegio ante las propuestas docentes, pero les falta gestión en la búsqueda de apoyo económico gubernamental para la implementación de las mismas. Los profesores afirman: “si bien en ocasiones el rector y el coordinador académico han estimulado y apoyado proyectos, deben preocuparse más porque se lleven a cabo en la práctica”.

Los docentes en las entrevistas reconocen que dentro del proceso de educabilidad las propuestas de formación y mejora que han presentado son pocas; advierten que el profesorado no tiene la cultura de escribir: “muchos implementan iniciativas dentro del aula para la formación en las áreas de conocimiento, pero no las registran ni sistematizan de tal manera que otros colegas puedan ponerlas en práctica”.

Teniendo en cuenta lo expresado por profesores, rectoras y estudiantes en las entrevistas y grupos de discusión, se concluye que la mayor parte de los proyectos educativos llevados a cabo en las instituciones son de obligatorio cumplimiento, direccionados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) con el propósito de profundizar en las áreas de conocimiento. Entre tales proyectos se encuentran los dirigidos a mejorar las condiciones particulares de los estudiantes con relación a la lectura, la interpretación y construcción de textos, las competencias argumentativas, los valores, el rescate de la cultura, etc. Por otro lado, también la escuela organiza la semana de la ciencia y la creatividad donde se presentan los proyectos de la educación media-técnica, y se hacen concursos en distintas áreas, como en el área de matemáticas para el desarrollo del pensamiento lógico.

De otra parte, los establecimientos educativos estatales están constituidos por los siguientes órganos: el consejo directivo, que es la instancia directiva de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento; el consejo académico, que es el encargado de orientar la actividad pedagógica de la institución; y la comisión de evaluación y promoción, que analiza los casos persistentes de superación o insuficiencia en la consecución de los logros. Reglamentariamente todos estos órganos están constituidos con la participación activa y decisoria de los docentes de las instituciones educativas (Decreto 1860 de agosto 3 de 1994). Por ello se explica que el 96.4% de los profesores haya dicho en las encuestas haber formado parte de algún consejo, comité o

equipo de trabajo (caracterizándose por participar en los consejos directivos y académicos). De ese total, el 18.9% ha participado en Consejos directivos; el 35.8% en Consejos académicos; el 1.9% en Comités de evaluación y promoción; el porcentaje restante de los profesores encuestados ha participado en comités organizados voluntariamente por las mismas instituciones educativas, a saber: el 3.8% en Comités de disciplina; el 1.9% en Comités de planeación; el 7.5% en Comité o grupo de investigación; el 3.8% en Equipos de trabajo por área; el 26.4% en Comités de proyectos educativos institucionales y de formación en competencias específicas (medio ambiente y vigía ambiental; cultural y artístico; democracia; producción de textos escritos; publicidad; contacto con Dios, tocando puertas).

El 60.7% de los profesores encuestados ha expresado que las decisiones tomadas por estos consejos y comités la mayoría de las veces se llevan a la práctica. No obstante, hay un porcentaje de docentes del 35.7% que afirma que tales decisiones son implementadas sólo a veces. Por su parte, las respuestas de las rectoras arrojan porcentajes diferentes a éstos. Mientras el 33.3% de las rectoras considera que las decisiones tomadas por los consejos y comités se llevan a la práctica la mayoría de las veces, el 66.7% afirma que tales decisiones son implementadas a veces.

La investigadora quiso conocer más de cerca la dinámica de estos órganos de participación (académico-directivos), que orientan el desempeño de docentes y de una u otra forma dan indicios de los procesos y su calidad al interior de la vida académica de las instituciones educativas, mediante la formulación en la encuesta de una pregunta dirigida a expresar las falencias de estas instancias en las que ellos mismos participan. A continuación se presentan las recomendaciones o sugerencias dadas por rectoras y profesores, así:

**Consejo directivo:** Los docentes y rectoras consideran que el consejo directivo debe fortalecer la comunicación con el resto de la comunidad educativa, y difundir las decisiones tomadas en sus reuniones. Los profesores sugieren que los miembros del consejo consulten las decisiones con la comunidad a la que representan; hagan más frecuentes sus reuniones y establezcan una programación para ellas; cumplan a cabalidad con las funciones que les corresponde y su reglamento; impulsen la gestión con entidades privadas y públicas para obtener recursos que contribuyan al funcionamiento del colegio; busquen alternativas de solución a los problemas; y, presenten y organicen más actividades y proyectos para el mejoramiento de la institución.

**Consejo académico:** Los docentes y rectoras sugieren que el consejo académico tenga una programación de sus reuniones y que ésta se cumpla; que sus reuniones sean mensuales; que sus decisiones sean democráticas y que sean respetadas y ejecutadas; que mantenga a la comunidad educativa informada de las decisiones tomadas y de las actividades y trabajos planeados; que haya una revisión constante y control del trabajo acordado; que se trabaje en equipo; que sus miembros trabajen con mucho profesionalismo, humanismo, honestidad y sentido de pertenencia a la institución; que las reuniones permitan discutir y fortalecer el aspecto académico del estudiante pero que no se limiten únicamente a ese aspecto; que proponga y organice con tiempo actividades académicas y complementarias a la

formación del estudiante; sugieren y exigen que el consejo sea funcional ya que lo consideran como la columna vertebral de una institución educativa, y que sus miembros no sean escogidos simplemente para llenar requisitos de ley.

**Comité de evaluación y promoción:** Los docentes sugieren que sus miembros trabajen con mucho profesionalismo y humanismo, y que se dediquen a mejorar el cumplimiento de sus funciones.

**Consejo estudiantil:** Los docentes y rectoras les recomiendan a los miembros de este comité actualizarse sobre sus funciones para poder participar activamente en todas las actividades ya que este consejo por lo general no funciona en las instituciones educativas. Los profesores les sugieren que se reúnan con frecuencia y expresen sus opiniones a la comunidad educativa, que se comprometan con el mejoramiento del colegio y la propia formación del estudiante.

**Asociación de padres de familia:** Los docentes y rectoras sugieren mayor organización y participación activa de los padres de familia con el mejoramiento de la institución y el rendimiento académico del estudiante. Les recomiendan a los padres que se reúnan con frecuencia, establezcan funciones, presenten propuestas de mejora, y comuniquen sus iniciativas a la comunidad educativa. Los profesores sugieren que fomenten entre sí el sentido de pertenencia por la institución.

**Grupos investigativos:** Las recomendaciones de los docentes para estos grupos es que gestionen mayores espacios y recursos económicos para el diseño y puesta en marcha de proyectos investigativos relevantes para la institución y la educación. Sugieren también que involucren a más estamentos para que éstos aporten sus iniciativas y enriquezcan el desarrollo de las investigaciones.

**Comités de proyectos educativos institucionales y de formación en competencias específicas (medio ambiente y vigía ambiental; cultural y artístico; democracia; producción de textos escritos; contacto con Dios; tocando puertas; diseño y confección; uso del tiempo libre):** Los docentes han sugerido que los miembros de estos comités se apropien más de las actividades de las cuales hacen parte, fomenten entre sí un mayor sentido de pertenencia por el comité y la institución, así como una mayor responsabilidad por la labor que tienen a cargo. Les sugieren a estos comités gestionar más actividades, y recursos para llevarlas a cabo. Asimismo, les sugieren organizar mejor el horario de sus reuniones para facilitar que todos sus miembros puedan asistir.

**Equipos de trabajo por área:** De acuerdo a los docentes encuestados estos equipos deben organizar mejor los tiempos disponibles para las reuniones, comprometerse más con el desarrollo de actividades y proyectos para mejorar la formación del estudiante, y deben comunicarle a la comunidad educativa sus actividades y trabajos.

**Comités de disciplina, salud y aseo:** Los docentes sugieren que estos comités sean más participativos, que tengan más ejecución y control de sus actividades.

Por su parte, las rectoras han mencionado el Comité de Orientación como otro de los que participan en la gestión del colegio, sugiriéndole una mayor vinculación a las actividades de la institución, organización y planificación.

A partir de estas sugerencias dadas por los mismos docentes y rectoras se puede concluir sin duda que la planificación y organización de la vida académica de las instituciones educativas estudiadas es precaria, observando un bajo compromiso de los integrantes de esos órganos, es decir, estas instituciones no están preparadas para los retos de la educación del siglo XXI, luego será importante cambiar los sistemas dentro de los cuales los profesores, directivos docentes y comunidad educativa en general trabajan y viven la acción educativa, entonces, de lo que se trata es de mejorar la cultura organizacional referida al conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a la institución educativa para el logro de sus objetivos y metas socioculturales (Casares, 1997 citado en Botero, 2002).

### **El maestro y las estrategias que utiliza en el proceso de educabilidad**

De acuerdo a lo expresado por estudiantes, rectoras y los mismos docentes, éstos en su cotidianidad diseñan y estructuran la programación a desarrollar en el área de conocimiento asignada, procurando la flexibilidad para involucrar iniciativas del estudiante, y el desarrollo del pensamiento superior y competencias cognitivas. Los temas de clase son desarrollados mediante la investigación previa y la utilización de estrategias educativas como “mesas redondas” y “debates críticos”, desarrollándose de este modo una enseñanza dinámica y participativa que va de lo fácil a lo difícil, donde el estudiante puede manipular algunos recursos didácticos para el “aprender haciendo”, que algunos docentes han considerado como modelo constructivista. No obstante, los tres grupos de entrevistados sostienen que el método tradicional es el más aplicado por la comunidad de docentes.

Algunos profesores han comentado en sus entrevistas que ellos utilizan el modelo *constructivista-participativo* de enseñanza combinado con el método tradicional, con el fin de atribuirle al estudiante un rol activo y de mayor responsabilidad en su proceso de aprendizaje. Otros han expresado que trabajan con el método “aprender haciendo” para que así el estudiante tenga la oportunidad de realizar actividades prácticas que le permitan sacar sus propias conclusiones y descubrir por sí mismo el conocimiento. No obstante, y muy a pesar de los esfuerzos pedagógicos de algunos docentes por una enseñanza dinámica, los profesores en las entrevistas expresan que el porcentaje de participación del estudiante en las clases sigue siendo mínimo: *“mientras en el desarrollo de la clase nosotros damos el 95%, los estudiantes sólo dan el 5%”*. Por otro lado, algunos docentes critican la inadecuada implementación que hacen algunos profesores del modelo constructivista-participativo: *“hay quienes le colocan al estudiante talleres para que los resuelva, mientras ellos se ausentan del salón de clase, quedando el alumno sin la orientación del profesor”*, tal como lo expresó alguno de ellos.

En los resultados de las entrevistas a docentes, se observa que existen algunas actitudes tradicionales en el desarrollo de la clase, y a la vez se detectan contradicciones con relación al modelo constructivista que algunos profesores dicen aplicar. Es de la consideración del investigador recordar a

los docentes que la exigencia de educar al otro implica el reconocimiento de una ética que impide que el docente realice su labor educativa de cualquier manera. La pedagogía funda el saber del maestro, su experiencia, su disposición, y además, permite el vínculo con el mundo donde lo ético constituye una parte fundamental del hacer profesional.

El acto educativo es, antes que todo, una actividad comprometida con el encuentro y el hacer pedagógico con el otro, por cuanto la educación como manto que envuelve el interés de la actividad humana, tiene por objeto suscitar y desarrollar en el educando un cierto número de estados físicos, intelectuales y morales reclamados por la sociedad política en su conjunto y el medio sociocultural en el que se ubica, requiriendo para ello de la pedagogía, la didáctica y del postulado de educabilidad el cual remite a la condición inacabada de la especie humana y facilita pensar mejor toda influencia estratégica desde lo educativo. La educabilidad responde a la necesidad de llevar al individuo hasta su estado máximo de realización personal (modificabilidad, transformación y reestructuración), ella implica asimismo una actividad que el pedagogo debe saber conducir y sortear, reconociendo de antemano las posibles resistencias y dificultades de aprendizaje del educando (Zambrano, 2002).

Los profesores han expresado en las entrevistas su interés y esfuerzo por explicar los temas de clase teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje del estudiante, por desarrollar las clases mediante dinámicas o ejercicios que faciliten la comprensión, motiven a los alumnos y la hagan atractiva: “si los estudiantes no están entendiendo un tema o están desmotivados, uno rediseña la clase para que se ajuste al nivel de entendimiento e interés de ellos”. Dicho esfuerzo se ve reflejado en las respuestas dadas por los estudiantes encuestados, a saber: el 77.1% de los estudiantes encuestados dijo que la manera cómo los profesores dan la clase hace que resulte fácil entender los temas, consecuente con ello sólo el 18.3% señaló que la manera cómo explican los temas de clase es confusa. Por otro lado, el 74.5% de los alumnos indicó que la manera cómo los profesores dan la clase los anima a estudiar, consecuente con ello, sólo el 11.1% dijo que la manera cómo los docentes dan la clase es aburrida. Ahora bien, cuando a los estudiantes se les preguntó en las encuestas acerca del desempeño de sus maestros, el 57.9% de ellos lo calificó como bueno, y el 36.8% señaló que es excelente. Siendo así las cosas, se nota que el maestro a través de la didáctica organiza en cierta forma sus pasos o movimientos alrededor de la dirección del aprendizaje intencional, procurando conducir al educando a reaccionar ante ciertos estímulos, a fin de que sean alcanzados determinados objetivos. Y de una u otra forma el maestro tiene en cuenta ciertas condiciones del aprendizaje como la emotividad, la atención, la inteligencia, el interés y el estado de ánimo, siendo estos factores positivos para aprender muy a pesar del estado físico en que se encuentren las aulas de clases donde se juega a aprender mejor; esta deducción se basa en los aspectos positivos que los estudiantes han expresado de sus docentes en cuanto al acto pedagógico.

Un acto pedagógico se entiende como la relación teórica discurso-objeto de conocimiento y se halla primero en la mente del pedagogo antes de ser una realización en la realidad extrasubjetiva del espacio escolar, formado por el (YO) pedagogo que lo diseñó, con su trayectoria de autotransformaciones intelectuales que lo ha llevado a construir un saber propio en el campo cultural en el que realiza su tarea; una temática de estudio, la información (ESTO); y el grupo de estudiantes (ELLOS) que sufrirán las



experiencias de autotransformación intelectual. Pedagogos y estudiantes conforman el colectivo pedagógico (Gallego, 1995, p. 81- 82).

Por otro lado, los profesores afirman en las entrevistas que, para ampliar el conocimiento, despertar la curiosidad por la investigación, e impulsar la autoformación en el estudiante, ellos promueven el hábito de leer y mantenerse informado, facilitándole a los estudiantes el plan de estudios con el fin de que conozcan previamente los temas que van a desarrollarse y los estudien con anterioridad, dejándoles al final de la clase inquietudes de análisis y comparación para que las resuelvan, dándoles la oportunidad de inventar y llevar a cabo actividades relacionadas con el tema de la clase, asignándoles la realización de pequeñas composiciones (cuento, poema, ensayo), colocándoles tareas de consulta sobre temas específicos, guías de trabajo para que las investiguen, enseñándoles a buscar información en los libros y otras fuentes (tal como los mismos estudiantes lo han advertido en los grupos de discusión), insistiéndoles además en la importancia de consultar periódicos, televisión y otros medios de comunicación, así como de compartir e intercambiar información con los compañeros de clase para el enriquecimiento del saber.

Lo anterior se relaciona con la información arrojada por los estudiantes en las encuestas, a saber: el 37.6% de los alumnos señaló que cuando los profesores les asignan un trabajo siempre les recomiendan qué libros consultar, y el 35.6% de ellos indicó que los profesores lo hacen la mayoría de las veces. Por otro lado, el 29.7% de los estudiantes advirtió que los profesores cuando les asignan un trabajo siempre les indican el lugar donde pueden encontrar los libros, el 28.4% dijo que a veces lo hacían, el 26.4% señaló que la mayoría de las veces, y el 15.5% de los alumnos indicó que nunca. Ahora, el 53% de los estudiantes anotó que cuando los profesores les asignan un trabajo, siempre les dan una guía de preguntas para la consulta, y el 26.2% dijo que la mayoría de las veces lo hacen. Por otra parte, el 58% de los alumnos expresó que cuando los profesores les asignan un trabajo, siempre les indican cómo deben presentarlo, y el 23.3% dijo que la mayoría de las veces. Finalmente, el 73.2% de los alumnos dijo que por lo general los docentes de las instituciones los impulsan con frecuencia a consultar la biblioteca. Cabe anotar que los profesores han afirmado en sus entrevistas que cuando le colocan una tarea o trabajo de consulta al estudiante, tienen en cuenta la disponibilidad de recursos (si el joven cuenta con la posibilidad o no de acceder a los libros o documentos necesarios para realizar dicha tarea).

Docentes y estudiantes también han comentado en sus entrevistas que, antes de iniciar un tema de clase, los profesores se encargan de identificar el conocimiento previo, de esta manera conocen los vacíos de información, los aspectos que necesitan refuerzo o aclaración, y usualmente lo hacen mediante juegos, dinámicas o cuestionarios, sin necesidad de que los estudiantes se sientan evaluados. Así las cosas, es claro que los docentes de estas instituciones procuran activar el conocimiento previo de los estudiantes con el fin de usarlo para la comprensión y el aprendizaje. Abrir los espacios para que las creencias y explicaciones previas de los estudiantes puedan exteriorizarse y expresarse es fundamental por cuanto es necesario que el docente conduzca a una reestructuración del saber cuando éste es equívoco y puede entorpecer el aprendizaje de la nueva información (Vosniadou, 2002).

Por otro lado, los docentes aseguran en las entrevistas que los planes de estudio de las instituciones educativas se actualizan teniendo en cuenta las nuevas reformas educativas sugeridas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), el entorno de las instituciones, y las necesidades e intereses de la comunidad. De hecho, el 85.7% de los docentes encuestados afirmó que existe correspondencia entre el plan de estudios y las características o necesidades del entorno en el que se desempeñan los estudiantes, aunque el 14.3% opinó lo contrario. Los que estuvieron de acuerdo con tal correspondencia sostienen que el área técnica del plan de estudios de las instituciones educativas deriva directamente de la actividad económica y laboral de la localidad, y que al diseñar el plan de estudios las instituciones educativas tienen en cuenta la ecología, la cultura, las costumbres y la oferta o necesidad de trabajo del municipio en el que se ubican. Además, sostienen que el plan de formación del estudiante rescata valores necesarios para vivir en sociedad como la tolerancia, la honestidad, la responsabilidad, etc. Por su parte, los docentes que no estuvieron de acuerdo con la existencia de tal correspondencia sostienen que el plan de estudios está limitado al que diseñan las editoriales de los libros; afirman que no todos los colegios le ofrecen al estudiante alternativas u oportunidades de formación técnica; y consideran además que hay mucha necesidad en lo que se refiera a bibliotecas, condiciones sanitarias, lo que no permite dicha correspondencia. De otra parte, los docentes afirman que así como los intereses del estudiante no pueden ser ignorados dentro de un proceso de enseñanza, tampoco puede serlo la situación económica por la que él atraviesa: “muchos estudiantes de estas instituciones educativas no desayunan o no almuerzan por falta de comida en sus casas, lo que afecta el estado de ánimo del estudiante, y por supuesto, el rendimiento en el colegio y la clase”, tal como uno de ellos lo expresó.

De igual manera, el 88.9% de los docentes afirmó que hay correspondencia entre el plan de estudios y los intereses de los estudiantes, mientras el 11.1% opinó lo contrario pues considera que en el diseño del plan de estudios es poca la participación que se le da a ellos. No obstante, los profesores que estuvieron de acuerdo con la existencia de tal correspondencia, y los estudiantes entrevistados en los grupos de discusión han afirmado que en el diseño de las actividades educativas se tienen en cuenta las motivaciones e intereses propios de la edad del alumno, se tiene en cuenta que las temáticas sean de su interés para que así se le anime a participar, incluso, algunas veces se le da la opción de que él mismo escoja los temas de trabajo, y en ocasiones también se varía el diseño previo de la clase de acuerdo a los estados de ánimo e inquietudes del estudiante. De otra parte, estos docentes comentan que los estudiantes se identifican con la modalidad media-técnica que las instituciones educativas ofrecen. De acuerdo al artículo 32 de la ley general de educación, la educación media técnica “prepara a los estudiantes para el desempeño laboral en uno de los sectores de la producción y de los servicios, y para la continuación en la educación superior. Está dirigida a la formación calificada en especialidades tales como: agropecuaria, comercio, finanzas, administración, ecología, medio ambiente, industria, informática, minería, salud, recreación, turismo, deporte y las demás que requiera el sector productivo y de servicios. Debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia. Las

especialidades que ofrezcan los distintos establecimientos educativos, deben corresponder a las necesidades regionales” (p. 50-51).

Todo lo anteriormente dicho refleja el esfuerzo de docentes por crear entornos educativos que alienten a los estudiantes a aprender activamente, a colaborar con otros estudiantes y a usar materiales auténticos y tareas dotadas de sentido, no obstante, las condiciones de las instituciones estudiadas, la falta de una mayor apropiación docente de las nuevas metodologías de enseñanza, así como la tendencia a las viejas costumbres pedagógicas, irrumpen en el medio educativo, abanderando actitudes y acciones propias de la metodología tradicional.

Como lo afirma Stella Vosniadou (2002), es un reto para los maestros crear entornos de aprendizaje que estimulen el desarrollo activo de los estudiantes, en los que éstos pongan atención, observen, memoricen, entiendan, se fijan metas y asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje. Para tal efecto, la autora sugiere que el docente realice actividades prácticas como experimentos, observaciones, proyectos, visitas escolares a museos y parques tecnológicos, aprovechando así el deseo natural del estudiante de explorar y de dominar cosas nuevas; sugiere además que se le deje al estudiante tomar algunas decisiones sobre lo que quiere aprender y sobre cómo desea hacerlo; sugiere que se le ayude a crear metas de aprendizaje que sean consistentes con sus intereses y futuras aspiraciones; que se creen circunstancias para que los estudiantes interactúen unos con otros, expresen directamente sus opiniones y evalúen los argumentos de los demás, promoviendo con ello la participación social en el aula que incrementa el esfuerzo y dedicación del estudiante, al saber que el producto de su trabajo (ensayos, proyectos, trabajos artísticos, etc.) serán compartidos con sus compañeros. También se espera que el docente diseñe actividades de aula significativas, esto es, culturalmente relevantes y útiles en la vida diaria, que atiendan a las diferencias individuales y de desarrollo de los estudiantes.

Cuando se trata de educación, lo que está en juego es la perfectibilidad de la criatura humana que consiste en poder ofrecerle a cada uno, en sus diferencias radicales, los instrumentos metodológicos y los espacios de encuentro necesarios, de tal forma que pueda lograr su desarrollo en igualdad de condiciones, lo que requiere organizar, planificar y crear los instrumentos intelectuales y materiales necesarios para tal fin (Zambrano, 2002), hecho que en la realidad de las instituciones educativas estudiadas no ocurre con total ordenamiento, sin con ello desmeritar los incuestionables esfuerzos de los maestros por la implementación de una pedagogía jalonadora de procesos humanos productivos.

Por otro lado, las rectoras han expresado la necesidad de contar en las instituciones educativas que imparten educación media-técnica con docentes especializados que direccionen más y mejor la enseñanza hacia las competencias laborales; para ello, las instituciones han ido estableciendo convenios con el sector externo productivo y con otras instituciones educativas como el SENA, las Universidades, Cajas de compensación, hoteles y cooperativas. Así lo indica el parágrafo del artículo 32 de la ley general de educación: “para la creación de instituciones de educación media técnica o para la incorporación de otras y para la oferta de programas, se deberá tener una infraestructura adecuada, el personal docente especializado y establecer una coordinación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) u otras instituciones de capacitación laboral o del sector productivo” (p.51).

De otra parte, en los grupos de discusión los estudiantes han afirmado que los docentes les abren el espacio para que ellos evalúen la metodología utilizada para el desarrollo de los temas de clase, les den sugerencias sobre ésta y sobre los temas que deben reforzarse. Tal evaluación es un ejercicio democrático que responsabiliza al estudiante para que en comunicación con su docente le sugiera o haga recomendaciones para que éste mejore los procesos de enseñanza. En definitiva, de acuerdo al artículo 84 de la ley general de educación toda institución educativa ha de realizar una evaluación institucional anual: “en todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación será realizada por el Consejo Directivo de la institución, siguiendo criterios y objetivos preestablecidos por el Ministerio de Educación Nacional” (p.85).

Por último, es de interés presentar las calificaciones y respectivas explicaciones que los mismos estudiantes han expresado en las encuestas acerca del desempeño del docente: como antes se dijo, el 57.9% de los estudiantes calificó tal desempeño como bueno, el 36.8% señaló que es excelente, y sólo el 5.3% de los encuestados lo observó regular.

**Aquellos estudiantes que calificaron de excelente el desempeño de los docentes afirmaron:**

- La mayoría de los profesores tiene un desempeño excelente aunque algunos no hacen bien todo lo que les corresponde
- Están muy bien preparados para sus funciones y así lo demuestran
- Enseñan con cariño
- Se preocupan porque el estudiante cada día sea mejor
- Los profesores se esfuerzan porque el estudiante comprenda los temas de clase, explican nuevamente si es necesario
- Los profesores saben explicar los temas de clase
- Los profesores le asignan al estudiante trabajos para que aprenda a poner en práctica los conocimientos
- Le dan al estudiante la participación necesaria en los proyectos de la institución
- Los docentes escuchan y respetan la opinión del estudiante aunque sea distinta a la de ellos
- Los docentes enseñan valores humanos
- Los docentes de las instituciones están bien preparados académicamente, tienen dominio de los temas de clase
- Los docentes son congruentes entre lo que dicen y hacen
- Llegan al colegio y a las clases a tiempo
- Son responsables, cumplen con sus deberes

- Son exitosos, se destacan en su labor
- Hacen cumplir las normas del colegio
- Son personas muy inteligentes
- Tienen buenas relaciones con los estudiantes
- Prestan atención a las preguntas e inquietudes del estudiante
- Se interesan porque el estudiante supere sus dificultades académicas y personales
- Ayudan a que el estudiante se valore a sí mismo
- Enseñan al estudiante a dar lo mejor de sí y a ser responsable
- Ayudan a que el estudiante se fije metas en la vida
- Son personas honestas
- Orientan y aconsejan al estudiante
- Ayudan a que el estudiante sea consciente de lo importante que es estudiar
- Animar al estudiante a salir adelante
- Cuando el estudiante se equivoca lo corrigen adecuadamente
- Reconocen el desempeño y el esfuerzo del estudiante por mejorar
- Los profesores le enseñan al estudiante a valorar la institución
- Se preocupan por la institución

**Aquellos estudiantes que calificaron como bueno el desempeño de los docentes dijeron:**

- Los docentes son personas dispuestas a dar lo mejor de sí para que el estudiante salga adelante
- Se esmeran porque todos los estudiantes entiendan los temas de clase
- La mayoría de las veces cumplen con sus labores y obligaciones
- Procuran superarse cada día más y más
- Ellos siempre tratan de buscarle soluciones a los problemas que se presentan en la institución
- Saben cómo debe ser el desarrollo de la institución
- Tratan al estudiante con cariño y respeto
- Son personas entregadas a su trabajo y muy responsables
- Siempre están dispuestos a ayudar al alumno en los problemas o inquietudes que tenga

- La mayoría de los profesores se convierten en amigos de los estudiantes, los escuchan y aconsejan en sus problemas personales
- Se preocupan por el aprendizaje del estudiante, lo orientan para que haga mejor las cosas
- Enseñan valores humanos
- Ayudan a que el estudiante tenga buenas relaciones con las personas que lo rodean
- Animam al estudiante a continuar con sus estudios
- Reconocen el buen desempeño de los demás profesores
- Valoran la labor y esfuerzo del estudiante
- Son buenos docentes dentro y fuera de la institución
- Se preocupan por el colegio, velan por su bienestar y su posibilidad de salir adelante
- A veces algunos no asisten a clases
- A veces tienen fallas de puntualidad
- Algunos permiten que el estudiante opine en las clases
- Algunos hacen dinámicas para que la clase sea divertida
- Algunos profesores se limitan a dictar las clases
- Algunos saben explicar los temas de clase, otros no
- Algunos están tienen mucho conocimiento del área que desempeñan, otros no
- Algunos no desempeñan bien su cargo
- Los profesores de barranquilla son más exigentes y los del pueblo son más irresponsables
- Algunos profesores repiten temas que ya el estudiante conoce
- Hay profesores que les falta tener una mejor relación con el estudiante porque adoptan una posición de policía

**Finalmente, los estudiantes que observaron regular el desempeño de los docentes sostuvieron:**

1. *Hay profesores no saben explicar las clases*
2. *A muchos docentes les falta preparación para desempeñar el cargo y educar a adolescentes*
3. *Hay docentes que no aman su carrera*

## **El maestro, iniciativas de desarrollo humano para la formación integral de los estudiantes.**

En la presente investigación se pretende conocer no sólo el acto pedagógico que realiza el maestro para la formación en las áreas de conocimiento, las metodologías y estrategias que éste aplica, y el clima interactivo desarrollado en el aula de clase, sino también las iniciativas que el docente estratégicamente organiza para la formación integral de los estudiantes a través de los proyectos pedagógicos.

Se inicia esta mirada desde la perspectiva comprensiva del desarrollo humano, la cual lo concibe como “el proceso en el cual el ser biológico se constituye en un ser social y cultural” (Amar Amar, p.6), caracterizado por una serie permanente de acciones y reacciones del individuo mismo con otras personas en la búsqueda del perfeccionamiento de sus potencialidades. Se pueden señalar dos elementos determinantes en el proceso de desarrollo humano: la individuación y la socialización, los cuales están en permanente interacción. La individuación es la instancia en la que el desarrollo del sujeto humano adquiere un carácter de irrepetibilidad, por su parte, la socialización constituye el espacio en el cual dicho desarrollo adquiere su carácter de historicidad y de construcción colectiva, articulado a una red de significados elaborados en la interacción interindividual e intergrupal. No obstante, para que exista el desarrollo humano, la sociedad debe crear condiciones en las cuales la persona, tanto individual como colectivamente, logre el abastecimiento de los elementos materiales vitales, como también de bienes culturales dignos y de servicios de toda índole que garanticen la realización de su potencial dentro del marco de un orden político y social que asegure la equidad de oportunidades, la sostenibilidad y opciones claras para participar en las decisiones y en el disfrute del bienestar material y cultural que en conjunto han creado los seres humanos. El impacto positivo o negativo de esa noción de oportunidad en el individuo está fundamentado en la relación con los otros, a través de las instituciones sociales que los acompañan. Esta mediación de las instituciones (dentro de la cual juega un papel central las instituciones educativas) entre el individuo y su conjunto social global es decisiva para la elaboración de valores que incorpora aquél en su desarrollo. Es decir, que los valores son una elaboración social que las instituciones incorporan o rechazan, fomentan o inhiben, y a las que el individuo se adapta o las reelabora para sí, en función de sus metas sociales o personales. El individuo se forma, pues, a través de las mediaciones institucionales, en el conjunto variado de la vida sociocultural en la que se encuentra inmerso.

Reconociendo el papel decisivo de la escuela en el desarrollo humano de los niños y jóvenes de hoy, las instituciones educativas adelantan proyectos pedagógicos, propuestos la mayoría de las veces por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), encaminados a la formación del individuo en ciertas dimensiones básicas, a saber: la corpórea, la socio-emocional, la cognoscitiva, la lingüístico-comunicativa, la ético-moral, la estética, y la dimensión de trascendencia que alude al potencial emancipatorio del individuo y la capacidad autoevaluativa hacia una permanente búsqueda de perfección y el bienestar común que conlleve al logro de la autorrealización). Todas estas dimensiones en conjunto pretenden ser atendidas en los proyectos pedagógicos con miras a la formación integral de los estudiantes, tal como reza en el artículo 5° de la Ley general de educación, referida a los fines de la educación en Colombia.

*AL CUESTIONAR A LOS PARTICIPANTES DE ESTA INVESTIGACIÓN (ESTUDIANTES, PROFESORES Y RECTORAS) ACERCA DE LOS PROYECTOS PEDAGÓGICOS QUE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADELANTAN, ELLOS HAN CONSIDERADO QUE TALES PROYECTOS ESTÁN DIRIGIDOS A PROMOVER NO SÓLO EL DESARROLLO INTELECTUAL SINO TAMBIÉN LOS VALORES HUMANOS Y EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL, LA PREVENCIÓN DE DESASTRES, EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE, EL APRENDIZAJE DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL, LAS BUENAS RELACIONES INTRAFAMILIARES, EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, ETC. ÉSTOS Y OTROS PROYECTOS SON DE CREACIÓN DEL DOCENTE PARA LA MEJORA DE LA DIMENSIÓN PSICOAFECTIVA DE LOS ESTUDIANTES. LOS PROFESORES HAN CONTRIBUIDO TAMBIÉN CON EL PROYECTO DE PINTAR EL COLEGIO Y DECORAR LOS TABLEROS DE LOS PASADIZOS PARA MEJORAR EL AMBIENTE ESCOLAR, EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y LA SOCIALIZACIÓN.*

*ADEMÁS, Y ATENDIENDO LA NORMATIVIDAD VIGENTE, LOS DOCENTES TRABAJAN CON SUS ESTUDIANTES PROYECTOS SOCIOPOLÍTICOS COMO SON: EDUCACIÓN PARA LA PAZ Y LA DEMOCRACIA, FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN Y COMPETENCIA CIUDADANA, ESTUDIOS DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. OTROS ESTUDIOS OBLIGATORIOS Y TRASVERSALES AL CURRÍCULO SON LOS SIGUIENTES: EDUCACIÓN DE LA SEXUALIDAD, CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE, PROYECTO SOBRE VALORES Y EN DERECHOS HUMANOS.*

Los docentes en las encuestas han listado un conjunto de valores que son difundidos en las instituciones educativas, a saber: responsabilidad, honestidad, liderazgo, justicia, humildad, sensibilidad, sentido de pertenencia, superación personal, autorreflexión, convivencia pacífica, tolerancia, respeto, solidaridad, compañerismo, amistad, amor al prójimo, perdón, amabilidad, amor por el trabajo, autoestima, autonomía, pulcritud en la presentación personal, orden, puntualidad. Los profesores han dicho fomentar tales valores en los estudiantes mediante la implementación del proyecto obligatorio sobre valores humanos, la semana de los derechos humanos, la semana de la mujer, en las reuniones con la comunidad estudiantil, en los salones de clase, en el recreo, etc.

Otro de los proyectos comentados por los docentes en las entrevistas es la escuela de padres, implementada sólo en algunas instituciones. Su objetivo es la mejora de las relaciones intrafamiliares así como la concientización de los padres acerca de lo importante de su apoyo en la formación de los hijos.

Los docentes han dicho en las entrevistas que con el fin de enfocar mejor las actividades de desarrollo humano, ellos establecen diálogo con los estudiantes, con los padres de familia, y el departamento de orientación escolar, procurando profundizar en las problemáticas psicoafectivas y sociales del estudiante. Para direccionar con éxito tal formación humana los docentes también tienen en cuenta el momento social y político por el que atraviesa la sociedad, los valores promovidos por el entorno, y las buenas o malas costumbres que a los jóvenes les han inculcado en sus casas.

Los docentes también han expresado en las entrevistas que otra de sus acciones formativas es fomentar en el estudiante la autorreflexión sobre sí mismo y su vida futura, así como la importancia de estudiar y prepararse para enfrentar la vida laboral.



Los profesores afirman en las entrevistas que falta más colaboración económica de parte de los directivos de las instituciones para la implementación de los proyectos pedagógicos, definidos como “una actividad dentro del plan de estudios que de manera planificada ejercita al educando en la solución de problemas cotidianos, seleccionados por tener relación directa con el desarrollo humano, el entorno social, cultural, científico y tecnológico del alumno. Estos proyectos cumplen la función de correlacionar, integrar y de hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores logrados en el desarrollo de diversas áreas, así como de las experiencias acumuladas. Los proyectos pedagógicos también podrán estar orientados al diseño y elaboración de un producto, al aprovechamiento de un material o equipo, a la adquisición de dominio sobre una técnica o tecnología, a la solución de un caso de la vida académica, social, política o económica y en general, al desarrollo de intereses de los educandos que promuevan su espíritu investigativo y cualquier otro propósito que cumpla los fines y objetivos en el Proyecto Educativo Institucional” (Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994, p. 36-37).

El artículo 14 de la Ley General de Educación (1994, p.39) señala que “para todos los establecimientos oficiales o privados que ofrezcan educación formal es obligatorio en los niveles de la educación preescolar, básica y media cumplir con la enseñanza obligatoria a través de 5 proyectos pedagógicos, a saber: a) el estudio, la comprensión y la práctica de la institución y la instrucción cívica...b) el aprovechamiento del tiempo libre, el fomento de las diversas culturas, la recreación y el deporte formativo...c) la enseñanza de la protección del ambiente, la ecología y la preservación de los recursos naturales...d) la educación sexual, impartida en cada caso de acuerdo con las necesidades psíquicas, físicas y afectivas de los educandos según su edad...e) la educación para la justicia, la paz, la democracia, la solidaridad, la confraternidad, el cooperativismo y, en general, la formación en los valores humanos, y derechos humanos”.

El proyecto pedagógico es una de las estrategias del plan de acción del Ministerio de Educación, enunciado como un procedimiento innovador de gestión escolar autónoma, que se inserta en el objetivo de elevar la calidad de la educación y de transformación de las prácticas pedagógicas, hacia el perfeccionamiento de la formación ética e intelectual de los estudiantes. El método de proyectos es una estrategia de investigación para docentes y estudiantes, que asumen de manera integral e interdisciplinaria los intereses y problemas escolares.

Un proyecto pedagógico se basa en un conjunto de acciones planificadas de manera colectiva por docentes, directivos y miembros de la comunidad educativa; las cuales se orientan a fortalecer los aciertos de la escuela y resolver los principales problemas pedagógicos de la misma.

La preparación del proyecto pedagógico en derechos humanos conlleva a un incremento de la comunicación entre los integrantes de la institución educativa, es allí donde radica el germen del cambio organizativo. Implica un proceso permanente de discusión de prácticas, problemas de la institución escolar (individuales y colectivos), propósitos de la escuela y sus presupuestos de acción. De allí que la importancia de la planificación recae en el proceso mismo y no en la simple presentación de un plan.

Desde la sana intención de los proyectos pedagógicos, éstos han debido dar respuesta a algunos de los problemas que hoy persisten en las instituciones educativas estudiadas, como es el de garantizar el acceso y la permanencia de los niños en edad regular para cursar la educación básica, disminuir la existencia cerca de 2.500.000 de niñas, niños y jóvenes que no realizan sus estudios por diversas circunstancias entre las cuales se encuentran: la falta de una mínima alimentación para que el niño deje de asistir al aula con hambre, ya que ésta produce desatención y falta de motivación al estudio; la situación de pobreza que les obliga a trabajar permanentemente; el desinterés y el analfabetismo de los padres en la crianza y educación de los hijos; la violencia intrafamiliar que cotidianamente se vive en los hogares; la violencia de los adultos a través del delito contra la libertad y el pudor sexual en niños, niñas y adolescentes; la falta de docentes o de establecimientos educativos cercanos al lugar de vivienda; de igual manera, los desplazamientos forzados por la inseguridad y la violencia, bajo el concurso de los paramilitares y guerrilla. Como se podrá observar muchos de estos problemas deben ser resueltos por el gobierno como tal, pero otros corresponden a la atención humana-pedagógica de la escuela, bajo el liderazgo directivo y pedagógico de los rectores y de docentes, cuando se tiene una gran responsabilidad en la transformación de la escuela.

Si comparamos la trascendencia o prospectivas que el legislador a través de la ley general de educación quiso dar a los proyectos pedagógicos en aras a la formación integral y a la resolución de problemas mediante el concurso de la comunidad educativa, con el resultado de las entrevistas a docentes, rectoras y estudiantes, observamos que la escuela se ha dedicado a un activismo, a la realización de tareas aisladas poco pensadas, sin la planificación y organización de proyectos pedagógicos que deberían haber contribuido en parte a la resolución de muchos de los problemas que tienen estas instituciones educativas al interior y en el contexto local en que están ubicadas, y así, al logro de los fines de la educación en condiciones dignas de calidad.

### **Actividades desarrolladas en las instituciones que permiten la cohesión de grupos**

En las encuestas, los estudiantes se expresan acerca de las actividades formativas que existen en los colegios:

**Actividades culturales y artísticas:** El 84.3% de los alumnos dijo que en el colegio existe este tipo de actividades. De ese porcentaje, el 42.5% de los estudiantes señaló participar en estas actividades, entendidas como participar en teatro, danza, pintura, celebración de fechas históricas, jornadas lúdicas y actos cívicos. Por otro lado, el 40% de los alumnos calificó estas actividades como buenas. Los alumnos comentan que estas actividades les han permitido conocer más su propia cultura y la de otros países, integrarse con los compañeros del colegio y practicar valores como la tolerancia, el respeto por las diferencias, el amor y el compañerismo, además les ha ayudado a incrementar el sentido de pertenencia a la institución, la disciplina y los talentos artísticos.

**Actividades deportivas:** El 99.3% de los estudiantes manifestó la existencia de este tipo de actividades en los colegios. De ese porcentaje, el 73.2% de los alumnos señaló participar en estas actividades. Los deportes que ellos mencionaron fueron: football, micro football, baloncesto, voleiball, y

atletismo. Por otro lado, el 46.4% de los alumnos calificó estas actividades como excelentes, y el otro 41.4% las calificó como buenas. Los estudiantes consideran que estas actividades les permiten aprovechar el tiempo libre sanamente, los ayudan a ser mejores personas pues les enseñan a disfrutar de los triunfos de la vida y a superar los fracasos, a respetar las reglas, a ser disciplinados, les permite integrarse con los estudiantes de la institución y de otros colegios, les mejora el autoestima, los ayuda a mejorar el estado físico del cuerpo y a relajarse de los problemas, y a despertar el sentido de pertenencia por la institución al representarla en eventos o campeonatos.

Desde esta investigación se quiere resaltar la importancia del aprender en grupo ya que además de la dimensión intelectual que se comparte entre compañeros de banca, es preciso destacar las actitudes que el trabajo en grupo conlleva como es el hecho de: escuchar, cooperar, ceder, opinar, intercambiar, dialogar, ayudar. Todas esas actividades culturales, artísticas y deportivas que comparten los jóvenes de las instituciones educativas necesitan de la cooperación mutua para ser exitosos, requiriendo esto una puesta en común, primero de pensamientos, y luego de acciones diferentes con el fin de permitir a cada uno reconocer los diversos puntos de vista y atesorar las contribuciones que los otros puedan proveer a su propia experimentación del mundo (Alfrieri, 1993).

**Proyectos de investigación o educativos:** El 68.6% de los alumnos señaló que existen este tipo de proyectos en las instituciones. De ese porcentaje, sólo el 37.3% de los estudiantes dijo participar en proyectos de este tipo. Los proyectos mencionados por ellos fueron los siguientes: de ciencia y naturaleza, proyecto Ondas, proyecto grupo vida, proyecto cultura mokaná, proyecto de la figura humana, de ética y valores, la semana de los derechos humanos, la semana de la ciencia y la creatividad. Por otro lado, el mismo porcentaje (42%) de los alumnos calificó estas actividades tanto excelentes como buenas. Los estudiantes consideran que estas actividades les permiten aumentar el conocimiento científico, les ayuda a desarrollar el interés por la investigación, a ejercitar la creatividad y las habilidades mentales, permite integrarse con otros alumnos y se aprende a trabajar en equipo. Por su parte, respecto a estos proyectos investigativos los profesores en las entrevistas reconocen: “si nosotros queremos incentivar al estudiante a que participe en actividades de investigación, debemos hacerlo con nuestro propio ejemplo, es decir, investigando nosotros también”.

**Comités o Grupos de estudio:** El 62.1% de los estudiantes indicó que existen comités al interior de los colegios. De ese porcentaje, sólo el 31.4% de los alumnos dijo participar en estos comités o grupos, entendidos como: trabajos o actividades de clase en grupo, y los comités estudiantiles de los colegios. Por otro lado, mientras el 32.8% de los alumnos calificó estas actividades como excelentes, el 49.3% las calificó como buenas. Los alumnos consideran que estas actividades les ayudan a integrarse con otros compañeros de la clase y la institución, aclarar dudas sobre temas específicos, fortalecen al estudiante académicamente.

Entre otras de las actividades que existen en el colegio, el 2% de los estudiantes mencionó las dirigidas al perfil técnico de la institución como el agropecuario y turístico. Por otro lado, en la encuesta un grupo de estudiantes advirtió la importancia de que en las instituciones se realicen actividades tanto para hombres como para mujeres.

Y bien, teniendo en cuenta que las instituciones educativas organizan las actividades anteriormente enunciadas para la formación integral, se le preguntó al estudiante en las encuestas qué entiende por tal formación. Las respuestas se presentan a continuación:

El 15.7% de los estudiantes encuestados dijo no saber qué *es formación integral*, no obstante, para el común de los estudiantes significa:

1. *Formarse no sólo en el campo académico sino también en los valores, deporte, cultura, etc.*
2. *Es el desarrollo de todas las características de una persona (intelectual, social, moral y espiritual)*
3. *Es desarrollarse como una persona admirable, amable, capaz de reconocer sus cualidades y debilidades*
4. *Es el desarrollo de valores y actitudes positivas para relacionarse con uno mismo y con los demás*
5. *Es el desarrollo equilibrado de las potencialidades (amar, pensar, decidir, y comunicarse)*
6. *Es ser capaz de discernir el bien del mal*
7. *Es aprender a afrontar las situaciones, valorarse a sí mismo y valorar a los demás*
8. *Es conocer y cumplir los deberes y derechos como ser humano*
9. *Es compartir e intercambiar ideas con los demás para nuestro bienestar y aprendizaje*

La escuela en su discurso permanente expresa preocupación por la formación integral, sin embargo, si se mira la participación de los estudiantes en cada una de las actividades (excepto el área de deportes) no es significativa, razón por la cual la institución debe fomentar más esta participación, concientizando a los jóvenes acerca del sentido de la formación integral que se pretende con dichas actividades pedagógicas. También se hace necesario solicitar a las alcaldías y entidades no gubernamentales, la construcción de canchas multideportivas, salones habilitados para proyecciones y talleres formativos, y aulas especializadas para los encuentros juveniles, consejos estudiantiles, de tal manera que se dinamice la participación de los jóvenes de la localidad.

### **4.3 EL MAESTRO COMO MEDIADOR Y FACILITADOR DEL AUTOCONCEPTO DEL ESTUDIANTE**

Este apartado hace referencia a la dimensión conductual, que no es más que aquellas conductas dirigidas a la autoafirmación o a la búsqueda de reconocimientos por uno mismo o los demás. El autoconcepto incluye necesariamente una valoración y expresa el concepto que uno tiene de sí mismo, según unas cualidades subjetivables y valorativas (Musitu, Román y Gracia, 1988). El ámbito escolar constituye un contexto de especial relevancia en el desarrollo del autoconcepto y la autoestima del estudiante. La imagen que de sí mismo ha comenzado a crear el niño en el seno familiar continuará desarrollándose en la escuela, a través de la integración con el profesor, el clima de las relaciones con los iguales y las experiencias de éxito y fracaso escolar (Machargo, 1991). En este sentido, se ha constatado que los escolares utilizan los éxitos y fracasos académicos como índice de autoconcepto.

Para abordar este apartado, se iniciará por referirse a las formas en que el maestro reconoce la labor de los estudiantes

#### **El reconocimiento como incentivo a la labor del estudiante**

Docentes, estudiantes y rectoras coinciden en sus entrevistas en que el reconocimiento a la labor del estudiante es una necesidad por cuanto aumenta la autoestima y la motivación a estudiar y a participar en actividades del colegio. No obstante, afirman que en las instituciones educativas no existe una política establecida de reconocimiento a la labor, tal y como una de las rectoras lo expresó: “no se ha establecido en las instituciones una política formal de reconocimientos a la labor del recurso humano”.

Pese a la no existencia de una política institucional de reconocimientos, los colegios (principalmente los maestros) implementan formas de hacerlo. Obsérvese a continuación los resultados arrojados por las encuestas a propósito del reconocimiento a la labor del estudiante:

Desempeño Académico: el 85.7% de los profesores señaló que el estudiante es reconocido por su excelencia académica, el 94.1% de los alumnos estuvo también de acuerdo con ello, y el 100% de las rectoras de las instituciones también lo reafirmó.

Participación en grupos de estudio o comités: el 39.3% de los profesores encuestados señaló que el estudiante es reconocido por su participación en comités o grupos de estudio. El 47.7% compartió esta misma afirmación, al igual que el 33.3% de las rectoras.

Participación en actividades culturales y artísticas: El 53.6% de los profesores encuestados señaló que el estudiante es reconocido por su participación en actividades culturales y artísticas. El 71.9% de los alumnos estuvo también de acuerdo con ello, al igual que el 100% de las rectoras encuestadas.

Participación en actividades deportivas: el 64.3% de los profesores señaló que el estudiante es reconocido por su participación en actividades deportivas. El 81% de los estudiantes indicó lo mismo, al igual que el 100% de las rectoras encuestadas.

Participación en actividades de investigación: Sólo el 28.6% de los profesores señaló que existen políticas de estímulo y reconocimiento al alumno por su participación en actividades de investigación. El 49% de los estudiantes indicó lo mismo, al igual que el 100% de las rectoras.

De igual manera, el 54.6% de los estudiantes dijo en las encuestas que siempre los profesores los felicitan cuando les va bien en los exámenes, el 27% señaló que la mayoría de las veces los profesores lo hacen, el 15.8% indicó que a veces, y el 2.6% dijo que nunca lo hacen. Por otro lado, el 59.3% de los estudiantes dijo que siempre los profesores los felicitan cuando participan en las actividades del colegio (culturales, artísticas, deportivas, etc.), el 20% señaló que la mayoría de las veces los profesores lo hacen, el mismo porcentaje afirmó que a veces, y el 0.7% dijo que nunca lo hacen.

De acuerdo a las respuestas de docentes, estudiantes y rectoras (en las entrevistas, encuestas y grupos de discusión), las instituciones otorgan reconocimiento en mayor medida a los alumnos con alto rendimiento académico, a los que son responsables y puntuales con tareas y trabajos, y a los que logran superar sus dificultades de aprendizaje.

Otras actividades en las que se hace reconocimiento a los estudiantes son: buena disciplina, liderazgo, participación y colaboración voluntaria en eventos y actividades del colegio, monitorías de clase, mejor amigo y compañero, puntualidad, presentación personal. Sólo el 17.9% de los profesores dijo que el estudiante es reconocido por estas actividades, el 24.2% de los estudiantes estuvo de acuerdo con ello, y por su parte, el 66.7% de las rectoras lo reafirmó.

De otra parte, tomando las respuestas de los docentes, estudiantes y rectoras (expresadas en las entrevistas y encuestas) se observa que predomina la nota y la felicitación verbal (que algunas veces se hace pública) como formas de reconocer la labor del estudiante. Otras formas de reconocimiento son: exoneraciones de exámenes, menciones de honor al final del año escolar, diplomas, medallas, y trofeos en los eventos deportivos. También se dan las exoneraciones de pagos de matrículas y pensión escolar, que son las más solicitadas debido a las limitaciones económicas que presentan los estudiantes de estas comunidades educativas, pues les permiten continuar con sus estudios. En ocasiones se obsequian al estudiante libros, refrigerios, paseos, y auxilio económico para los gastos que implican las actividades deportivas, culturales y artísticas, así como la posibilidad de formar parte del consejo estudiantil y de representar al colegio en eventos municipales y departamentales.

Como se observa, la mayoría de las formas de reconocimiento implementadas por las instituciones educativas (objeto de este estudio) aluden a la escuela tradicional, requiriendo así de nuevas formas más significativas para el desarrollo humano y cognoscitivo del estudiante, por cuanto los sistemas de reconocimientos y recompensas son capaces de promover el impulso de los individuos en una dirección concreta, o para la consecución de determinados objetivos (en este caso, académicos, socioculturales, etc.) (Gento, 1996). Estos sistemas constituyen un grupo de estrategias eficaces para promover la dedicación y mejorar el rendimiento de los alumnos en el seno del aula de clases y las instituciones educativas, operando a través de la motivación (López Rupérez, 1994).

Se sugiere que el énfasis de la incentivación motivadora debe estar sobre el reconocimiento a la labor bien hecha y las cualidades, más que sobre el realce de los aspectos negativos; y ha de estar referida al éxito en el aprendizaje, y en otros ámbitos de la vida escolar tales como, la asistencia a clases, el buen comportamiento, la participación en actividades socioculturales, la ayuda a los demás, etc.). El establecimiento de un sistema de incentivación de tipo positivo, en el que los premios prevalezcan sobre los castigos, resulta más eficaz que otros de carácter negativo, en el que ocurre lo contrario. Tal motivación positiva obliga, además, a poner de manifiesto los logros en el proceso formativo, más que las deficiencias o retrasos en el mismo (Gento, 1996).

Ahora bien, el otorgamiento de dichos reconocimientos incentivadores al estudiante, debe basarse en la atención a los motivos personales para su autosatisfacción, en conjunción con la orientación y fines de la propia institución educativa (Gento, 1996). Pero para que las recompensas logren el efecto incentivador debe atenderse a toda la gama de necesidades del ser humano, sin olvidar que las necesidades de tipo inferior (de atención a las carencias vitales básicas; importantes de atender dadas las precarias condiciones socioeconómicas en las que los alumnos de estas instituciones estudiadas viven) tienen escasa fuerza impulsora una vez satisfechas; por el contrario, aquellas como la necesidad de autorrealización a través de la contribución personal en libertad, despiertan mayor apetencia por incrementar su disfrute a medida que más se consiguen (Maslow, 1991 citado en Gento, 1996).

Vale resaltar que el reconocimiento público, los elogios y la promoción personal ejercen un intenso efecto positivo sobre la calidad de la labor diaria, por cuanto intervienen directamente en la elaboración y consolidación de la autoestima y satisfacción escolar de los estudiantes, condiciones psicológicas para el uso y desarrollo pleno de las capacidades y potencialidades (Hunt, 1993).

En definitiva, el reto para la administración central y local de las instituciones educativas es la creación y puesta en marcha de una política sólida y razonablemente estable de reconocimientos y recompensas que contribuya a la construcción positiva del autoconcepto del estudiante, y con ello estimule la dedicación y mejora de su rendimiento. Siguiendo las recomendaciones de López Rupérez (1994), tal política deberá desarrollarse a diferentes niveles: individual; grupal; e institucional, por cuanto tal dimensión colectiva de las recompensas pone en marcha mecanismos psicosociales de cohesión del grupo que se traducen en una gran satisfacción moral de sus protagonistas y en una mejora de su rendimiento.

### **La función mediadora del docente en los conflictos entre estudiantes**

De acuerdo a las respuestas de los tres grupos de entrevistados (docentes, estudiantes y rectoras) puede considerarse que el profesor cumple en cierta forma con su papel como mediador de los conflictos entre estudiantes. Interviene adoptando una posición imparcial: escucha las partes implicadas, aconseja y promueve el diálogo y la tolerancia entre ellas para la reconciliación y solución del problema. Con estos procedimientos el maestro cree hacer lo propio en la resolución de los conflictos. Tal vez estas situaciones problemáticas a las que hace referencia el maestro, son atendidas en forma pacífica, expresando una intencionalidad de respeto hacia el otro (compañeros, docentes o padres), tolerancia,

reconocimiento a las diferencias (propias de la cultura de la comunidad educativa), e intencionalidad de querer resolver el conflicto cediendo o cooperando para poder superar los problemas que afloran.

Para resolver los conflictos que se presentan entre los estudiantes el docente por lo general se apoya en el coordinador, el director de grupo, la psicorientadora y los padres de familia. Sin embargo, los profesores consideran que es importante tener la autonomía y autoridad para manejar el grupo de alumnos, y solucionar con ellos los conflictos que se presenten, antes de buscar otros conductos regulares o pasar quejas; consideran además que es necesario que el profesor no pierda el control, sepa manejar sus emociones, pues de lo contrario los conflictos se volverían más difíciles.

Los profesores han advertido en las entrevistas que en las instituciones existen profesores demasiado permisivos ante las conductas incorrectas de los-las estudiantes y otros demasiado estrictos o rígidos, lo que ha generado en ocasiones controversia entre los mismos docentes. Lo importante para ellos es que cuando se reprenda o se castigue al alumno siempre se le explique el por qué de ello para así ir formándolo.

Con todo, los profesores en las entrevistas resaltan la importancia de aconsejar a los estudiantes frente a los conflictos ya que asumen la función del colegio no sólo como la de preparar académicamente a los jóvenes sino también la de formarlos como personas de bien. Los profesores han afirmado: “un docente no puede descuidar la formación integral del estudiante, por tanto debe encontrar la manera de llegar a él como un amigo, para descubrir sus debilidades o falencias y hallar con él el por qué de su conducta”; “un docente termina convirtiéndose en papá y mamá”; “muchos docentes terminan actuando como Psicólogos de los estudiantes”. Expresado así, podría aceptarse como buena la actitud del maestro, pero no lo suficientemente responsable, formativa, mediada por la profundidad psicológica que amerita la conducción de los jóvenes, ya que el maestro como mediador del conflicto necesita tener un espacio privado donde se lleven a los litigantes de tal manera que cada uno de ellos exprese las razones y sentimientos que han desencadenado la discordia, bajo relaciones empáticas promovidas por el docente, de tal manera que éste pueda identificar los motivos causales, con el propósito de establecer acuerdos y compromisos que den resolución al conflicto. En esta forma positiva de tratar el conflicto se encuentran la utilización del diálogo, la concertación, la conciliación, la negociación y la mediación. Cada una tiene sus alcances y algunas pueden ser condición para que otras se logren, pero todas conducen a la concreción de acuerdos.

Frente a los conflictos que existen en la región caribe, en el país y en las escuelas colombianas como, la falta de garantías para materializar el derecho a la educación, reflejado en el acceso, la promoción, la permanencia y la prestación del servicio educativo en condiciones de calidad, que dignifiquen las condiciones humanas de los educandos, en mejores condiciones de enseñanza y aprendizaje, reconocimiento y participación real de la comunidad educativa desde las organizaciones sociales, además de la marginalidad en que viven los municipios de categoría tercera como los estudiados por la presente investigación, donde prima la exclusión, el exterminar al otro, aplicando métodos violentos o coercitivos, donde pulula la corrupción y el desgüeño administrativo municipal, tendría que mirarse y atenderse el conflicto de manera diferente: desde su gestación y agudización, los actores



implicados y las estrategias de resolución, que no serán inmediatas, luego se tendría que hacer una análisis más concienzudo desde sus fuentes, contextos, sus dimensiones y las partes involucradas que aquí no son otras que el gobierno y el régimen, los intereses económicos, la guerrilla, los paramilitares y las organizaciones delincuenciales.

### **Las relaciones entre estudiantes y profesor-estudiantes como indicador de un clima de interacción positivo en el aula**

#### Relaciones entre estudiantes:

El 50.7% de los estudiantes encuestados calificó como buenas las relaciones con sus compañeros de clase, el 40.1% como excelentes, y sólo el 9.2% como regulares, lo que indica que en términos generales existe unas buenas relaciones entre los estudiantes. De hecho, del 100% de los estudiantes encuestados (153), el 80.4% estuvo de acuerdo en afirmar “mis compañeros me aceptan como soy”, por su parte el 62.1% estuvo de acuerdo en afirmar “mis compañeros respetan mis opiniones”, y el 69.3% afirmó “mis compañeros me aprecian”.

Para cada una de las anteriores calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente) los estudiantes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

#### EXCELENTE

- Hay compañerismo y ayuda mutua en cuanto a la realización de tareas y trabajos, y meriendas
- Cuando un estudiante tiene problemas o dificultades personales, los compañeros son comprensivos
- Dentro y fuera de la institución la comunicación con los compañeros de clase es excelente
- Hay vínculos de amistad
- Hay cariño y respeto mutuo, la gran mayoría vivimos en el municipio
- Hay tolerancia y eso facilita la convivencia
- Cuando hay desacuerdos entre los estudiantes se utiliza el diálogo
- Se divierten sanamente

#### BUENA

- Hay compañerismo y cariño entre los estudiantes
- Hay confianza para contarse los problemas personales
- Hay vínculos de amistad

- Cuando hay desacuerdos la mayoría de las veces los estudiantes procuran encontrar una solución pacífica
- En la institución los profesores les han enseñado a respetarse y ayudarse los unos a los otros
- En el colegio se realizan actividades que ayudan a que los estudiantes se integren los unos con los otros
- Así como a veces hay respeto y tolerancia, otras veces hay discriminación e irrespeto
- Hay algunos estudiantes que mantienen riñas entre sí
- Algunos compañeros son indisciplinados
- Algunos compañeros son egoístas

#### REGULAR

- Algunos compañeros no se integran con los demás
- Muchos compañeros no son caritativos
- Algunos compañeros no son amables
- Hay estudiantes irrespetuosos, no respetan la intimidad ni la forma de expresarse de cada uno
- Se forman peleas y discusiones entre los estudiantes
- Hay mucha indisciplina

Todas estas manifestaciones comportamentales indican que entre los estudiantes de las instituciones (objeto de esta investigación), existe un clima positivo de interacción, definido, desde Gento (1996, p.), como: "el conjunto de normas de interacción que circulan por el grupo (estudiantes) así como los sentimientos de sus propios miembros hacia sí mismos y hacia los demás".

#### Relaciones profesor-estudiante:

Integrando las respuestas de los docentes, estudiantes y rectoras (en las entrevistas y grupos de discusión) se observa que existen vínculos de fraternidad y amistad entre estudiantes y profesores. Por lo general, los docentes están atentos a los problemas de los estudiantes, los escuchan y aconsejan. Las relaciones que se tejen son positivas tanto así que los profesores resultan ser modelos de conducta para los estudiantes, y éstos últimos terminan por expresar actitudes de gratitud hacia aquéllos. Vale anotar que cuando el estudiante incurre en irresponsabilidad e indisciplina la relación puede verse alterada debido al desánimo que ello genera en el docente.

Lo anterior coincide con los resultados de la encuesta, a saber: el 61.8% de los estudiantes calificó como buenas las relaciones con sus profesores, el 32.9% las consideró excelentes, y sólo el 5.3% dijo que son regulares, lo que indica que existe un clima positivo entre alumnos y docentes. Para cada

una de estas calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente) los estudiantes expresaron una explicación o justificación. Obsérvese a continuación:

#### EXCELENTE

- Los profesores son amigos o segundos padres, ya que se interesan por los problemas de los estudiantes, los escuchan y los aconsejan
- Los estudiantes y profesores mantienen conversaciones constantes
- Los profesores son personas tolerantes y pacientes con los estudiantes
- Hay respeto mutuo y amabilidad.
- Los profesores le brindan al estudiante los conocimientos básicos para triunfar en la vida
- Los profesores se interesan porque el estudiante entienda los temas de clase y si es necesario les explican nuevamente
- Los profesores ayudan al estudiante a desarrollar sus potencialidades humanas y artísticas
- Los estudiantes interactúan con los profesores más allá del salón de clases
- Los profesores son personas comprensivas
- Cuando hay diferencias entre estudiantes y profesores, se procura resolverlas dentro de un ambiente de respeto

#### BUENA

- Hay diálogo entre estudiante y profesor
- Hay respeto mutuo
- Los profesores son personas honestas
- Hay vínculos de amistad y cariño
- Algunos profesores son admirados por los estudiantes
- Los profesores valoran a los estudiantes
- Los profesores escuchan los problemas del estudiante y ayudan a encontrarles solución
- Los profesores aconsejan al estudiante para que sea una persona de bien
- Los profesores son personas dedicadas a su trabajo y siempre están dispuestos a ayudar al estudiante
- Los profesores se interesan porque el estudiante entienda los temas de clase y resuelva las tareas
- Los profesores ayudan al estudiante cuando no entiende un tema de clase o no sabe cómo hacer un trabajo

- Los profesores son comprensivos, permiten que el estudiante descanse cuando ha trabajado mucho
- Los profesores le enseñan al estudiante valores humanos y lo ayudan a reflexionar sobre sí mismo
- A veces hay profesores que no quieren responder las preguntas o inquietudes de los estudiantes
- No con todos los profesores el estudiante se la lleva bien

#### REGULAR

- Con algunos profesores no hay comunicación fuera del aula, por lo general sólo se conversan temas académicos
- Algunos profesores no inspiran confianza
- Algunos profesores son intolerantes con el comportamiento del estudiante
- Algunos profesores son groseros
- Algunos profesores no se esfuerzan porque el estudiante comprenda los temas de clase
- A veces los profesores regañan al estudiante injustamente

Por otra parte, dentro de una escala de respuesta que incluye las opciones siempre, la mayoría de las veces, a veces, y nunca, el 45.4% de los estudiantes encuestados dijo que siempre los profesores respetan sus opiniones, aunque éstas sean distintas a las de ellos, y el 30.3% dijo que la mayoría de las veces los profesores lo hacían.

Ahora bien, el 54.2% de los alumnos dijo que siempre son escuchados por los profesores, y el 30.1% dijo que la mayoría de las veces. Por su parte, el 32.2% de los estudiantes dijo que los profesores de las instituciones son personas con las que siempre pueden contar cuando tienen un problema, y el 31.5% dijo que la mayoría de las veces. No obstante, en los grupos de discusión algunos estudiantes advirtieron que así como en las instituciones “hay profesores dispuestos a escuchar las inquietudes del alumno”, hay otros que “no comprenden a sus estudiantes, no están dispuestos a escucharlos ni a colocarse en su lugar”. Para los estudiantes: “un maestro no es aquél que sabe dar una clase sino aquél que sabe escuchar al alumno”.

En cuanto a la frase: “Los profesores de mi colegio me valoran como persona”, el 78.1% de los estudiantes encuestados dijo que siempre lo hacían, y el 14.6% dijo que a veces. De igual manera, el 54.2% de los encuestados dijo que los profesores de los colegios reconocen sus cualidades, y el 34.6% dijo que la mayoría de las veces lo hacían.

Frente a la afirmación: “Los profesores de mi colegio son personas honestas al calificar los exámenes y trabajos”, el 68.7% de los estudiantes dijo que siempre, y el 22.7% dijo que la mayoría de las

veces. Por su parte, el 62.9% de los estudiantes dijo que los profesores de las instituciones siempre le dan a cada estudiante la nota que se merece, y el 21.9% dijo que la mayoría de las veces. De la misma manera, el 86.1% de los encuestados estuvo de acuerdo en que los profesores son justos al castigar o sancionar a los alumnos, aunque el 13.9% opinó lo contrario.

Los estudiantes que estuvieron de acuerdo en afirmar que los docentes son justos al castigar o sancionar a los estudiantes sostuvieron en las encuestas que:

- Los docentes castigan cuando los estudiantes son indisciplinados o violan el manual de convivencia, cuando hay fraude en los exámenes, desorden en las clases, irrespeto al profesor y al compañero, peleas entre compañeros
- Sancionan cuando el estudiante no cumple con sus tareas y trabajos
- Castigan al estudiante cuando es irresponsable con el estudio
- Los docentes castigan pero le dan al estudiante una nueva oportunidad
- Los castigos son de acuerdo a la gravedad del caso, cada problema tiene su sanción
- Las sanciones le hacen ver al estudiante sus errores y lo ayudan a ser responsable
- Castigan con el consentimiento del estudiante
- Castigan cuando se cometen faltas graves como el robo
- Los profesores no castigan al estudiante para perjudicarlo sino para corregir su falta
- Si los alumnos hacen algo malo los profesores deben castigarlos para que no lo vuelvan a hacer
- Lo hacen con justicia porque antes de castigar al estudiante primero averiguan el problema en que él está
- Los docentes explican el por qué de la sanción
- Ningún profesor castiga a un estudiante sin tener motivos
- Los profesores analizan el problema y dificultad del estudiante y lo aconsejan pero si él persiste con su comportamiento lo castigan y pasan a los conductos regulares

Por su parte, los estudiantes que consideraron que los docentes no son justos al castigar o sancionar expresaron que:

- Lo hacen injustamente porque castigan al estudiante por cosas que él no ha hecho
- Algunos profesores acusan y castigan al estudiante sin antes haber analizado lo sucedido
- No escuchan las opiniones del estudiante
- Algunos profesores no miran el lado humano del alumno, lo castigan por una cosa que hizo pero que fue sin intención

- No son justos porque mezclan los problemas, juzgan al estudiante porque le tienen rabia por su mal desempeño académico
- Algunas veces se exceden en los castigos
- Castigan con una semana de clases sin venir al colegio
- Hay profesores que amenazan al estudiante con expulsarlos del colegio si no asisten a los eventos como caminatas, etc.
- En los pueblos hay mucha familiaridad entre profesores y padres de familia y eso dificulta una sanción justa
- Hay profesores que por todo castigan y regañan
- Algunos profesores se alteran mucho y usan palabras que ofenden al estudiante como persona
- Hay algunos profesores que se dejan manipular del estudiante
- Las faltas graves a veces son pasadas por alto
- Falta en la institución un mecanismo que controle los castigos que se le hacen a los estudiantes, para que ni los profesores ni los alumnos incumplan las reglas del colegio

Por otra parte, frente a la afirmación: “Los profesores me animan a opinar dentro de la clase y en las actividades del colegio”, el 57% de los encuestados dijo que siempre, y el 25.2% dijo que la mayoría de las veces. De igual manera, el 58.1% de los alumnos expresó que los profesores siempre los animan a participar dentro de la clase y demás actividades del colegio, y el 25.7% dijo que los docentes lo hacían la mayoría de las veces.

Los estudiantes en los grupos de discusión afirman que algunos profesores son modelo de conducta, pues de ellos aprenden la forma de hablar y vestir, otros son ejemplo de valores como la responsabilidad (orden y estudio), el respeto al colegio, la honestidad, la amistad, la buena convivencia, y el sentido de pertenencia, reflejado en la puntualidad a las clases y actividades del colegio (el 40,7% de los alumnos encuestados dijo que la mayoría de las veces los profesores asisten puntualmente, y el 30.0% dijo que a veces). No obstante, advierten otros estudiantes que en ocasiones las acciones del docente no van de acuerdo con los valores que el colegio inculca.

Los datos anteriormente expresados por los estudiantes en las encuestas y grupos de discusión nos llevan a concluir que por lo general los docentes de las instituciones educativas estudiadas, escuchan al estudiante, respetan sus diferencias, valoran sus cualidades, avivan su participación dentro de la clase y demás actividades del colegio, y además, nos llevan a considerar que los docentes encarnan en sus acciones educativas valores que propician un clima de interacción positivo en el aula, potenciador del autoconcepto humano.

Además, muy a pesar de los castigos que aún persisten en este tipo de instituciones educativas, se puede inferir un clima positivo de interacción en el aula de clases por cuanto maestros y estudiantes

promueven el sosiego, la confianza, la seguridad, el orden y la disciplina (basada en la tarea y la justicia), la empatía (o atención hacia los demás), el respeto, la amistad personal y el reparto equitativo de responsabilidades, jugando aquí la función ejemplificadora del profesor un papel fundamental. También el docente facilita espacios para la satisfacción de necesidades de afecto (sentirse querido y apreciado), pertenencia (aceptado por el grupo), seguridad (disminución del miedo y la incertidumbre), y participación responsable (en la organización y realización de actividades), logrando con ello un efecto motivador del aprendizaje entre los alumnos.

A dicho clima contribuye el entusiasmo del profesor, muy a pesar de los bajos salarios, reflejado en sus manifestaciones verbales o no verbales, el ánimo constante al estudiante para la superación de retos u obstáculos, el elogio al esfuerzo individual y colectivo, la expresión de expectativas positivas sobre la capacidad de aprender de los alumnos, estimulando así la autoconfianza en el éxito, e impulsándolos a un mayor esfuerzo.

A manera de conclusión, podría anotarse que, quizás, este clima interactivo positivo es el beneficio esencial que refuerza la cohesión de los distintos miembros de las instituciones educativas; el gran motivador para acudir diariamente a la escuela con agrado y satisfacción; es talvez el mayor estímulo que hace crecer a los niños, niñas y jóvenes, despertar sus iniciativas para un trabajo creativo y productivo, muy a pesar de las limitaciones físicas, estructurales y económicas de las instituciones, al poco liderazgo de las rectoras, a la carencia de ayudas didácticas y tecnológicas. Luego aún así la escuela existe, pero... ¿Cómo mejorarla?, ¿Cómo aproximarla al siglo XXI?

#### **4.4 HERRAMIENTAS DIDÁCTICAS Y TECNOLÓGICAS DE LAS QUE EL MAESTRO SE SIRVE PARA DESARROLLAR LA ENSEÑANZA**

##### **Importancia otorgada a las herramientas didácticas y tecnológicas en el desarrollo de las clases**

En las entrevistas y grupos de discusión, los docentes, estudiantes y rectoras coinciden en considerar que las herramientas didácticas y tecnológicas son de gran utilidad en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que facilitan la comprensión de los temas y motiva tanto a profesores como estudiantes a participar activamente en el desarrollo de las clases. Todos consideran que la falta de estos recursos va en detrimento de la calidad educativa, pues afecta la formación del alumno, poniéndolo en desventaja para el aprendizaje. Para los docentes entrevistados, disponer de la tecnología es favorecer una educación de calidad, por cuanto facilita la obtención del conocimiento, el proceso de enseñanza-aprendizaje, y permite estar a la vanguardia.

Los profesores han dicho en sus entrevistas que los recursos tecnológicos son herramientas importantes para la enseñanza, pero que no es suficiente que una institución posea aparatos de último avance sino que el docente debe saber manejarlos, conocer sus partes y funcionamientos. La capacitación

de los docentes en la utilización de recursos tecnológicos es una necesidad muy sentida por ellos mismos, ante todo en la utilización del computador, como una ayuda didáctica; que utiliza para la adquisición, la representación, tratamiento y transmisión de la información del conocimiento, para que en esta forma se mantenga actualizado y en constante comunicación con la aldea científica universal. Ante tal analfabetismo tecnológico-didáctico de los maestros expresado en las entrevistas es importante que la Secretaría de educación departamental incorpore en su componente de capacitación docente para el próximo año, una formación en recursos tecnológico-didácticos, a saber: el computador y manejo de la Internet; la utilización de la cámara de diaporama; el diseño, rodaje y filmación de textos audiovisuales; el almacenamiento de información en soportes magnéticos (video-cassette, cámara fotográfica y videográfica); la elaboración del periódico escolar, técnicamente útil para los estudiantes; la lectura crítica de documentos sonoros, visuales, y audiovisuales, etc.

### **Disponibilidad de recursos didácticos y tecnológicos en las instituciones educativas e iniciativas del docente frente a la carencia de éstos**

Los profesores han afirmado en las entrevistas que los recursos didácticos y tecnológicos de los que disponen las instituciones educativas son pocos: falta material audiovisual, DVD, CD, películas, faltan herramientas para los laboratorios, lo que dificulta la enseñanza de la biología, de la química y de la física, no hay sala de bilingüismo, tampoco una biblioteca con textos actualizados, ni aún en los municipios. Faltan diccionarios, mapas, no hay marcadores, faltan computadores en buen estado, hace falta un buen servicio de Internet, hacen falta balones para deporte (los que hay son pocos para el número de estudiantes), no hay una buena sala de profesores. Lo más difícil expresan los profesores es el hecho de que “en los colegios casi nunca hay energía eléctrica, por lo cual hay aparatos que no pueden utilizarse aunque existan”.

Los estudiantes coinciden con estas afirmaciones de los docentes y advierten además en los grupos de discusión que “en las instituciones educativas las canchas no se encuentran adecuadas para los deportes, la biblioteca no está dotada de suficientes libros actualizados, y además, pese a que existe un bibliotecario él no se ocupa de su labor, no hay una persona que la pueda atender”. Por otro lado, afirman los estudiantes que “las consultas en Internet son muy restringidas, se hacen los sábados, pero algunos docentes le dificultad la entrada del estudiantes al colegio en esos días, y además otras veces no es posible por falta de energía eléctrica en las instituciones”.

Los docentes en sus entrevistas han comentado que estas instituciones educativas son muy pobres y no cuentan con los recursos económicos para dotarse de espacios e implementos pedagógicos y didácticos que enriquezcan la formación del estudiante. De hecho, afirman: “muchos estudiantes tienen potencial artístico, literario, académico y agropecuario pero por falta de recursos y de un Estado que se olvida de los pobres, no pueden desarrollarlo a plenitud”; “aquí no podemos exigirle mucho al niño porque uno le exige de acuerdo al medio ambiente en el que está, por lo menos en las grandes ciudades uno puede exigirle más porque hay grandes bibliotecas donde él puede consultar pero aquí llega el



momento en que el niño ofuscado dice: me pusieron esta tarea pero dónde la voy a conseguir, y eso limita”.

Por tanto, en las encuestas los profesores advierten la necesidad de que la institución gestione recursos con el gobierno y otras entidades para mejorar la planta física, la infraestructura, los materiales pedagógicos, didácticos y tecnológicos. Entonces, ¿Qué decir de la gestión administrativa de las rectoras? Los docentes afirman que es necesario invertir en laboratorios de ciencias, en bibliotecas, canchas deportivas, implementos didácticos, para así mejorar la formación del joven. Los estudiantes también comparten estas afirmaciones, tanto así que ellos mismos han expresado: “lo que nos diferencia de otras instituciones es la falta de recursos que tiene el colegio”. Las rectoras de las instituciones en las entrevistas reconocen por su parte que uno de los obstáculos y motivos de frustración en la labor educativa es la falta de recursos que obstruyen la libre expresión de las iniciativas de mejora.

La consideración de los estudiantes y profesores en cuanto a si la institución ofrece garantías suficientes para el proceso enseñanza-aprendizaje en condiciones de seguridad y comodidad básica, con la suficiencia de espacios para la enseñanza y el estudio, con la higiene adecuada de las instalaciones (ventilación, luz, limpieza), con materiales impresos disponibles en el aula (libros, guías didácticas, materiales de consulta, etc.), el acceso a bibliotecas, la suficiencia herramientas para las prácticas de deportes, la disponibilidad de materiales didácticos y tecnológicos como la radio, televisión, vídeo, cine, retroproyector, proyector de diapositivas, la internet, etc.), adquiere valor dentro de esta investigación, por cuanto su satisfacción es considerada un indicador de calidad de la escuela, basada en la atención a las propias necesidades y expectativas educativas, así como al desarrollo idóneo de las funciones (Gento, 1996).

En cuanto a los materiales didácticos utilizados por los profesores para el desarrollo de las clases se encuentran: la propia naturaleza u objetos de la vida cotidiana, carteleras, álbumes, cartillas, láminas, dramatizaciones, libros, fotocopias, y los tableros.

Con relación a los recursos tecnológicos que existen en la institución y se utilizan para la enseñanza se encuentran: la sala de nuevas tecnologías en donde se hace uso del retroproyector, televisor, VHS, se hace uso del computador: la Internet, las enciclopedias en CDs de información y el programa discovery que se utiliza para la enseñanza del inglés. No obstante, los docentes en las entrevistas han afirmado “acá en estos colegios estamos atrasados en cuanto a la tecnología”.

Con todo, los profesores han considerado en las entrevistas que “no hay que desfallecer ante la falta de recursos, no hay que colocar tantos peros, uno tiene que crear las situaciones y adaptarse”. No obstante, no sólo de la buena voluntad se puede estar al tanto de la ciencia y la actualización científica y tecnológica. Los docentes por su parte han afirmado: “hay materiales didácticos que uno mismo puede elaborar, pero para poder diseñarlos se necesitan de implementos que no siempre están disponibles debido a los problemas económicos”. Los profesores expresan que deben ser las instituciones y aún más el Ministerio de Educación quienes proporcionen los materiales costosos y complejos en tecnología (material tecnológico y audiovisual), y quienes brinden el apoyo económico para elaborar los materiales

que sean de fácil diseño y manejo. Las rectoras de las instituciones comparten estas afirmaciones con los docentes. Ellas están de acuerdo en que el maestro debe construir su propio material didáctico para desarrollar las clases, e involucrar a los estudiantes en tal tarea; a su vez sostienen que “la institución debe facilitarle al profesor las herramientas para la construcción de este material, sin embargo los pocos recursos económicos con los que se cuentan lo impiden”.

En las entrevistas los profesores han comentado que ante la carencia de recursos, ellos generan iniciativas como por ejemplo: para suplir la falta de balones se valen de juegos o de otras actividades, o se les piden a los estudiantes que por grupos traigan una bola plástica; algunos profesores de sociales han hecho mapas y algunas réplicas de las casas que representan la cultura de los pueblos, elaboradas en barro, plastilina, arcilla e icopor para sus clases; los estudiantes con asesoría de los docentes han construido cartillas o álbumes para el aprendizaje de los temas de clase; los profesores se valen de diferentes objetos de la vida cotidiana para enseñar las clases de física y química; entre profesores y estudiantes se han construido algunos instrumentos para el laboratorio de física; en algunos momentos se han hecho campañas para conseguir diccionarios y otros elementos. Algunos profesores destacan que para la enseñanza de la Biología cuentan en los municipios con una gran vegetación y por ende con una biodiversidad que hace más fácil el estudio de esta área. En el área de matemáticas y física comentan algunos docentes que ellos han construido con ayuda de los estudiantes, péndulos, un reloj de pared, juegos, figuras geométricas elaboradas en madera, y además, rampas para estudiar el movimiento parabólico. Las rectoras de las instituciones confirman tal hecho: “en las áreas de matemáticas, lectura y naturales los docentes han tomado la iniciativa de crear sus propios recursos didácticos para facilitar el aprendizaje de sus alumnos”, así lo expresó una de ellas.

En definitiva, y a manera de síntesis, se exponen a continuación ideas abstraídas de las entrevistas y grupos de discusión:

- La disponibilidad de los recursos didácticos utilizados para enseñar son los tradicionales que están a la mano del maestro, quien toma la misma naturaleza y los procesos de la vida cotidiana para cumplir con el objetivo trazado.
- Los recursos tecnológicos por requerir mayor inversión económica son muy escasos en las instituciones educativas. Algunas de ellas tiene una sala de informática, otras conservan pequeños laboratorios de física, biología, química, y matemática, y algunas poseen material audiovisual (tv, vhs, retroproyector, etc.)
- Las rectoras y profesores consideran que la elaboración del material didáctico es una tarea que debe compartirse con estudiantes pues contribuye a la comprensión de los temas de clase, propicia la expresión de la creatividad del estudiante, y además, los materiales construidos pueden ser utilizados posteriormente con otros grupos con los que el profesor trabaje. Desafortunadamente las instituciones educativas carecen de recursos económicos para este menester y el gobierno nacional y departamental está a espaldas de esta realidad.

- El maestro no dispone del tiempo ni del espacio físico para aportar en el diseño y elaboración de material didáctico, sin embargo, en las respuestas aquí expresadas por los entrevistados se observa la contribución en las áreas de geografía turística, inglés, química, física, matemáticas, español y otros.
- Docentes, estudiantes y rectoras coinciden en afirmar que las instituciones educativas carecen de espacios y recursos materiales necesarios para la formación académica-técnica, como son: salas especializadas, canchas deportivas, materiales didácticos y tecnológicos, bibliotecas y computadores actualizados, la Internet. También se carece de recursos humanos como bibliotecario, técnicos de laboratorio, profesores de informática, personal de mantenimiento de equipos, herramientas, estanques del área técnica-agropecuaria. Asimismo, los entrevistados hacen referencia a las precarias condiciones de los servicios básicos de energía eléctrica, agua, e incluso teléfono, lo que obstruye el normal funcionamiento de equipos y herramientas educativas como la conexión a Internet.

Aunque los estudios experimentales realizados hasta la fecha no han mostrado correlaciones inequívocas entre los resultados educativos y las condiciones físicas de las instituciones educativas, el enfoque de calidad lleva a pensar que la eficacia de éstas se verá incrementada si se dispone de los recursos materiales esenciales y, en la medida de lo posible, de aquellos que superan los límites de lo imprescindible. Dentro de tales recursos materiales habrá que contemplar los siguientes: las características físicas del edificio e instalaciones, que requieren cumplir con requisitos mínimos de emplazamiento y construcción de tal manera que permitan disponer de luz suficiente, aire limpio y bajo niveles de ruido, se requiere por su parte que los espacios reúnan condiciones de habitabilidad suficiente, ausencia de humedad, limpieza y suficiencia, así como de adecuación a las actividades pedagógicas que han de llevarse a cabo en ellos; el mobiliario, que habrá de atender a criterios como flexibilidad, movilidad y compatibilidad con las diversas instalaciones, actividades pedagógicas a realizar y rasgos psicofísicos de los alumnos; las bibliotecas, que requieren de una bibliografía útil para la formación del estudiante, un sistema que garantice su acceso fácil y conservación de los efectivos, e incluso la posibilidad de manejo in situ de los materiales bibliográficos en condiciones de eficacia (lo que requerirá espacios y mobiliario adecuado), la disponibilidad de materiales didácticos y tecnológicos, y las mediatecas, entendidas como el espacio reservado en las instituciones educativas para el adecuado almacenamiento y utilización de materiales de tipo auditivo, visual o informático (Gento, 1996).

Los materiales didáctico-tecnológicos que se utilizan en una institución educativa orientada hacia la calidad deben elegirse fundamentalmente pensando en su eficacia educativa, debiendo responder asimismo a las exigencias que un buen tratamiento educativo-didáctico requiere. Entre algunos de estos materiales se encuentra: los materiales de carácter científico-técnico; los libros y revistas; los materiales audiovisuales y la telemática (radio, televisión, vídeo, cine, retroproyector, cámaras fotográficas, proyector de diapositivas, magnetófono, vídeo conferencia, audioconferencia, autopistas de información, etc.); los materiales informáticos y acceso a Internet (con hardware y software actualizados, de fácil manejo y resistentes a la utilización por usuarios no expertos); los materiales para educación físico-

deportiva, cuya utilización ha de requerir de espacios adecuados; y, los materiales elaborados por profesores en colaboración con los alumnos que han de manejarlos, considerados como un patrimonio sobre los que se cuenta con mayor dosis de control, además de la utilidad que la propia confección tiene desde el punto de vista educativo ya que supone la expresión de creatividad y de habilidad, así como aviva el interés en la enseñanza y el aprendizaje dada la implicación personal de docentes y estudiantes en la construcción de dicho material. En definitiva, el concepto de calidad alude no sólo a disponer de estos materiales didáctico-tecnológicos sino como fundamental a garantizar el aprovechamiento de los mismos, basado en una infraestructura adecuada, servicios básicos (energía eléctrica, agua, telefonía, posibilidad de conexión a redes, etc.), y personal docente capacitado con un razonable entrenamiento o especialización para ello (Gento, 1996).

Ni las escuelas entre sí, ni la Secretaría de Educación están equipadas con ordenadores conectados a Internet, hecho que no permite la integración de alumnos y docentes de distintas regiones del país en proyectos educativos tales como los proyectos interactivos de ciencias, la distribución de textos actualizados, la interacción de diversos docentes y estudiantes para la resolución de inquietudes y el intercambio de información, enriquecedor de la actividad formativa.

Con el fin de contribuir a impulsar el aprendizaje formativo del modo más eficaz y atractivo posible, y teniendo en cuenta la baja inversión económica en las instituciones estudiadas para el abastecimiento de recursos educativos mínimos, resulta urgente la intervención de equipos de docentes en la construcción misma de material didáctico sobre diferentes temáticas.

A partir de lo dicho anteriormente es evidente concluir que en la escuela colombiana la carencia de recursos materiales didácticos y tecnológicos es casi absoluta, muy a pesar de que desde 1993, y más recientemente, desde el año 2001, el gobierno ha venido implementando “normas técnicas curriculares”, referidas a las competencias, logros e indicadores de logros, lineamientos curriculares y estándares. El gobierno cree así poder competir y estar al nivel mundial con estos referentes y la calidad, cuando la realidad expuesta sobre recursos didácticos-tecnológicos supera toda disertación epistemológica sobre el aprender haciendo. Luego entonces es útil preguntarse ¿Qué logros podrá demostrar un estudiante si carece del recurso tecnológico para ello? ¿Cómo demostrará ser competente en su práctica de énfasis técnico si no tiene el ambiente y espacio físico para manifestarlo?, cuando esta competencia es definida como “la capacidad que tiene el sujeto para saber hacer”; y si el nivel de la misma sólo se percibe a través de desempeños, de acciones, sea en el campo social, cognitivo, cultural, estético o físico. Igual sucede con los estándares que son formulaciones universales que describen conocimientos y habilidades que los estudiantes deben lograr, siendo ellos observables, evaluables y medibles.

Vista así las cosas, se entiende que en Colombia y en la región Caribe no se está listo para los retos de la educación en este siglo XXI.

Es deber del profesor poner a disposición de los estudiantes diversos materiales didácticos relacionados con el ámbito de conocimiento determinado, de tal manera que ofrezcan oportunidades para la realización de ejercicios de aplicación, o la conducción desde vivencias prácticas a la evidencia de los

contendidos que se ofrecen. Por su parte, cada vez son más numerosos y sofisticados los instrumentos y materiales tecnológicos que pueden utilizarse para facilitar el aprendizaje, por tanto, el profesor como profesional responsable de la mejor adquisición del saber, también debe estar abierto a las más recientes aportaciones de la tecnología con aplicación a la acción educativa y el autoaprendizaje, ya sea aquella que ha sido elaborada para tal fin o la que puede utilizarse para este propósito aunque haya sido diseñada pensando también en otros ámbitos. La sensibilidad indagadora del profesor en el área tecnológica ha de repercutir en su acción profesional específica, es decir, ha de reflejarse en la provisión que proponga para fines educativos de aquéllos aparatos y materiales que resulten más convenientes a los propósitos concretos en cada caso. No obstante, en la realidad de las instituciones educativas ello se ve limitado dado el ya comentado analfabetismo tecnológico-didáctico que caracteriza a los maestros de estas instituciones (Gento, 1996).

#### **4.5 EL MAESTRO, ORIENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DE APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE**

La OEI, OEA, UNESCO, han sugerido reformas y cambios administrativo-institucionales, y a nivel de las metodologías y técnicas en la educación mundial. Así, Colombia ha introducido cambios en sus instituciones educativas, en sus métodos de trabajo, en sus programas, en sus currículos, en sus procedimientos de evaluación y en la forma de percibir y entender las relaciones sujeto-objeto de la educación, sus espacios sociales, etc., basados en modelos educativos provenientes de otros contextos. Hay que reconocer que esta actitud renovadora ha invadido todos los niveles del sistema educativo, teniendo como resultados muchas de las situaciones que se presentan en esta investigación, luego se hace necesario y urgente construir un Modelo Pedagógico propio para atender las necesidades de la Comunidad Educativa y de las Escuelas Colombianas ya que las ofertas educativas extranjeras no se pueden aplicar sin una debida contextualización en nuestros espacios culturales, políticos y socioeconómicos.

El tipo de evaluación que promueve la ley colombiana para la educación preescolar, básica, media y superior, es cualitativa, integral, continua, y desde 1994 hasta la fecha se le han incorporado un conjunto de cambios, a saber: Indicadores de logros curriculares (1996); Evaluación del rendimiento escolar (1994); Programa Nuevo Sistema Escolar (2002); Pruebas Saber (Evaluación a estudiantes en las áreas de matemáticas y lengua castellana en los grados 3º y 5º, 7º y 9º); Lineamientos para la educación preescolar, básica y media, “la evaluación en el aula y más allá de ella” (1997); Ley 715 de 2001; Decreto 230/2002, se dictan normas en materia de currículo, evaluación y promoción de los educandos y evaluación institucional; Evaluación por logros; Evaluación por competencias; Estándares Curriculares.

Como se observa, en estos últimos 10 años, la evaluación en la educación colombiana ha tenido muchas reformas y cambios que han sobrepasado los niveles de comprensión y asimilación de un profesorado que no termina de incorporar un concepto, un método de trabajo, unos estilos de

aprendizajes, cuando irrumpe otro diferente provocando una desestabilización no sólo en el maestro, sino también en los estudiantes que más que beneficios les genera incertidumbres, y que decir de los padres de familia que no alcanzan a comprender los informes descriptivos y un registro de notas que no tiene números sino que muestra unos logros que son: excelentes, sobresalientes, aceptables, insuficientes y deficientes. Todos esos cambios han creado confusión y zozobra en el medio educativo, mientras las condiciones físico-estructurales de las escuelas no han tenido un tratamiento adecuado, hecho que lleva a calificar de insuficientes los logros del mismo gobierno, entendiendo por insuficiencia, escasez de una cosa, que puede estar referida a las personas. Luego entonces, puede afirmarse que han faltado personas con voluntad política, con compromisos y con actitud de cambio para mejorar la educación en el país y en la región caribe.

Con relación a la evaluación, los docentes en sus entrevistas afirman que las formas de evaluar más utilizadas por ellos son: los exámenes escritos, preguntas en clase, pasadas al tablero, trabajos que los estudiantes realizan para analizar qué tanto están captando los temas de clases. Los docentes comentan que existe además un registro de seguimiento que se utiliza desde que comienza el año hasta que termina, donde se consignan las asistencias, notas, participaciones, ejercicios y tareas presentadas, lo que les permite llevar un seguimiento del desempeño del estudiante para emprender los correctivos necesarios. Por su parte, en los grupos de discusión los estudiantes coinciden con tales afirmaciones.

En las encuestas, el 76% de los estudiantes indicó que por lo general “al final de cada tema de clase” los profesores les hacen una evaluación para determinar “qué tanto aprendieron”. Los alumnos en los grupos de discusión afirman que los profesores les hacen evaluaciones permanentes, por unidades temáticas y por periodos académicos, avisándoles con anticipación la fecha en que se realizarán los exámenes. Además, comentan que los docentes observan al estudiante mientras labora o realiza una actividad con el fin de intervenir cuando comete una falla para que sea corregida.

En los grupos de discusión y entrevistas, estudiantes y profesores han coincidido en que “al momento de calificar el rendimiento académico, en las instituciones se tiene en cuenta la nota del examen”, la participación en clase, las tareas y trabajos realizados, la puntualidad, asistencia, y disciplina.

Por otro lado, el 73% de los alumnos dijo que siempre los profesores les dicen cuáles son los temas que van a ser evaluados. Asimismo, el 52.3% indicó que siempre los profesores preguntan en el examen lo que dijeron que iban a evaluar, el 31.1% señaló que la mayoría de la veces lo hacen, el 15.9% dijo que a veces, y el 0.7% dijo que nunca. Por su parte, el 27.6% dijo que siempre los profesores les indican el tipo de preguntas que les harán en el examen, el 32.4% dijo que la mayoría de las veces lo hacían, el 26.2% dijo que a veces, y el 13.8% señaló que nunca. En los grupos de discusión, los estudiantes expresaron que el estilo de evaluación de algunos profesores es tipo ICFES, otros toman notas cuantitativamente de 1 al 5 donde 5 es excelente, 4 sobresaliente, 3 aceptable, 2 bueno, y 1 es insuficiente. Estos resultados demuestran que en buena parte los maestros indican los temas que van evaluarse con la intención de que los estudiantes se preparen mejor en lo fundamental, se nota también que de una u otra forma hacen entrenamiento a un tipo determinado de pregunta que casi siempre coincide con el tipo de pregunta que se utiliza en las pruebas nacionales que exige el Estado para ingresar

a la Educación Superior (Pruebas ICFES). Es criticable el hecho de que a un logro valorativo (excelente, sobresaliente...), propio de la evaluación cualitativa, se le asigne un valor numérico (5 = excelente; 4=sobresaliente...), siendo así las cosas, cabe preguntarse ¿Cuál es realmente el tipo de evaluación que el maestro utiliza para evaluar al estudiante?

Los estudiantes comentan en los grupos de discusión que por lo general los profesores una vez terminado el examen resuelven los puntos de éste, retroalimentando así el conocimiento. De igual manera, en las encuestas el 78.8% de los estudiantes dijo que los profesores tardan poco tiempo en dar las notas de los exámenes, aunque el 15.9% no estuvo de acuerdo con ello.

Los estudiantes entrevistados mencionan, además, que los directores de grupo abren el espacio para conversar con ellos e impulsarlos a que autoevalúen su desempeño y comportamiento en el colegio, otros docentes no lo hacen.

Es importante anotar también la siguiente información proveniente de las entrevistas a docentes: cuando los estudiantes tienen dificultades para entender los temas de clase, los maestros rediseñan la forma de explicarles y hacen hincapié en dichos temas hasta que los aprendan; frente a los bajos resultados en los exámenes los docentes analizan dónde está la falla y cambian la metodología si es necesario; respecto a los estudiantes que tienen bajo rendimiento académico los profesores hacen una labor de investigación para indagar si el problema es familiar, económico (no se están alimentando, tienen hambre), si son problemas de aprendizaje, de autoestima, etc., son toda una serie de factores que los profesores analizan. Desde allí se dialoga con los estudiantes y padres de familia, y se anima a los estudiantes de bajo rendimiento para que estudien y progresen a pesar de las adversidades. Generalmente, los docentes ayudan al estudiante a que descubra sus aptitudes, y no se les margina. Al alumno lento o que tiene dificultad para el aprendizaje, los profesores lo integran con los más despiertos, con los que aprenden más rápido, éstos hacen las veces de monitores; “tal estrategia ha dado buenos resultados”, dijo uno de los docentes.

Los profesores sostienen que ellos les dicen a los estudiantes que si no entienden un tema, si no saben cómo hacer una tarea o no comprenden las preguntas del examen se acerquen a ellos para explicarles y orientarlos, incluso repetirles el tema de clase. Frente a un mal examen se les coloca tareas de recuperación y de refuerzo, en otras ocasiones se les asigna un compañero que esté más adelantado para que les ayuden, como lo considere el estudiante. Algunos estudiantes optan por formar grupos de estudio. Los docentes comentan que las actividades de recuperación se colocan al terminar el período académico y cuando el estudiante muestra dificultades y deficientes exámenes, lo importante para los docentes es que él mejore poco a poco. Lo anterior coincide con lo expresado por los alumnos en los grupos de discusión, ellos allí afirmaron que cuando los estudiantes no obtienen los logros académicos o tienen un bajo rendimiento en el colegio, los profesores por lo general les colocan talleres y trabajos para que comprendan mejor los temas, se apropien del conocimiento y luego los evalúan nuevamente. También comentan que algunos profesores le asignan al estudiante con dificultades en el aprendizaje, tutores o monitores para que éstos lo ayuden en la comprensión de los temas de la clase. Estas acciones y comportamientos que los maestros asumen en la conducción del aprendizaje y de la evaluación,

demuestran una actitud maternal y reflejan la vocación de servicio que manifiestan la mayoría de ellos y ellas.

Otras formas de orientar la formación de los estudiantes indisciplinados y que no han querido estudiar es, siguiendo lo dicho por los profesores, la de dejarlos sin recreo y en ese recreo colocarles actividades para que las desarrollen y luego evaluárselas. De igual manera, a veces cuando los estudiantes no llegan puntual a la clase se les deja por fuera para ir erradicando el problema, y se les enseña con esto que si bien la educación es un derecho, ellos tienen un deber que cumplir. En los grupos de discusión, los alumnos expresan que por lo general los profesores castigan justamente al estudiante.

Cuando un estudiante tiene malas bases académicas, los maestros entrevistados han dicho optar por pedirle, en ocasiones, que busque asesoría personalizada con un profesor particular. Esta decisión que toman los maestros es irresponsable por cuanto en su labor educativa ellos deben asumir al estudiante que trae falencias y debilidades conceptuales y formativas, para que a partir de ese encuentro estudiante-profesor se logren cambios significativos en ese estudiante que ha sido desatendido por su maestro anterior, mucho más aún cuando los alumnos de estas instituciones rurales no tienen la posibilidad económica para sufragar los gastos de un profesor particular.

Los profesores expresan en las entrevistas que al finalizar el período académico, ellos realizan los exámenes que son requisitos del plan de estudio y observan qué tanto el estudiante alcanzó los objetivos propuestos; a partir de allí, determinan los pasos a seguir. Frente al fracaso del estudiante, los profesores les dan un voto de confianza diciéndoles que él puede ser mejor, la idea de los docentes es subirle la autoestima y que le tomen interés y amor a la materia. Tales afirmaciones fueron compartidas por los estudiantes en los grupos de discusión. Los alumnos comentan que los profesores motivan al estudiante haciendo comparaciones positivas con personas exitosas; algunos pretenden impulsarlos a estudiar con frases como: “ponte pilas”, “tienes la oportunidad de recuperarte”, no obstante, señalan que hay algunos profesores que optan por no prestarles atención a esos estudiantes.

Los profesores comentan que ellos se fijan mucho en el estudiante que obtuvo un mal resultado en el examen, en el que no realizó los trabajos ni los ejercicios asignados, en el que es indisciplinado, ellos consideran que a ese estudiante algo tiene que pasarle, y dialogan con él en clase, en las horas libres, le preguntan si tiene problemas con sus papás, si es de padres separados, si vive con la abuela, si desayunó antes de venir al colegio, etc., a partir de esas conversaciones los docentes descubren muchas cosas y aconsejan al alumno. Los profesores expresan que cuando el estudiante tiene un bajo rendimiento académico muchas veces no es por problemas de inteligencia sino por problemas emocionales. Los docentes directores de grupo se dedican a los estudiantes que van mal, conversan con ellos y llegan a conocer sus problemas personales, les dan buenos consejos, los motivan a mejorar sin expresarse mal de ellos. Aquí se nota que el maestro por lo general mantiene una actitud de acercamiento hacia el estudiante, e incluso, uno que otro conoce las formas de crianza y problemas familiares que rodean al mismo.



Cuando el bajo rendimiento académico y las conductas de irresponsabilidad e indisciplina del estudiante son recurrentes, los profesores las registran en el “diario de actividades del estudiante”, y remiten a los alumnos al director de grupo, al coordinador de convivencia, llaman a los papás para ver qué es lo que pasa, y los remiten a psicorientación.

Los profesores comentan que cuando el estudiante no comprende los temas, ellos cambian de estrategia pedagógica y le explican nuevamente. Los docentes expresan que una de las formas de ayudar al estudiante que pierde un examen o tiene bajo rendimiento académico es hablando con él, animándolo a que trabaje más y mejore, hablándole de lo importante que es estudiar porque eso va a servirle para toda la vida, hablando con los padres de familia, con el director de grupo, con el coordinador, remitiéndolo a psicorientación y estando pendiente de si el estudiante persiste en la falla o la supera. Los docentes afirman que el departamento de orientación les ayuda a identificar cuáles son las fallas que tiene el estudiante desde el punto de vista psicológico, físico o si es pereza o dificultades de aprendizaje, lo que les permite saber que pasos seguir con el alumno. Tales afirmaciones son compartidas por los estudiantes. En los grupos de discusión, los alumnos manifiestan que cuando los estudiantes no obtienen los logros académicos los docentes directores de grupo toman medidas como: conversar con el estudiante y con el profesor de la materia con la que éste tiene el problema de rendimiento; llamar a los padres de familia para indagar las causas, determinar si son problemas familiares o de otra índole, y realizar compromisos de mejora en conjunto con el estudiante.

Los profesores en las entrevistas advierten que en la comunidad educativa de estos municipios “los estudiantes presentan muchas dificultades como falta de comida, conflictos intrafamiliares, y algunos son desplazados de sus tierras”. Estas situaciones afectan el estado de ánimo del estudiante y por ende su rendimiento en el colegio. Ante tal hecho, los docentes expresan que procuran animarlos a que progresen. Luego, proceden a colocarles actividades de recuperación y de refuerzo o talleres en grupo para que observen las fallas y después se les hace nuevamente un examen escrito.

Los docentes comentan en las entrevistas que a los estudiantes que tienen ritmos de aprendizaje más rápido les asignan trabajos de consulta en Internet, en enciclopedias, les asignan ejercicios más complejos para que los realicen, y luego socializan con ellos los temas y trabajos. La idea de los profesores de asignarles trabajos es mantenerlos ocupado en actividades productivas, canalizar esa energía a través del aprendizaje.

Los profesores entrevistados declaran que “el ejercicio de la evaluación es difícil, es difícil señalar quienes están aptos y quienes no para pasar al siguiente grado, ya que de acuerdo a las políticas del gobierno sólo un mínimo porcentaje de estudiantes (5%) puede perder el año”. Ellos han expresado que hay muchachos que no merecen ser promovidos pero el cumplimiento de las políticas les exige hacer de “magos” para lograr que esos estudiantes adquieran los conocimientos y destrezas básicas, viéndose en ocasiones tentados a evaluar positivamente a alumnos que aún no lo merecen. Para mejorar tal labor educativa, los directores de grupo hablan con los profesores, les preguntan como va el grupo, hablan con los estudiantes, y luego comparan lo que ambas partes dicen, y se hacen sugerencias para mejorar.

Por otro lado, los profesores observan generalmente la falta de compromiso por parte de los padres en el proceso de aprendizaje del estudiante, lo que para ellos influye negativamente en el desempeño del joven en formación. Expresan que en esas comunidades educativas los padres de familia son muy pasivos “cuando se realizan reuniones no quieren venir, y no preguntan cómo va su hijo”.

Los profesores en las entrevistas comentan que los padres de familia presentes en esta comunidad generalmente son iletrados y por ello no hay mucho apoyo para que el estudiante cumpla con sus responsabilidades. Afirman: “el apoyo de los padres de familia en el proceso de aprendizaje del estudiante se ve limitado ya que el 90% de los padres de familia son campesinos analfabetos”. De tal manera que “el llamado triángulo de oro de la educación (estudiante-padre-docente) en estas instituciones no concurre para la formación integral”, tal como lo expresó un profesor.

Dado lo extensivo de las respuestas anteriormente presentadas, y los elementos que en ellas convergen, indicando la orientación y evaluación que hace el maestro del proceso de aprendizaje del estudiante, a manera de síntesis se exponen a continuación un conjunto de conclusiones con el objeto de resaltar el deber ser del maestro en ese aspecto.

**1. Los profesores evalúan** de forma tradicional el rendimiento académico del estudiante, a través de exámenes escritos y orales, preguntas en clase y ejercicios en el tablero, a través de las tareas, trabajos y talleres asignados. Los aspectos más evaluados por los docentes son, en primer lugar, el aprendizaje de los temas de clase, la responsabilidad y puntualidad en el cumplimiento de los deberes y trabajos asignados, la disciplina y participación en clase, y otras veces, los valores humanos como el compañerismo y la buena convivencia, siendo el rendimiento académico el aspecto más evaluado. Esto queda en evidencia cuando los maestros y rectoras reconocen que:

- “Al final de cada tema de clase se le hace una evaluación al estudiante”
- “La evaluación determina qué tanto aprendieron”
- “Calificar el rendimiento académico”
- “En las instituciones se tiene en cuenta la nota del examen”

Asumir la nueva evaluación cualitativa-formativa del estudiante no ha sido fácil para los maestros, quizás, todos repiten que ésta es un proceso organizado, planificado y sistemático que valora el alcance y la obtención de logros, competencias y conocimientos, de cuyos resultados académicos y comportamentales se determina la promoción o no de los educandos de los grados de la educación básica y media, siendo responsabilidad del maestro diseñar e implementar estrategias para apoyar a los educandos que tengan dificultades en sus estudios, pero a la larga y después de 10 años de estar realizando actos evaluativos, aún expresan: “el ejercicio de la evaluación es difícil, es difícil señalar quienes están aptos y quienes no para pasar al siguiente grado ya que de acuerdo a las políticas del gobierno sólo un mínimo porcentaje de estudiantes (5%) puede perder el año”; tal afirmación evidencia la necesidad de una mayor comprensión y concientización docente acerca de la forma de implementación y

utilidad formativa de la evaluación cualitativa; es necesario que el docente comprenda y asuma el proceso de seguimiento del aprendizaje por cuanto éste constituye la pieza clave del tipo de evaluación cualitativa. A través de la evaluación se busca emitir un juicio valorativo sobre “el proceso de desarrollo del estudiante, previo un seguimiento permanente que permita determinar qué avances ha alcanzado con relación a los logros propuestos, qué conocimientos ha adquirido o construido y hasta qué punto se ha apropiado de ellos, qué habilidades y destrezas ha desarrollado, qué actitudes y valores ha asumido y hasta dónde éstos se han consolidado” (Decreto 230 de 2002, p.83).

En definitiva, uno de los puntos de apoyo para la potenciación de la calidad educativa radica en la capacidad del docente para evaluar el progreso de sus alumnos. Tal evaluación deberá orientarse de modo inmediato y con enfoque predominantemente formativo hacia la mejora de la situación, tratamiento y resultados de dichos alumnos (Gento, 1996).

**2. Los docentes llevan un libro de seguimiento** en el que registran las calificaciones y participaciones del estudiante con el objetivo de observar su proceso de aprendizaje.

La responsabilidad del maestro no sólo está en registrar de forma global los logros, dificultades, limitaciones o potencialidades del estudiante, sino en entender que la evaluación busca ser participativa, flexible, abierta, como una acción comunicativa que invita a la reflexión, la motivación y búsqueda de estrategias y alternativas para superar las debilidades y deficiencias. La acción comunicativa propone registrar la valoración del estudiante, pero compartirla con él, compartir esos logros y dificultades para potenciar las posibilidades formativas del estudiante, siendo además necesario que el maestro implemente estrategias como el mantenimiento de expectativas elevadas sobre la capacidad de aprendizaje del estudiante, por cuanto la actitud positiva de los profesores para mostrar confianza en que los alumnos alcanzarán resultados satisfactorios en su proceso formativo constituye un factor extraordinariamente determinante del éxito de los mismos (Gento, 1996).

**3. La forma en que los profesores evalúan** el desempeño del estudiante en las áreas técnicas es mediante la observación directa.

Los resultados de tal observación directa terminan por ser incompletos o limitados dada la precariedad logística, tecnológica, didáctica y de herramientas de trabajo en que las instituciones educativas (objeto de esta investigación) se encuentran, muy a pesar de que el gobierno ha indicado que para la oferta de programas técnico agropecuarios, de corte y confecciones, turismo, etc. (como los que ofrecen esas instituciones) ha de tenerse una infraestructura adecuada, personal especializado y una coordinación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA); relación que apenas comienza, por cuanto primero se pensó en desarrollar las competencias comunicativas, argumentativas y propositivas en las áreas básicas de conocimiento, y hoy las competencias de tipo laboral, vinculadas al trabajo, al desarrollo científico y tecnológico y a todas las instancias que rodean a estas competencias, desempeños, estándares. Ya bien Mc Clelland (1973, p.) ha afirmado que “para evaluar con mayor eficiencia las competencias laborales es necesario estudiar a las personas directamente en el trabajo ya que la

competencia está ligada a una forma evaluativa de todo aquello que opera el individuo y causa su rendimiento en el trabajo”.

**4. Los docentes al momento de evaluar** el desempeño del estudiante tienen en cuenta una serie de consideraciones tales como, las condiciones socioeconómicas en las que el estudiante vive, sus condiciones psicoafectivas y familiares, y su nivel de aprendizaje, de tal manera que así realizan apreciaciones significativas que en algún momento permitirán tomar medidas pertinentes para la mejora y progreso del proceso de aprendizaje del estudiante; de acuerdo a los docentes dichas consideraciones no pueden ser ignoradas dado que afectan el rendimiento del mismo. Ahora bien, ante el bajo rendimiento académico e indisciplina de los estudiantes, los profesores suelen dialogar con ellos, con los padres, directores de grupo, y otros profesores para hallar las posibles causas de dichos comportamientos y tomar luego los ajustes necesarios, en otros casos, acuden al apoyo de las orientadoras escolares o al coordinador académico.

El enfoque de la evaluación en Colombia tiene la propiedad de ser continua, integral, sistemática, flexible, interpretativa, participativa y formativa, luego el diálogo que el maestro propone es lo ideal, pero dialogar con el evaluado supone poner algo en común (logros por alcanzar, comportamiento personal y hábitos que mejorar), lo que implica la creación de un mutuo entendimiento o intercambio de experiencias (entre docente y estudiantes, docente y orientadores escolares, psicólogo y director de grupo) dentro de un ambiente democrático donde se escuche atentamente al estudiante, se comprenda su texto y contexto, éste sea asimilado por el docente o director de grupo, y así se tome la mejor decisión frente a la evaluación.

Aún cuando determinados rasgos de los estudiantes, como su status socioeconómico, psicoafectivo, cognitivo y nivel intelectual, tienen influencia sobre los resultados educativos que obtienen, especialmente en términos de rendimiento académico, el tratamiento de tales alumnos por parte del profesor ha de ir orientado hacia la mayor potenciación de sus posibilidades formativas, para lo cual habrá de efectuar, con apoyo del departamento de psicorientación y la aplicación de pruebas psicológicas y cognitivas, un diagnóstico o evaluación inicial que permita la identificación del potencial estudiantil para establecer el tratamiento educativo más conveniente, y la detección de posibles deficiencias que requieran tratamiento específico, tales como: el retardo mental; las discapacidades del aprendizaje (ej.: la dislexia); los niños con más alto riesgo de vivir estas discapacidades son aquellos que nacen con bajo peso, sufren trauma de nacimiento o desnutrición, y provienen de familias pobres y caóticas (M.D. Levine, 1987 citado en Papalia, 1997), siendo así los estudiantes de las instituciones educativas estudiadas, blancos posibles, debido a las precarias condiciones en las que en esos municipios se vive. Entre las ayudas de más éxito para este tipo de estudiante están: las técnicas de modificación de la conducta para apoyar la concentración, las técnicas para mejorar destrezas básicas y utilizar estrategias cognoscitivas, ayudar a organizar la vida fuera de la escuela, al igual que dentro de ella, y el apoyo al progreso en áreas de índole académica o distinta de ésta (Papalia, 1997), lo que demanda de una amplia preparación docente, no sólo en el área de conocimiento, sino en la psicología del aprendizaje, pedagogía, manejo de técnicas didácticas, etc., hecho que no ocurre o que es una deficiencia de estas instituciones,

tal como lo evidencia los datos arrojados por la encuesta (ver). Si los niños presentan pruebas para establecer sus puntos fuertes y débiles de aprendizaje, si aprenden destrezas que les ayuden a utilizar los primeros y compensar los segundos, y si reciben ayuda psicológica para problemas como la baja autoestima y autoconcepto (con frecuencia causada por problemas escolares), es muy probable que logren vidas satisfactorias y productivas (Papalia, 1997); la hiperactividad y atención deficiente, entendida como un desorden de la conducta que suele acompañar los desórdenes de aprendizaje: cualquiera que sea la causa de este desorden, padres y profesores pueden ayudar a estos niños a trabajar mejor en la casa y en el colegio (Papalia, 1997).

**5. Los docentes**, orientados por las leyes educativas, **proveen al estudiante** de actividades de recuperación y refuerzo, siendo luego nuevamente evaluados por escrito para conocer los avances. Además, como estrategia para la mejora del rendimiento académico de los estudiantes deficientes, los docentes son receptivos y flexibles ante la necesidad de repetir los temas de clase e implementar nuevas formas de explicación de los mismos, también suelen encargar a estudiantes sobresalientes para que hagan las veces de padrinos o tutores, quienes abordan al estudiante deficiente de acuerdo a su propia espontaneidad; los docentes expresan que ello ha generado mejoras en los resultados de los estudiantes ya que consideran que la interacción y relación cara a cara con los compañeros de clase les da mayor seguridad.

Es importante aquí advertir que la evaluación que los docentes realizan después de las actividades de recuperación y refuerzo para conocer los avances del estudiante, no deberá limitarse a la evaluación escrita sino que deberá consistir en actividades grupales o individuales, planificadas y con estrategias pedagógicas diferentes que apunten a explorar las habilidades del estudiante, de tal manera que éste supere sus fallas o limitaciones en la consecución de los logros.

Por otro lado, y haciendo referencia a la estrategia que implementan los docentes entrevistados de asignar tutores o padrinos (estudiantes sobresalientes) a aquellos que no han obtenido aún sus logros con el fin de mejorar el rendimiento, es necesario señalar que, pese a los resultados positivos que los maestros han dicho obtener con tal estrategia, esa asignación tiene muchas desventajas dadas las condiciones de las instituciones educativas y las limitaciones que muestran los mismos estudiantes, más aún cuando no hay un acompañamiento por parte de los padres de familia; el triángulo de la educación, profesor-estudiante-y padres de familia presenta un gran desequilibrio en estas instituciones educativas. Lo que los estudiantes necesitan es la colaboración de un docente experto (como lo es su profesor) que analice constantemente su proceso de aprendizaje y sus resultados, de tal manera que encuentre un modo “particular” de intervenirlo para mejorar su propia situación sus géneris, en la cual se deje llevar por lo dicho, por quien se supone que sabe (el maestro).

**6.** Las respuestas de los entrevistados coinciden en afirmar que la **actitud de los docentes siempre es de ayuda**, de estímulo, de animar e incluso presentar algunos modelos de superación, no obstante, muchas veces a los estudiantes indisciplinados, a los que llegan tarde a las clases o incumplen repetidamente con las tareas y trabajos, los profesores los castigan dejándolos por fuera de la clase o sin la

posibilidad de disfrutar del recreo. Dicha acción es validada por la comunidad de estudiantes en los grupos de discusión.

En las instituciones educativas los castigos, entendidos como privaciones o el sometimiento a tareas no deseadas, son utilizados como elementos ejemplificadores, es decir, como elementos de ejemplo para los demás, para que se aparte de cada uno la idea de volver a cometer la misma falta, lo que lleva consigo implícitamente una técnica correctiva, no se castiga para que se borre la falta, sino para transformar al culpable. De esta manera, las instituciones esperan obtener mayor esfuerzo y productividad de parte de los estudiantes. No obstante, es necesario resaltar la importancia de considerar las condiciones psicoafectivas y socioeconómicas de los estudiantes al momento de aplicar las sanciones y castigos, procurando así lograr a través de éstos un aprendizaje formativo.

Muchos investigadores insisten en que el castigo como modificador de conducta es negativo, mostrando que las personas aprenden más si se les refuerzan los buenos comportamientos que si se les castiga por los malos. No obstante, otros sostienen que el castigo en ocasiones parece necesario sobre todo porque algunas veces los comportamientos inadecuados pueden estar tan arraigados que es difícil orientar al joven hacia comportamientos adecuados (Papalia, 1997). En todo caso, cuando no haya alternativa para el castigo, los hallazgos de laboratorio y las investigaciones de campo enseñan que para que éste sea efectivo deberá tenerse en cuenta un conjunto de criterios como: inmediatez (cuanto menor sea el tiempo entre el mal comportamiento y el castigo, más efectivo será este último); explicación (el castigo deberá ir acompañado de una argumentación que permita un aprendizaje significativo); consistencia y amor, pudiendo el castigo ser dañino cuando no es coherente, no es indulgente y se administra con odio (Parke, 1977 citado en Papalia, 1997).

7. Cuando los **docentes** se **encuentran** ante **estudiantes de aprendizaje rápido**, usualmente los nombran monitores o tutores de la clase para canalizar sus habilidades y favorecer el aprendizaje de los otros miembros del grupo-clase. También los docentes les asignan ejercicios de mayor dificultad o complejidad y consultas avanzadas para jalonar el desarrollo del pensamiento. De esta manera, los profesores procuran mantener la atención de dichos estudiantes.

Es importante enfatizar en que a los estudiantes con evidentes habilidades para el rápido aprendizaje, indiscutiblemente, debe brindárseles una combinación de enriquecimiento (ampliación y profundización de estudios mediante actividades especiales como salidas de campo y proyectos de investigación) y aceleración (desplazamiento rápido en el currículo), esperando fomentar la creatividad y la inteligencia.

#### **4.6 GESTIÓN DEL RECTOR EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA INSTITUCIÓN**

Dentro de las funciones pedagógicas que las rectoras dicen desempeñar en las entrevistas se encuentran: la de orientar el diseño, desarrollo e innovación del PEI, así como la de “vigilar el cumplimiento de la misión y visión institucional”, lo que implica velar porque exista coherencia entre éstas, el plan de estudios y los proyectos presentados por docentes; liderar el consejo académico, y los comité de evaluación y promoción que existen en el colegio, y desde allí coordinar el proceso pedagógico de la institución, discutiendo en reuniones y jornadas pedagógicas acerca del currículo, la programación de materias y las metodologías de enseñanza implementadas. Tales reuniones por lo general se organizan a mitad y a final de año. Asimismo, algunas rectoras expresaron que en cada período académico se hace una indagación acerca de lo que está pasando en los colegios y acerca del comportamiento pedagógico de los docentes, consultando las inquietudes de maestros y estudiantes.

Las rectoras de las instituciones educativas participantes en la investigación han expresado una serie de actividades que desarrollan en la cotidianidad de las escuelas, interviniendo en el desarrollo pedagógico de éstas, a través de sus funciones directiva-pedagógica-académicas. “Vigilar el cumplimiento de la misión y visión institucional” es quizás una de sus preocupaciones, interpretación que desde el texto el investigador infiere como “estoy atenta y cuido que la misión y visión estén allí en el PEI, y como vigilante que soy sé que están a cargo mío y es mi responsabilidad porque la norma así lo indica y es uno de los criterios que muestran la organización y el rumbo de la institución educativa”.

Para bajar la carga emocional que generan estos dos elementos del PEI, las rectoras deben comprender que la formulación de la visión y de la misión se realiza en espacios democráticos, participativos, compartidos en equipos con los miembros de la comunidad educativa, definidos desde el escenario de la institución, producto del consenso de sus actores. Luego, las rectoras en un ejercicio participativo con los demás miembros de la institución deberán revisar la relación y la coherencia de la misión y visión respecto al currículo, a las estrategias y acciones pedagógicas en el aula, deberán revisar si las decisiones que se definen en el consejo académico contribuyen al proceso de mejoramiento de la calidad educativa, y si las acciones responsables de la escuela están ubicadas en el contexto y responden a las necesidades de éste. Todos los procesos y acciones anteriormente indicados deben ser compartidos, evaluados permanentemente, no en la mitad del año escolar ni al finalizar el mismo como lo han expresado las rectoras. Estos procesos deben ser evaluados sistemáticamente, ser organizados con base en los principios pedagógicos asumidos, guardando relación con los fines generales, objetivos de la educación, los contenidos y los métodos con que se desarrolla la formación integral de los estudiantes, y las acciones educativas para el resto de la comunidad interna y externa.

Ahora bien, un detenido análisis de la misión institucional expresada por docentes, rectoras y estudiantes en las encuestas, evidencia desconciertos en la proyección o rumbo que han de tomar las instituciones educativas, por cuanto aquellas sólo reflejan el propósito de formar integralmente al joven,

ofreciendo modalidades educativas técnicas y una educación en valores, pero no indican con claridad la manera cómo la institución va a lograr y consolidar las razones de su existencia, el proceso de acciones estratégicas y de responsabilidades que cada integrante de la comunidad educativa ha de asumir para el mejoramiento de la calidad institucional, delimitando el campo de acción de cada uno, con el fin de que los esfuerzos, toma de decisiones y recursos sean dirigidos de forma pertinente al logro del futuro deseado. Las rectoras, a través de su liderazgo, deben crear una comunidad humana, unida por el vínculo del trabajo, encaminado a un propósito común que debe hacerse tangible en la misión, con un rumbo claro y consecuente, que ha de ser ampliado y revisado cuando sea necesario.

Por otro lado, las rectoras han dicho promocionar en las instituciones jornadas pedagógicas para discutir cambios en la normatividad vigente del sistema escolar, y reuniones para difundir información institucional, por ello, desde aquí, el 32.1% de los profesores encuestados dijo que siempre se entera a tiempo de éstas actividades a realizar en el colegio; el mismo porcentaje indicó que la mayoría de las veces; y el 35.7% de los docentes expresó que a veces. La idea de las rectoras es socializar los avances que establece el gobierno con el fin de que todo el personal de la institución esté informado, reflexione acerca de la necesidad del cambio, y así se comprometa con éste. Cabe observar que la norma debe verse desde los aportes que ésta indica a la gestión administrativa y pedagógica de las rectoras, y a través del colectivo de docentes debe inferirse cuáles procesos y procedimientos son necesarios adoptar para el desarrollo de las mismas, sin perjuicio o en detrimento de la autonomía escolar y de la calidad de la educación. Pero más allá de esto, las jornadas pedagógicas son para reflexionar el sentido pedagógico con que se ejerce la función docente formativa, el hacer pedagógico del maestro-estudiante, la integración, la participación y la toma de decisión de los miembros en los consejos directivos, académicos y en las comisiones de evaluación y promoción del estudiante, como de la organización del plan de desarrollo anual, su revisión, proyección, y el mejoramiento de la calidad de la educación, en condiciones dignas para los estudiantes, que son el resultado y el reflejo de lo que se vive y se comparte en la escuela.

De acuerdo a lo expresado por las rectoras en las entrevistas, ellas promueven entre los docentes la metodología de enseñanza participativa y constructivista con el fin de que el estudiante aprenda a descubrir el saber por sí mismo, sea crítico y formule soluciones a las problemáticas del medio. Sin embargo, las rectoras reconocen que en las instituciones educativas aún prima la metodología tradicional. Luego entonces, planificar las jornadas pedagógicas con los docentes es lo ideal por cuanto éstos de una u otra forma son los ejecutores de lo que allí se decida, promoviéndose el sentido de ganar entre todos, por tanto, las rectoras no deberán promocionar metodologías que no hayan sido compartidas con los profesores, siendo ellos quienes en conjunto deben tomar la decisión, acorde con el modelo pedagógico con que la institución se identifique.

Otras de las funciones pedagógicas de las rectoras es velar por el cumplimiento del manual de convivencia, promoviendo el respeto y la cordialidad entre los miembros de la institución. Ellas intervienen cuando hay conflictos entre profesores, los llaman aparte, dialogan con ellos y en conjunto hacen un compromiso de mejora. En cuanto a los conflictos entre estudiantes las rectoras sólo intervienen



cuando las faltas son muy graves, de lo contrario es el coordinador académico o de disciplina, o la psicorientadora quienes se encargan de ello.

Más allá de “velar por el cumplimiento del manual de convivencia”, las rectoras deben crear un ambiente de socialización permanente para su conocimiento y cumplimiento por parte de sus destinatarios (estudiantes, padres de familia y profesores); deben atender a los criterios y pautas de comportamiento que no vulneren el derecho a la educación; deben indicarse claramente los procedimientos frente a situaciones específicas (administrativas, académicas, evaluativos y otras), y resolver los conflictos sin atentar contra los derechos humanos de las personas de la comunidad educativa, quedando explícitos derechos y deberes que direccionan la sana convivencia.

Para Vicente Rivero, Disney, Barragán y Nelson Sánchez (2005) el manual de convivencia debe apoyarse en principios y valores, orientados desde los derechos humanos, debe contribuir a superar viejas actitudes en el educador y en la comunidad, que se basan en proverbios como “la letra con sangre entra” o “es mejor castigar un inocente que terminar absolviendo a un culpable”; el manual de convivencia debe superar el autoritarismo como modelo de vida social, y la imposición arbitraria de los mayores a los jóvenes de esquemas de vida sin consultar los cambios culturales que se dan con los relevos generacionales. El manual de convivencia no puede ser un código complejo ni convertirlo en un instrumento para juzgar y resolver todas las situaciones que se presentan en el medio educativo y que por su propia naturaleza corresponde resolver a las estructuras e instancias de decisión de la institución educativa.

Al preguntarle a las rectoras de qué otra manera intervienen en la gestión pedagógica, ellas afirman que lideran los proyectos obligatorios que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) desde sus políticas impone y exige a las instituciones educativas; además de impulsar los proyectos pedagógicos transversales al currículo como son: protección al medio ambiente, preservación de los recursos naturales, utilización del tiempo libre, educación de la sexualidad para los tres niveles de la educación formal, y el proyecto en valores y derechos humanos (artículo 14, enseñanza obligatoria. Ley General de educación). Sin embargo, los estudiantes solicitan que las rectoras impulsen proyectos formativos de convivencia, la creación de grupos deportivos, culturales y otros que sean de sus intereses, además le solicitan mayor preocupación por atender las necesidades de los alumnos, de tal manera que así el tránsito por la institución educativa sea más satisfactorio, y se desarrolle un sentido de pertenencia, el cual los moverá a participar efectivamente en el Consejo Directivo donde tienen un espacio como egresados. Con todo, las rectoras han afirmado que llevar a cabo proyectos y actividades educativas es una tarea muy difícil por cuanto las instituciones no cuentan con los recursos para ello, de tal manera que incluso cuando los profesores plantean propuestas no siempre se les apoya; a veces los recursos se consiguen valiéndose de la colaboración de las entidades privadas y autoridades públicas.

Por otro lado, las rectoras (y también los docentes) hablaron en las encuestas acerca de las actividades de formación de padres que el colegio realiza, véase en lo que sigue. El 50% de las rectoras dijo que las instituciones educativas realizan actividades de formación de padres de familia, tales como, talleres y charlas del departamento de psicorientación y de la escuela de padres (en las instituciones en

que existe), reuniones de entrega de informes académicos e información institucional, y actividades de integración, con el fin de que los papás descubran y comprueben el desarrollo emocional y académico alcanzado por sus hijos. No obstante, el otro 50% restante de las encuestadas opinó lo contrario; aquí las opiniones estuvieron divididas. Por su parte, el 74.1% de los docentes encuestados señaló que el colegio no realiza este tipo de actividades de formación de padres de familia, sólo el 25.9% dijo que si se hacen.

Los docentes y rectoras han expresado además un conjunto de sugerencias para avivar la formación de los padres de familia en los colegios, a saber: realizar más y con mayor regularidad talleres de formación de padres; que se brinde el apoyo para que las instituciones que aún no han implementado la escuela de padres lo puedan hacer; que se enfatice en la formación en valores y la educación sexual para que así los padres contribuyan positivamente con la formación moral que se le brinda al joven en el colegio; que la institución impulse la participación de los padres en este tipo de actividades, mejorando la comunicación con ellos y avivando el sentido de pertenencia por la institución y la corresponsabilidad en la educación de los hijos.

En definitiva, son pocas las actividades que las instituciones realizan a favor de los padres, madres y acudientes de los estudiantes, de tal manera que a pesar de que el gobierno escolar propone la participación obligatoria de éstos en la administración de las instituciones educativas, con el objeto de disminuir el poder de directivos docentes, y de que se tomen decisiones pensadas y pertinentes donde gane la comunidad educativa, la limitada formación de ellos no permite que su participación sea efectiva. Marchion (1997, p.) expresa: “la participación comunitaria es un camino por hacer que en la medida en que vamos participando se va logrando capacidad para ello y para ir asumiendo retos, responsabilidades y compromisos crecientes”. Se debe entender que el grupo de padres no nace, se desarrolla dentro de un ciclo de crecimiento no siempre homogéneo y continuo, que deberá ser apoyado por las rectoras y los docentes. Como grupos humanos, los padres atraviesan por una “serie de fases de ilusión, estancamiento y replanteamiento, y fuerte desarrollo, con momentos buenos y malos” (Domingo, 1996, p.86), por tanto, las rectoras en su ejercicio de liderazgo pedagógico deben proponer un estilo de coordinación y de dinamización para una escuela de padres crítica-participativa como una organización que aprende; con la energía suficiente para gestionar los recursos económicos, materiales y humanos que necesita la acción formativa pedagógica en cada institución, caracterizada según el municipio en que se ubica.

Para terminar, cabe resaltar que en la gestión pedagógica del rector debe valorarse la participación de:

1. **Los padres y madres de familia:** debe aprovecharse los momentos en que los padres o madres de familia asisten al colegio por cualquier razón simplista, para solicitarles colaboración en el desarrollo de actividades culturales, recreativas, o salidas de campo. Esta colaboración no se debe institucionalizar en la vida académica del colegio, por cuanto puede traer malentendidos con el resto de padres de familia.

2. **Los alumnos y alumnas:** La participación de los estudiantes es muy provechosa para la organización de actividades académicas, foros, excursiones, recolección de datos valiosos para rectoras,

profesores o trabajadores sociales de la institución educativa, como también para contribuir en la resolución de diferencias y pequeños problemas que se presentan en clase o faltas disciplinarias sin trascendencia.

3. **Los maestros y maestras:** Es necesario rescatar y salvaguardar la participación de los docentes, incluso de aquellos que no quieren integrarse con compañeros de trabajo (ya sea por mal manejo de la autoridad o poder del líder situacional). Estos docentes estarán en condiciones de hacer equipo con egresados, quienes conocedores de la organización del colegio tienen elementos de juicio para reflexionar internamente y hacer aportes en aras de mejorar la calidad del servicio educativo.

De igual manera será importante hacer equipos con personas del sector productivo, vecinos y allegados a la institución, ya que con su experiencia cotidiana de observar a maestros, estudiantes, coordinadores y rectoras en el ir y venir, puedan suministrar información útil para encomendar nuevos propósitos institucionales.

#### **4.7 PROMOCIÓN DEL RECTOR DE UN CLIMA INTERPERSONAL POSITIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

En las encuestas, el 46.4% de los docentes dijo que la mayoría de las veces “el rector trata con cortesía a todos los miembros del colegio”, y el 28.6% señaló que siempre. De igual manera, el 45.3% de los estudiantes dijo que las rectoras siempre los tratan a ellos con cortesía, y el 34% dijo que la mayoría de las veces lo hacen. Estos datos reflejan la forma cortés en que las rectoras se dirigen al cuerpo de estudiantes y docentes, mostrando el respeto y estimación, propios de la dignidad de las personas con las que trata, unas de ellas son los profesores, quienes son los que se desempeñan en la función formativa, y otros son los estudiantes, quienes van a educarse, a aprender buenos modales para vivir en sociedad, y la escuela es el mejor escenario donde ellos pueden aprender ese papel.

Por otro lado, el 46.4% de los profesores observó que la mayoría de las veces “el rector es una persona solidaria”, el 21.4% dijo que siempre, no obstante, el 25% señaló que a veces, y el 7.1% dijo que nunca. Por su parte, el 38.3% de los estudiantes dijo que las rectoras son personas que siempre ayudan a los demás, el 28.2% dijo que la mayoría de las veces, y el 32.2% dijo que a veces lo hacen. Esta actitud de solidaridad se hace manifiesta en aquellas situaciones en que los profesores tienen que atender circunstancias personales o dificultades acrecentadas por las situaciones económicas, o cuando los estudiantes atraviesan por momentos o fases de riesgo desde sus hogares o ante el desaliento cuando no alcanzan a obtener sus logros.

Asimismo, el 50% de los docentes manifestó que la mayoría de las veces “el rector muestra interés por las situaciones personales o familiares de profesores, alumnos, y personal administrativo del colegio”, el 7.1% dijo que siempre, no obstante, el 39.3% expresó que a veces lo hace. Por su parte, el 30.2% de los estudiantes dijo que las rectoras a veces muestran interés por la situación personal o

familiar de ellos, sin embargo, el 29.5% dijo que la mayoría de las veces, el 24.8% señaló que siempre, y el 15.4% advirtió que nunca.

El 46.4% de los docentes observó que a veces “el rector se preocupa por conocer y atender las necesidades de los profesores”, no obstante, el 35.7% de ellos dijo que la mayoría de las veces lo hace, y el 10.7% dijo que siempre. Por su parte, el 34.2% de los estudiantes dijo que siempre las rectoras se preocupan por conocer y atender sus necesidades, el 30.2% señaló que la mayoría de las veces lo hacen, pero hay un 28.9% de estudiantes que advirtió que las rectoras sólo se preocupan por sus necesidades a veces, y un 6.7% dijo que nunca. Estos dos últimos porcentajes se reflejan en algunas de las respuestas de los estudiantes en los grupos de discusión: “las rectoras no muestran interés por nuestras opiniones y propuestas, a veces nos sentimos ignorados por ellas”, así lo expresó uno de ellos.

En relación a lo anterior, vale anotar también que el 37.5% de los estudiantes afirmó que las rectoras a veces están dispuestas a escucharlos cuando ellos lo necesitan, el 31.6% dijo que la mayoría de las veces lo están, el 25.7% señaló que siempre, y el 5.3 dijo que nunca. Con todo, por su parte, el 78.6% de los profesores mostró su acuerdo con la frase “el rector es una persona que sabe escuchar”.

Por otro lado, el 53.8% de los docentes encuestados expresó que la mayoría de las veces “el rector es una persona que respeta las opiniones de los demás”, y el 26.9% dijo que siempre. De igual manera, los resultados de las encuestas de los alumnos coinciden con estos porcentajes de los profesores. El 53.7% de los estudiantes dijo que siempre las rectoras respetan las opiniones de los demás, y el 22.8% afirmó que la mayoría de las veces las rectoras lo hacen.

Pese a que los resultados anteriores evidencian actitudes de consideración y aprecio de parte de las rectoras hacia las necesidades e intereses de docentes y estudiantes, potenciando con ello en cierta forma una relación interpersonal emocionalmente positiva dentro de las instituciones, el porcentaje de encuestados que señaló a veces y nunca como sus escalas de respuesta, evidencian asimismo una no consistencia en dichas actitudes, lo que bien puede llevar a inferir la necesidad de reforzar los vínculos entre profesores y rectoras, y en especial, entre estudiantes y rectoras, abriendo mayores espacios para la expresión de necesidades y problemáticas personales o de otra índole que afectan a la comunidad educativa. Tal situación se ve reflejada en lo dicho por uno de los estudiantes en los grupos de discusión: “las rectoras no muestran interés por nuestras opiniones y propuestas, a veces nos sentimos ignorados por ellas”. Siguiendo a López Rupérez (1994), es preciso que las instituciones dispongan de un sistema de identificación no sólo de las necesidades de docentes y estudiantes sino también de su nivel de satisfacción. Es necesario disponer de un sistema completo, válido y fiable de indicadores que permitan determinar periódicamente los niveles de satisfacción de la comunidad educativa; el grado en que sus necesidades y expectativas razonables están previstas y cubiertas.

En cuanto al reconocimiento que el rector hace de la buena labor de los estudiantes, el 51.4% de éstos dijo que las rectoras por lo general siempre reconocen sus logros, y el 23.3% dijo que lo hacen la mayoría de las veces. En reuniones del Consejo académico el rector tiene la oportunidad de informarse

acerca de los logros y comportamientos de los estudiantes, de tal manera que luego en el encuentro ocasional con los mismos les termina por reconocer sus avances.

De otra parte, el 74.1% de los profesores dijo estar de acuerdo con la frase “el rector es una persona que inspira confianza”. De igual manera, el 71.7% de los estudiantes estuvo de acuerdo con dicha frase.

El 70.4% de los docentes manifestó estar de acuerdo con la frase “el rector es una persona apreciada por la comunidad educativa”. Por su parte, el 64% de los estudiantes mostró estar de acuerdo con que las rectoras son personas queridas por ellos, aunque el 29.3% estuvo en desacuerdo.

Ahora bien, a continuación se muestran las respuestas a la pregunta ¿Qué opinión tienes acerca de la comunicación que se da entre el Rector y los alumnos?, formulada a los estudiantes en la encuesta. Tales respuestas guardan relación directa con los resultados antes expresados en este apartado: el 48.4% de los estudiantes encuestados afirmó que la comunicación entre el Rector y ellos es buena, el 31.4% dijo que es regular, el 15.7% la calificó como excelente, y el 4.6% dijo que es deficiente. Con todo, los estudiantes en los grupos de discusión han afirmado “falta mayor comunicación con la rectora”, así lo expresó uno de ellos.

Si se observan estos datos, puede afirmarse que la comunicación entre el rector y los alumnos es por lo general positiva, sin embargo, se trata de una comunicación informal donde prima lo conversacional sin formalismo, con mensajes fragmentarios que se obtienen casi siempre en los pasillos o patios de recreo de las instituciones, y cuando las rectoras se dirigen al estudiante para aconsejarlo y recomendarle que mejore en el estudio, así como cuando ellas comunican el producto de una rifa o de una actividad cultural. Obsérvese que esta comunicación son más de interés personal para los involucrados, se da naturalmente, según las situaciones del que desea comunicarse, pero no se establece sistemáticamente ni se controlan sus procesos de difusión. La comunicación aquí expuesta se percibe más de los estudiantes hacia el rector, evidencia de ello es lo expresado por éstos:

- “Las rectoras poco conversan con los estudiantes, excepto para transmitirles información o noticias institucionales, aunque algunas veces ni siquiera comunican los problemas del colegio”
- “La comunicación es deficiente porque cuando el estudiante desea hablar con las rectoras, ellas casi siempre se encuentran ocupadas o no están en el colegio”

Para cada una de las anteriores calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente) los estudiantes han expresado una justificación. Obsérvese a continuación:

EXCELENTE:

- Las rectoras saben expresar sus ideas
- Las rectoras tratan al estudiante de forma cordial y amable

- Las rectoras se interesan por conocer los problemas del estudiante y por ayudar a resolverlos
- Las rectoras se convierten en amigas del estudiante, lo comprenden, lo orientan y le dan consejos
- Hay respeto y amor entre rectoras y estudiantes

#### BUENA:

- Hay respeto mutuo entre rectoras y estudiantes
- Las rectoras son amigables y generosas
- Cuando el estudiante tiene un problema familiar o cualquier otro, las rectoras le ayudan a solucionarlo
- Las rectoras le dan al estudiante consejos para mejorar en el estudio
- Cuando el estudiante le pide a las rectoras un favor o una opinión, ellas lo ayudan con cortesía
- Las rectoras saben cómo llegar al estudiante y ganarse su confianza
- Las rectoras felicitan al estudiante por su buena labor
- Para ser excelente, las rectoras tienen que comunicarse más con los estudiantes

#### REGULAR:

- Algunas veces las rectoras le abren al estudiante el espacio para que éste exprese sus preguntas o dudas, otras veces no tienen tiempo para conversar por las ocupaciones
- Algunos consideran que las rectoras sólo hablan con el estudiante para transmitirle información o noticias de la institución
- Falta más comunicación entre rectoras y estudiantes
- La comunicación no es mucha ya que las rectoras varias veces están fuera de la institución
- Casi siempre que el estudiante quiere hablar con las rectoras o expresarles alguna inquietud, ellas no están en el colegio o están ocupadas
- No todos los estudiantes hablan con las rectoras
- Pocas veces los alumnos se acercan a las rectoras para dialogar porque no les tienen confianza
- En ocasiones se han formado peleas o discusiones entre los alumnos y las rectoras

- Muchas veces las rectoras no escuchan los problemas del estudiante ni lo aconsejan
- Las rectoras no abren el espacio para que los estudiantes expresen sus inquietudes y sugerencias para la mejora del colegio
- Las rectoras pocas veces felicitan al estudiante por su buena labor

DEFICIENTE:

- La comunicación es deficiente porque cuando el estudiante desea hablar con las rectoras, ellas casi siempre se encuentran ocupadas o no están en el colegio
- Casi nunca las rectoras se encuentra en disposición de escuchar o atender a los estudiantes
- Son pocas las veces que las rectoras se dirigen al estudiante y cuando lo hacen es casi siempre para regañarlos
- No visitan al estudiante en los salones de clase
- A veces las rectoras amanecen de mal genio y son groseras
- Ni las rectoras ni los alumnos se interesan por mejorar la comunicación entre sí

Por último, el 95.7% de los docentes afirmó en las encuestas que las rectoras son ejemplo de los valores que las instituciones educativas fomentan entre sus estudiantes, sólo el 4.3% opinó lo contrario. Los profesores han afirmado que en muchos casos las rectoras manifiestan responsabilidad, honestidad, respeto, solidaridad, autonomía capacidad de decisión, y preocupación por la institución y todos sus estudiantes.

Haciendo un recorrido por los anteriores aspectos, indicadores de un clima interpersonal institucional, se puede concluir que las rectoras gozan de reconocida autoridad por la relevancia de su cargo y la aceptación de sus colaboradores, tras la evidencia de su actitud carismática y cualidades personales que hasta este momento han sido adecuadas para permanecer en su cargo. Las rectoras gozan de estimación generalizada de la comunidad escolar (profesores, padres de familia, estudiantes), dicha estimación obedece a situaciones como: una de las rectoras fue estudiante de la institución que hoy dirige, nació y aún vive en ese municipio; otra de ellas se inicia como profesora y ante la vacancia del cargo de rectora, se le ofrece a ella ocuparlo, hasta la fecha; por otro lado, otra de las rectoras goza de estimación por el reconocimiento que hace la comunidad de su categoría personal y profesional, demostrada en su desempeño, primero como maestra de la educación básica primaria, quien se preocupó por ampliar la institución a básica secundaria y media técnica, y luego como rectora, gozando de una legitimidad que aún hoy ostenta. Aún más allá, el clima interactivo positivo, según Gento (1996), se caracteriza por el sentido de pertenencia de los miembros hacia la institución, situación vivenciada por estudiantes y padres de familia de manera negativa, sin embargo, se espera que en el caso de las rectoras

tal sentido se vivencie positivamente dado que ellas de una u otra forma han sido estudiantes en esas instituciones educativas, o han estado perteneciendo a ellas en calidad de docentes, por cuanto muchos de ellas viven en el municipio; y otra circunstancia es el hecho de que por lo general son las únicas instituciones oficiales con que cuenta el municipio. Una segunda característica del clima interactivo es el sentido de seguridad, que ha de darse en las instituciones por la confianza que existe en la relación entre las rectoras, estudiantes y profesores(as), y la estabilidad de éstos últimos en el puesto de trabajo. Como tercera característica está el entusiasmo de profesores(as) y rectoras, que ha de reflejarse en sus manifestaciones verbales o no verbales que contagian con relativa facilidad a los estudiantes, como cuando el maestro les expresa: “ponte pilas... que tu puedes”, teniendo ello un efecto motivador del aprendizaje de los jóvenes. Finalmente, otra característica es el elogio, por parte de las rectoras, del esfuerzo individual y colectivo de los estudiantes, animándolos a que superen los retos u obstáculos que se presentan en la vida académica.

#### **4.8 ASPECTOS QUE CARACTERIZAN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Dentro de la gestión administrativa, las rectoras en las entrevistas han afirmado llevar a cabo la planeación y evaluación de la institución, liderar el consejo directivo y en conjunto con sus miembros tomar las decisiones institucionales. Las rectoras diseñan el presupuesto del colegio, vigilan su cumplimiento, y rinden cuenta ante la contraloría por ello; administran el personal docente, distribuyen las asignaturas entre ellos y organizan el horario de clases; además, vigilan y supervisan la asistencia y desempeño del profesor, así como del personal administrativo de la institución. De igual manera, las rectoras organizan reuniones de padres de familia y de profesores en las que comunican información institucional y analizan el proceso pedagógico y administrativo del colegio. También asisten a reuniones con el comité del consejo política social, áreas de salud, y madres comunitarias.

Respecto a lo anteriormente expresado, debe aclararse que las rectoras en este país, en uso de las funciones que le confiere la ley, deben administrar la institución educativa, dirigirla con otros (coordinadores y profesores), para realizar y hacer cumplir los objetivos que la institución se propone. En este esquema los otros son sus subordinados y de una u otra forma deben obedecer porque la función educativa de la escuela está plenamente reglada, legislada en objetivos, fines, indicadores de logros, competencias, estándares, además, en consejos, comités, comisiones que las instituciones han de demostrar y verificar ante la supervisión de educación, legitimándose con ello la función administrativa del rector. Prueba del cumplimiento de las funciones rectoras se demuestra en los literales j y b del decreto 1860 (1994, artículo 25) según los cuales corresponde a éstas aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público, y velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para tal efecto.

Hoy desde el lenguaje de las organizaciones se promueve la gestión como “acción y efecto de gestionar” (Diccionario de la Real Academia de la lengua, 1987), hacer diligencias conducentes al logro



de un propósito determinado; el administrador debe moverse y la acción operacional debe suministrar la eficacia, la operatividad de las funciones y la motricidad de sus colaboradores. Luego, las rectoras no sólo administran sino que tienen que mover los procesos y a las personas, poniendo en funcionamiento al consejo académico y directivo de la institución, en palabras de Pallu de la Barriere R. (1970, p.25): “gestión de una empresa es el conjunto de los procesos puestos en marcha, orientados por la adopción de decisiones que determinan la actividad de esa empresa”.

La gestión de las rectoras será legitimada por la comunidad académica de la institución y todos los actores de la comunidad educativa cuando ésta, a través de los procesos pedagógicos, directivos y de proyección de la institución, desarrolle canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, promueva el proceso continuo de mejoramiento de la calidad, oriente el proceso educativo mediante el consejo académico, y promueva actividades de beneficio social que vinculen a padres de familia, egresados, jubilados o representantes de cooperativas y sector productivo del municipio donde se instala la escuela; deficiencias que en su mayoría presenta la gestión de las rectoras, tal y como queda expresado en las sugerencias que los profesores hacen (pregunta 31 de la encuesta) para que mejore la labor y desempeño de ellas; consideran que a éstas les falta mayor gestión con entidades gubernamentales y no gubernamentales para captar recursos que atiendan las necesidades sentidas por las instituciones; innovar en los programas académicos y en el fortalecimiento de las áreas técnicas, desde lo metodológico y sus recursos tecnológicos, y la infraestructura que cada una de ellas necesita para tal fin (laboratorios, herramientas para la práctica y experimentación), de tal manera que se formen estudiantes competitivos, que puedan vincularse al mercado laboral. Asimismo, los profesores consideran que las rectoras deben abrir espacios de participación con responsabilidades asumidas por docentes, estudiantes, padres de familia y otros estamentos de la comunidad y externos, generando mayores compromisos para resolver los problemas complejos que se presentan en las instituciones y comunidades, mejorando con ello su gestión, y demostrando una verdadera organización y control de las actividades y eventos que la institución desarrolla, debiendo además socializar la labor que presenta cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Sugieren también los profesores que, las rectoras deben responsabilizar más a los coordinadores de su labor, para que se haga un mayor seguimiento a la labor del docente, y mejorar así la evaluación institucional, diseñando además estrategias para estimular la labor del maestro y de los estudiantes, e implementando formas de reconocimiento a aquéllos que lo merezcan. Una mayor organización de la institución en lo administrativo y en lo pedagógico, a través de capacitaciones y jornadas de reflexión, mejoraría la intervención de los docentes y por ende la función que deben cumplir los consejos directivos y académicos, de tal manera que todos los implicados desempeñen la función que les corresponde, y tomen las mejores decisiones en beneficio del colectivo.

De otra parte, las rectoras entrevistadas manifiestan como otra de sus funciones, la revisión de la correspondencia institucional y la atención al público, éstas son consideradas por ellas como funciones limitantes para atender otras de mayor envergadura, debido a la inversión de tiempo que requieren. Tanto es así que algunas han advertido la necesidad de un “administrador” en la institución de tal manera que el rector pueda trabajar con más libertad en cuanto a lo pedagógico. Es para el investigador muy

preocupante la postura de algunas rectoras según la cual debe nombrarse a otro para que “administre” la escuela y se encargue de funciones como el tratamiento de la correspondencia y la atención al público, por cuanto ello refleja una visión reducida que ha sido precisamente uno de los obstáculos del desarrollo de las instituciones, al no propiciar el sentido de pertenencia de padres de familia, egresados y estudiantes, ya que la escuela no hace para ellos un buen recibimiento, no ve con agrado su visita, ni considera el valioso aporte que desde el saber del campesino padre o la artesana madre puede generarse para el mejoramiento de la institución educativa.

A continuación se presenta el porcentaje de tiempo dedicado a las actividades rectoras, expresado en las encuestas por las mismas directoras de la institución.

#### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1**

- a. Actividades administrativas 40%
- b. Actividades pedagógicas 50%
- c. Actividades investigativas 10%

#### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2**

- a. Actividades administrativas 30%
- b. Actividades pedagógicas 35%
- c. Actividades investigativas 35%

#### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3**

- a. Actividades administrativas 70%
- b. Actividades pedagógicas 20%
- c. Actividades investigativas 10%

Estos resultados evidencian que las rectoras dedican la mayor parte de su ejercicio rector a actividades administrativas, dejando muchas veces en un segundo plano las actividades pedagógicas, y ni qué decir de las referidas a la investigación.

Las rectoras han afirmado también en las entrevistas que gestionan recursos y vínculos con autoridades públicas, con el sector externo productivo, con otras instituciones educativas y de salud, y cajas de compensación, etc. para el cumplimiento de los objetivos educativos y proyectos institucionales, hecho que sin duda evidencia un esfuerzo rector por establecer convenios que redunden en mejoras de las condiciones actuales de estas instituciones educativas, acaecidas en contextos de pobreza. En las

encuestas los docentes han mencionado algunas de esas instituciones con las que los colegios tienen relaciones o vínculos para beneficiar la formación del alumno y la gestión del colegio, a saber:

1. Otras instituciones educativas del sector
2. Alcaldías municipales
3. Club de leones, institución que a través de donaciones contribuye a la salud de los alumnos
4. SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), institución que prepara a los docentes y estudiantes en las competencias laborales, de acuerdo a la modalidad académica del colegio
5. ACODRES (Asociación Colombiana de Restaurantes)
6. Gremios gastronómicos
7. Universidades privadas con quienes se establecen proyectos de investigación y formativos
8. Empresas del sector productivo que acompañan la formación técnica del estudiante, facilitando el espacio para el aprendizaje práctico
9. Casa de la cultura
10. Bienestar familiar
11. Cajas de compensación: COMFAMILIAR; CAJA COPI, institución con la que se llevan a cabo proyectos de recreación y deportes
12. CRA (Corporación Regional del Atlántico)
13. El Heraldo, entidad con la que se llevan a cabo proyectos de lectura (prensa-escuela)
14. Colciencias, entidad superior de investigación en Colombia que apoya el desarrollo de proyectos de investigación al interior de los colegios
15. UMATA

Muy a pesar del gran número de entidades aquí relacionadas, la realidad de las instituciones demuestra que aquéllas no hacen mayores aportes para la formación de los estudiantes, para el mejoramiento de las aulas, ni la implementación de textos y material didáctico.

Ahora bien, con el fin de gestionar recursos para llevar a cabo proyectos de la institución, las rectoras también organizan en conjunto con la comunidad educativa (estudiantes, padres y profesores) actividades de recaudación de fondos.

Por su parte, el MEN y las Secretarías de Educación les exigen a las instituciones que elaboren sus proyectos institucionales para que así entren al juego de la competencia, muchas veces sin considerar que una de las características de estas poblaciones en extrema pobreza es la poca capacidad para formular proyectos, la tendencia es entonces sacrificar la desigualdad a través de la gestión, si no hace o proyecta lo que desea ¿no obtendrá recursos? En Europa la competitividad es colectiva, no individual, a todos se

les da por igual sin mayor exigencia. A esto deben apuntar nuestras instituciones públicas con la contribución del gobierno, gestión estratégica, gestión del conocimiento.

De otra parte, las rectoras han dicho en las encuestas que es el consejo académico, los coordinadores académicos y los mismos rectores quienes determinan qué profesores han de ser los directores de grupo en las instituciones educativas. Los criterios tenidos en cuenta para designar a estos directores de grupo son: el liderazgo del profesor, la orientación y dedicación que él le otorga a sus estudiantes, su desempeño e imagen tanto a nivel estudiantil como comunitario, y el consenso mismos de estudiantes y profesores. Las rectoras también expresan en las encuestas que es la Secretaría de Educación quien “a dedo” y sin ningún criterio pedagógico designa qué docentes trabajarán en estas instituciones educativas, luego, las directivas docentes de los colegios (coordinador académico y rector) les asignan a dichos maestros las áreas y asignaturas en las que trabajarán. Dicha asignación depende del perfil profesional, es decir, de las áreas de formación del docente, su experiencia o trayectoria educativa, incluso su consentimiento. Es importante aclarar que si las rectoras tienen fortalecido y argumentado su PEI, harán respetar la planta de docentes, y la Secretaría de Educación atenderá las solicitudes de las instituciones en coherencia con su perfil.

Ahora bien, en las encuestas, el 64.3% de los docentes expresó que la mayoría de las veces el rector planea y organiza con tiempo las acciones o actividades que han de desarrollarse dentro del colegio, el 7.1% dijo que siempre, y el 28.6% indicó que a veces lo hacen. Por otro lado, el 46.4% de los profesores dijo que la mayoría de las veces el rector propone soluciones alternativas o creativas para resolver problemas al interior del colegio, el 14.3% dijo que siempre, y el 28.6% señaló que a veces.

Los anteriores resultados bien podrían relacionarse con los que siguen: el 96.4% de los docentes estuvo de acuerdo en que “el rector es una persona que sabe de educación”; el 80% de ellos estuvo también de acuerdo con la frase “el rector posee las cualidades personales y profesionales para desempeñar su cargo”; asimismo, el 74.1% de los docentes dijo estar de acuerdo en que “el rector es una persona que desempeña de forma idónea su cargo”. Por su parte, las respuestas de los estudiantes coincidieron con éstas: el 73.2% estuvo de acuerdo en que las rectoras desempeñan bien su cargo. Es importante agregar a este respecto que sólo una de las rectoras tiene estudios de postgrado en Administración educativa y diseño curricular.

Los resultados anteriormente expuestos bien podrían reflejar una percepción positiva de docentes y estudiantes sobre el desempeño de sus rectoras, hecho que bien puede revertirse positivamente sobre el clima organizacional de estas instituciones educativas, al surtir un efecto ejemplificador y promotor del respeto y la legitimación de la función directiva entre sus miembros. No obstante, en los grupos de discusión los estudiantes han sostenido que a las rectoras les falta mayor gestión para el mejoramiento del colegio y mayor interés por conocer las necesidades sentidas de ellos. De acuerdo a los estudiantes, las rectoras se limitan a la gestión de algunos pocos recursos materiales, y a la transmisión de información institucional, dejando de lado el involucramiento con los intereses y necesidades de ellos. Afirman, además, que las decisiones en la institución son tomadas sólo por la rectora y los profesores, dándoles poca participación y oportunidad a los estudiantes de expresar opiniones y propuestas. Más aún, los

estudiantes observan en los órganos de participación estudiantil irregularidades en la elección de los representantes y desempeño de las funciones, debido entre otras al poco conocimiento que el estudiantado tiene acerca de éstos órganos. Con todo, se advierten fallas en las funciones rectoras de promoción de la participación de los miembros de la comunidad estudiantil, e incluso de padres de familia.

A partir de la nueva visión de la escuela que promueve la participación activa y decisoria de todos sus miembros, representados en los Consejos directivos y académicos, la función administrativa de las rectoras y rectores se ha convertido en una función multidimensional que se despliega sobre una pluralidad notable de tareas que exige de sus protagonistas el ejercicio de muchas competencias (en lo legislativo, administrativo, gestión de recursos, comunicación y relaciones públicas con la comunidad educativa y con la administración pública local, Alcaldía, personería y otros), de igual manera exige tener la habilidad para comprender, mediar y resolver los conflictos que se presenten no sólo en la propia administración y gestión sino también en la que han de compartir con el Consejo directivo (representaciones de Padres de familia, estudiantes, egresados, profesores, sector productivo) y el Consejo Académico (otros directivos y un docente por área), donde se pone en juego la capacidad de, atención, escucha, discernimiento y de tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución. Es esa posición de las rectoras, privilegiada en cuanto a sus posibilidades de influir sobre el sistema, la que explica el papel decisivo que ellas pueden desempeñar en la mejora de la calidad de la Institución educativa, luego la participación, el consenso, la puesta en común de puntos de vista diferentes, y el clima interno de los Consejos son para la dirección el principal factor crítico para administrar y gestionar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que desarrollará la escuela a corto y largo plazo. De allí dependerá el reconocimiento de las rectoras como eficientes, y con el liderazgo suficiente en la administración institucional.

Por otro lado, obsérvese a continuación lo expresado en las encuestas por rectoras y docentes respecto a la participación o intervención de los padres de familia en la vida del colegio.

Docentes y rectoras han comentado que los padres de familia hacen parte del consejo directivo e intervienen en las decisiones que allí se toman; intervienen en la elaboración de normas de convivencia, y cuando hay problemas académicos con sus hijos; asisten a las reuniones de entrega de informes académicos; participan en actividades culturales y recreativas programadas por el colegio para sus hijos, en actividades de recaudo de dinero para la institución, en el desarrollo del gobierno escolar y del comedor escolar, en la conformación de la asociación de padres de familia (aunque en la mayoría de las instituciones “no existe una asociación de padres” constituida legalmente ni elegida democráticamente que cumpla con sus funciones). También participan en talleres de formación humana, organizados por el departamento de psicorientación y la escuela de padres (implementada en algunas instituciones educativas). No obstante, los docentes y rectoras afirman que “la participación de los padres y madres de familia es insuficiente”, son pocos los padres que se interesan por la institución, “la mayoría no tiene sentido de pertenencia con el colegio”. De acuerdo a los profesores, uno de los factores causantes de tal situación es precisamente el hecho de que las mismas directivas de la institución han soslayado muchas

veces la participación de los padres y madres. En las encuestas, el 67.9% de los docentes calificó como regular la actual participación o intervención de los padres de familia en la vida del colegio, el 17.9% la consideró buena, y el 14.3% dijo que tal participación de los padres es deficiente. Por su parte, el 66.7% de las rectoras encuestadas calificó como deficiente la actual participación o intervención de los padres de familia en la gestión del colegio, y el 33.3% restante la consideró regular.

Para cada una de las calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente) los docentes y rectoras expresaron una explicación o justificación, a saber:

**BUENA:** Este grupo de docentes considera que los padres se preocupan por la buena marcha de las actividades académicas de sus hijos, por la disciplina y el mantenimiento de la institución. Expresan que cuando los padres son convocados a reuniones para tratar problemas del colegio, ellos asisten y colaboran con la solución. No obstante, afirman que les falta mayor compromiso con el mejoramiento de la institución.

**REGULAR:** Este porcentaje de profesores considera que son pocos los padres que colaboran con la institución, les hace falta sentido de pertenencia y compromiso con las problemáticas que atañen a las instituciones educativas. Afirman que sólo una minoría de padres de familia se apersona de las situaciones del colegio y del proceso formativo de sus hijos; algunos padres hacen acto de presencia en las reuniones pero no toman parte activa en las actividades del colegio, otros ni siquiera asisten a la entrega de informes académicos de los hijos. Por otro lado, los profesores han expresado muchos padres no pagan las matrículas, y eso afecta el recurso económico de la institución. Por su parte, las rectoras han dicho que a los padres de familia les falta más compromiso con la formación de sus hijos, pues la delegan totalmente a la escuela. En definitiva, los mismos profesores han expresado que tanto docentes como directivos deben ofrecerles a los padres de familia estímulos y una mejor orientación acerca de cómo intervenir o participar en la vida del colegio.

**DEFICIENTE:** Este grupo de docentes y rectoras sostienen que los padres de familia no se preocupan por los problemas de la institución; casi nunca asisten a los llamados que les hace el colegio, ni siquiera para recibir el informe académico de sus hijos. Los docentes afirman: “la mayoría de los padres le dejan al profesor toda la responsabilidad de la formación de los hijos”. Por su parte, las rectoras dicen que los padres de familia son apáticos a las actividades que organiza la institución sobre todo si tienen que hacer algún aporte económico.

La complejidad en el caso que nos ocupa se incrementa por la poca educación de los padres y madres de familia, al ser seleccionados para la institución en los consejos y comités se influye para que se escoja el que menos ponga obstáculos, el liderazgo de rectoras y profesores(as) para que se asocien democráticamente no es real, y luego las escuelas de padres que se crearon para que ellos mejoren el conocimiento en la cosa educativa, en el desarrollo de sus hijos, y en la deliberación de la escuela, tampoco es conveniente para la administración porque lo que se quiere es decidir y tomar una posición cómoda, rápida que en palabras de Habermas es la pseudo participación (las cuestiones en las que se participa ya han sido decididas previamente, real o formalmente). Aquí se demuestra que la cultura de la

participación y de las decisiones conjuntas en el seno de los consejos y en sí en las instituciones educativas aún no se da, no se enseña y educa para ello; participación de padres, madres y estudiantes son un problema y un obstáculo para las decisiones de las rectoras y docentes, más aún si se considera que los aportes de ellos (padres, madres, estudiantes y acudientes) es poco significativo e irrelevante, y por ello, la actitud de las rectoras en su mayoría es de comunicar (que consiste en la explicación que da el que ejerce el poder) (Macbeth, 1984).

### **La Participación del estudiante en la gestión institucional como estrategia de autoformación**

En las entrevistas realizadas a los docentes ellos afirman que las instituciones educativas se esfuerzan por fomentar en el alumno la participación ciudadana para que así éste tome consciencia del papel activo que juega en la sociedad y descubran cómo puede colaborarle a su comunidad y al país. No obstante, tal afirmación no es totalmente consecuente con la baja participación que se le otorga al estudiante en la gestión de la misma institución. Obsérvese los resultados arrojados en las encuestas a profesores y rectoras.

En el diseño del PEI: El 60.7% de los profesores señaló que los estudiantes participan en esta actividad expresando sus ideas y sugerencias acerca de los temas formativos, planes de estudio y el manual de convivencia. Por su parte, el 66.7% de los rectores estuvo también de acuerdo en que los alumnos participan en este tipo de actividades.

En el diseño curricular: Sólo el 35.7% de los profesores señaló que los estudiantes participan en esta actividad. Este grupo de docentes afirma que los estudiantes emiten sus ideas y sugerencias en torno a las áreas y contenidos, y a los proyectos pedagógicos. Por su parte, las rectoras encuestadas estuvieron de acuerdo en que los alumnos participan en este tipo de actividades.

En la programación de materias: Sólo el 32.1% de los profesores señaló que los estudiantes participan en esta actividad. Este grupo de docentes afirma que los estudiantes expresan sus aportes y sugerencias a la programación de las asignaturas, los proyectos de aula, los temas de clase tratados, la forma de mejorar el rendimiento académico. Por su parte, el mismo porcentaje de rectoras (33.3%) estuvo de acuerdo en que los alumnos participan en este tipo de actividades.

En la evaluación a profesores: El 71.4% de los profesores señaló que los estudiantes participan en esta actividad. Los docentes afirman que los alumnos expresan su opinión acerca de cómo los profesores están llevando a cabo los planes de estudio y la metodología de enseñanza. Por su parte, las rectoras encuestadas estuvieron de acuerdo en que los alumnos participan en este tipo de actividades.

En la evaluación al rector: El 50% de los profesores señaló que los estudiantes participan en esta actividad. Por su parte, las rectoras encuestadas estuvieron de acuerdo en que los alumnos participan en este tipo de actividades.

En la evaluación al personal administrativo: Sólo el 28.6% de los profesores señaló que los estudiantes participan en esta actividad. Por su parte, los rectores encuestados estuvieron de acuerdo en que los alumnos participan en este tipo de actividades.

Los docentes y rectoras comentan en las encuestas que los estudiantes han participado de las anteriores actividades de gestión institucional, expresando sus ideas y sugerencias, en el espacio de la evaluación institucional, en talleres o mesas de trabajo, en reuniones con la comunidad educativa (padres de familia y docentes), mediante encuestas, a través del departamento de psicorientación, y en diálogos con sus profesores de grupo.

A partir de los anteriores resultados expuestos podemos concluir que la actividad de gestión institucional en la que más participan los alumnos es la evaluación a profesores, mientras que en las otras actividades el porcentaje de participación de los alumnos es bajo, tal como uno de los docentes expresó: “desafortunadamente no se ha tenido en cuenta al estudiantado para este tipo de actividades, se le da muy poca participación”.

Los profesores y rectoras en las encuestas expresan otras actividades en las que los estudiantes de las instituciones participan, a saber: gobierno escolar, elección del personero y consejo estudiantil, proyectos formativos y comunitarios, algunas investigaciones, foros y charlas sobre temas educativos, comités de aseo, de salud, comité ecológico, comité uso del tiempo libre, actividades deportivas, culturales y recreativas, en ocasiones participan en intercambios colegiales, concursos y campeonatos a nivel del municipio y departamento.

En las encuestas, los docentes de las instituciones calificaron la participación del estudiante en la gestión del colegio de la siguiente manera: el 3.6% de los docentes las calificó excelentes, el 35.7% las calificó como buenas, el 39.3% regulares, y el 21.4% las calificó deficientes. Los mayores porcentajes indican fallas en la participación del alumno, tal y como las entrevistas lo confirmaron. Los profesores consideran que a los estudiantes les hace falta desarrollar más el sentido de pertenencia por la institución educativa, así como interés y liderazgo para apropiarse de las actividades de mejoramiento institucional, reconocen además que falta fortalecer los organismos institucionales de participación como la personería y el consejo estudiantil, que los alumnos no conocen sus verdaderas funciones, y que la misma institución no los involucra en la gestión, por tanto advierten que ellos como educadores deben impulsar tal participación en el estudiante.

Al igual que los docentes, las rectoras en las encuestas consideran que al estudiante le hace falta sentido de pertenencia por la institución e interesarse por su mejora. No obstante, no existe un consenso en la calificación otorgada a su participación en la gestión de la institución; el 33.3% la consideró deficiente, el mismo porcentaje (33.3%) la calificó regular, y de igual manera, el restante 33.3% dijo que es buena.

Los anteriores resultados evidencian sin duda la precaria participación del estudiantado en la gestión institucional y por ende la necesidad de promoverla en las escuelas y de educar al estudiante para ello, por cuanto sus aportes han de reconocerse como significativos para la mejora de la gestión educativa. De igual manera que con padres de familia, la institución educativa tiene la responsabilidad de enseñar la participación a sus estudiantes, a través de su ejercicio pleno en toda decisión, así se considere



insignificante. En Colombia la participación está consagrada en la constitución política como un derecho fundamental, pero el estado no la considera como un deber porque sus instancias gubernamentales no la desarrollan, no se forma para la participación, no interesa que se participe ya que esto complica los intereses de los pocos que tienen el poder, de ahí la existencia de más de dos millones quinientos mil niños y niñas sin educación, más de tres millones de desplazados, sectores urbanos y rurales sin servicios básicos (agua potable, luz eléctrica, sin comunicación terrestre, sin telefonía y sin servicios domiciliarios de gas), y con otra serie de limitaciones para gozar de una vida digna, generadas por la poca participación de ciudadanos y pobladores de las comunidades involucradas en la investigación.

Véase específicamente la justificación o explicación que docentes y rectores dieron para cada una de las anteriores calificaciones (excelente, buena, regular, deficiente):

**EXCELENTE:** Este grupo de profesores considera que el estudiantado tiene mucho sentido de pertenencia por su colegio, a pesar de los limitantes económicos y otros factores que obstaculizan el buen desarrollo de su papel en la institución.

**BUENA:** Este grupo de docentes considera que el 75% de los estudiantes se preocupa por la buena marcha de la institución, académica y administrativamente; no obstante, afirman que hay a quienes les falta mayor sentido de pertenencia para integrarse a los proyectos de mejora institucional. Por su parte, las rectoras consideran que la participación del estudiante en la gestión del colegio es buena dado que su opinión y participación es tenida en cuenta.

**REGULAR:** Este grupo de docentes considera que a los estudiantes les hace falta desarrollar más el sentido de pertenencia por la institución educativa, así como interés y liderazgo para apropiarse de las actividades de mejoramiento institucional, reconocen además que falta fortalecer los organismos institucionales de participación como el personero y el consejo estudiantil, que los alumnos no conocen sus verdaderas funciones, y que la misma institución no los involucra en la gestión. Los profesores consideran que las tomas de decisiones deben hacerse con la participación del personero y el consejo estudiantil y no por fuera de ellos como se ha venido haciendo en las instituciones educativas. Las rectoras por su parte están de acuerdo en que a los estudiantes les falta mayor sentido de pertenencia por la institución.

**DEFICIENTE:** Este grupo de docentes afirma que las directivas casi nunca involucran a los estudiantes en la gestión institucional, aunque a algunos les sobran las ganas por participar. Sostienen además que los estudiantes no son autónomos ni conocen sus verdaderas funciones en la gestión institucional, y que en general son pocos los que se preocupan por el colegio. Relacionado con ello, las rectoras por su parte afirman que al consejo estudiantil le falta vincularse a las actividades de la institución, y a los estudiantes mayor sentido de pertenencia y amor por la misma.

Finalmente, en la gestión administrativa, algunos criterios difícilmente podrán ser discutidos en cuanto a su importancia, coherencia y pertinencia como son: que la institución educativa ha de tener un proyecto educativo; que la organización tenga suficientemente argumentados sus fines, principios, objetivos, metas y estrategias para el saber y hacer de maestros y estudiantes, basada en las necesidades,

expectativas, motivaciones e intereses del recurso humano, y teniendo en cuenta el liderazgo de profesores y rectoras como clave para conseguir los mejores resultados, expresados en la evaluación institucional, en donde son valorados los procesos administrativos, pedagógicos, académicos, de formación y participación de los agentes de la comunidad.

Todos estos procesos que se gestionan y lideran al interior de las instituciones educativas es importante que sean percibidos, reconocidos y divulgados por cada uno de los beneficiarios de la acción educativa, ya que no basta con hacer las cosas, se deben demostrar. La satisfacción por lo bien hecho, produce satisfacción cuando todos aportan para ello en la planeación y en la ejecución, surgiendo así el sentido de pertenencia (de padres y estudiantes tan solicitados en estas comunidades educativas), de allí el entorno valorará las metas de las escuela y los aportes de ellos hacia la escuela, cuota de sacrificio y de satisfacción cuyos resultado es una escuela sostenida y sostenible que es a la larga lo que se quiere, por cuanto el estado colombiano es cada día más indolente en el sector público en frentes como la educación y la salud.

#### **4.9 GESTIÓN DEL RECTOR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL DOCENTE Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

##### **Promoción De La Formación Profesional**

Las encuestas realizadas a docentes y rectoras arrojan información acerca de las áreas de formación y materias de estudio que el colegio impulsa en sus profesores y personal administrativo. Véase en lo que sigue

El 33.3% de las rectoras señaló el área de conocimiento como una de las áreas de formación que el colegio impulsa en sus docentes, por su parte, el 53.6% de los docentes indicó lo mismo. De otro lado, el 100% de las rectoras dijo que el área pedagógica es un área de formación impulsada por el colegio entre sus docentes, asimismo, el 67.9% de los maestros coincidió con ello. Tales resultados demuestran que la formación docente en las áreas de conocimiento y en la pedagogía es promovida en cierta medida por las rectoras, aunque con excepciones. No obstante, no podría decirse lo mismo en cuanto a la didáctica, ya que si bien el 33.3% de las rectoras advirtió promover entre sus docentes el estudio de esta materia, sólo el 17.9% de los docentes estuvo de acuerdo con ello.

Impulsar la formación en la didáctica es importante por cuanto ella es la que dice cómo debe proceder la escuela para que sus estudiantes aprendan con mayor eficiencia y de manera más integrada. Es ella la orientación segura del aprendizaje, y de que la escuela no sea una camisa de fuerza sino una indicadora de caminos que den libertad al desarrollo de la personalidad, ajustada a la manera y a la capacidad de aprender de cada uno, acompañada de comprensión, de seguridad y de estímulo, asegurando así la permanencia del estudiante. La eficacia de la función didáctica se percibe desde su preparación, en coherencia e interrelación entre los niveles de planificación y previsión, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el diseño curricular, hasta llegar a la programación del proyecto de aula, o la

organización de la clase, es decir, todos estos aspectos deben estar convenientemente articulados. Por todo lo anterior, el maestro debe ser un diestro o experto en el conocimiento y en la aplicación de la didáctica en el día a día del aula de clases y en su encuentro con el estudiante.

Por otro lado, el 66.7% de las rectoras encuestadas dijo que el área humana es un área de formación que el colegio impulsa entre sus docentes, sin embargo, sólo el 32.1% de los profesores coincidió con ello, lo que refleja la necesidad de un mayor esfuerzo para que el maestro se forme en este aspecto, de hecho, las rectoras en las entrevistas han llegado a reconocer la necesidad de capacitaciones dirigidas a reafirmar en el docente la importancia de su profesión, a avivar su motivación por la labor de educar, a estimular el sentido de pertenencia a la institución educativa, y a mejorar su crecimiento personal, la relación consigo mismo y con los otros. De igual manera ocurre con la psicología del aprendizaje, es necesaria una mayor capacitación docente en este aspecto ya que si bien el 33.3% de las rectoras dijo promover el estudio de esta materia entre sus profesores, sólo el 14.3% de los profesores afirmó lo mismo.

La labor de enseñar al otro no es nada fácil para cualquier profesional que pretenda explicar el conocimiento de tal manera que el otro lo apropie, lo haga suyo; ello requiere de un grado de confianza, de estabilidad y por qué no de éxito de parte del maestro. La acción de crear proyectos y de ejecutarlos exitosamente anima al maestro a tomar nuevas iniciativas, a realizar empresa y a ganar confianza en sí mismo. Y aunque los proyectos no sean los más fructíferos es preciso incentivar el valor de pensar, proyectar y ejecutar. El maestro, igual que el psicólogo y el psicopedagogo, debe asistir a terapias que sirvan de auto examen para revisar su vida humana y profesional, en procura de la estabilidad emocional para que a diario exista en él un hombre o una mujer renovada que comparta felizmente la gratitud de la vida con los jóvenes.

Ahora bien, la Psicología como ciencia del comportamiento humano ha venido estudiando el proceso del aprendizaje desde el siglo XVIII, experimentando primero con animales en laboratorios, y luego de muchos intentos y con el desarrollo tecnológico, avanzó en experiencias humanas, entre ellas, cómo aprende el ser humano, qué acciones, complejidades y decisiones se asumen cuando se aprende. Por tanto, la educación y la pedagogía son las más beneficiadas con los avances de la Psicología del aprendizaje, dado que el maestro como experto ha de proveer circunstancias, proponer experiencias para que el alumno aprenda, es decir, tome posesión del saber, lo incorpore al comportamiento individual y lo transforme, lo que requiere de la fijación de objetivos y estrategias educativas de parte del maestro, de tal manera que en el aprendiz se generen procesos de atención, análisis, motivación y empeño para equilibrar el aspecto cognitivo, psicoafectivo y sociocultural. Con todo, es preciso generar en los maestros y rectoras de las instituciones educativas estudiadas mayores niveles de formación y concientización acerca de la importancia de la psicología como herramienta para jalonar aprendizajes de calidad en los estudiantes, basados en el desarrollo de metodologías con las que se aprenda mejor, más rápidamente, más coherentemente y sensible a la realidad para poderla transformar. El discurso de actualidad en la educación es formar en competencias cognitivas, comunicativas, afectivas, emocionales, sociales y técnicas que acerquen al estudiante a una experiencia pedagógica más integral, donde se integren en una

sola experiencia lo interno con lo externo, lo natural y lo adquirido, de tal manera que se de el Saber-saber, el Saber-hacer, el Saber-ser, y el Saber estar, aceptar y adoptar las reglas de un grupo o entorno social determinado. En este contexto, la motivación y el interés que pueda despertarse en el estudiante son importantes como elementos dinamizadores y movilizadores de todo este conjunto de conocimientos, habilidades, valores y destrezas, para lo cual resulta necesario, entre otras, “echar mano” de la Psicología, dentro de una escuela abierta, flexible, integrada y respetuosa.

En cuanto a la investigación, el 66.7% de las rectoras dijo impulsar entre sus docentes la formación en esta área, no obstante, es necesario anotar que los resultados de los docentes no coinciden con este porcentaje de rectoras, sólo el 28.6% señaló la investigación como una de las áreas de formación que el colegio impulsa en ellos, evidenciando así una necesidad de capacitación en tal aspecto.

Para que una organización crezca, se desarrolle, y permanentemente esté actualizada, tiene que incorporar: “a) la mejora en lo que hace, b) aprender a desarrollar nuevas iniciativas a partir de sus éxitos, y c) aprender a innovar de modo sistemático” (Drucker P.F, 1993, p.67). Todos estos elementos deben tenerse en cuenta para una educación de mejor calidad, lo que requiere de una profundización en el conocimiento permanente y puesta en acción de la creatividad, dado que, como afirma Drucker P.F (1993, p.97), “el saber exige un aprendizaje continuo, porque el saber se cambia a sí mismo constantemente”; también se requiere del establecimiento de una metodología de estudio y de enseñanza que potencie el conocimiento. Para ello se ha de abrir en las escuelas espacios con la dinámica de los equipos de trabajo, por área de conocimiento o por problemas, y con un sentido de responsabilidad y compromiso para resolver lo propio. Ya Lieberman (1982 citado en Santos Guerra, 1999, p.34) ha escrito con acierto: “el equipo une a profesores y anima la interacción colectiva. Tiene el potencial de estimular un mayor discurso y acción profesional relacionada con la enseñanza, el aprendizaje y los problemas escolares... La investigación y el perfeccionamiento colaborativo crea una estructura para los profesores que propicia la reflexión y la acción en problemas combinados de la enseñanza y de la escuela”.

En la pregunta 26 Y 24 de las encuestas a profesores y rectoras respectivamente, se incluyó el ítem Otras con el objetivo de que se expresaran espontáneamente materias de estudio que el colegio promueve entre el cuerpo docente; sólo el 7.1% de los maestros encuestados señaló este ítem, aludiendo a la formación en competencias laborales específicas como otras de las materias de estudio promovidas por las rectoras.

Profesores y rectoras coinciden en que el impulso institucional a la formación en las áreas y materias de estudio mencionadas arriba es ejercido por medio de la realización en ocasiones de seminario-talleres de capacitación, jornadas pedagógicas, y encuentros de integración (aunque no continuamente), así como mediante la gestión de vínculos con otras entidades (a nivel municipal y departamental) que hace posible llevar a cabo programas de capacitación, la puesta en marcha de proyectos pedagógicos y talleres formativos dentro de la institución, y uno que otro permiso para asistir a cursos de capacitación en otras instituciones. Por su parte, las rectoras han afirmado sugerirles a los profesores la conformación de grupos de estudios para tal fin.

En definitiva, en una escala de valoración que va desde alto a nulo, el 44.4% de los profesores calificó como medio el compromiso del colegio con la capacitación y actualización del profesorado, el 37% calificó tal compromiso como bajo, y sólo el 11.1% lo calificó como alto. Con todo, los docentes han afirmado en las encuestas: “no estamos recibiendo capacitación por parte del colegio, sólo por medio de secretaría de educación, y son pocas las que el gobierno ofrece”, “el colegio muchas veces carece de recursos económicos para apoyar la capacitación del docente”, “en ocasiones el colegio nos da el espacio para que realicemos la capacitación por nuestra propia cuenta, sin embargo, otras veces no nos brinda el permiso para asistir a las capacitaciones”, “la intensidad de las horas de clase dentro del aula no permite que se den los espacios para capacitarnos”. Los profesores consideran que la capacitación y actualización del profesorado debe ser un compromiso constante y no esporádico, compartido con el gobierno y los entes educativos; compromiso que últimamente se ha visto disminuido. Más sin embargo, bajo la responsabilidad de las rectoras y de sus funciones organizativas, es preciso considerar que “las organizaciones que tienen una dirección participativa, apoyo administrativo hacia la innovación, tanto psicológico como de recursos, cooperación intra-personal, apoyo e intercambio de ideas dentro de sí mismos, tienen miembros con mayores posibilidades de implementar efectivamente las innovaciones que pretenden” (Little, 1981 citado en Santos Guerra, 1999, p.36).

De otro lado, en cuanto a las áreas de formación que el colegio impulsa en su personal administrativo, sólo el 33.3% de las rectoras señaló el área de conocimiento. Ese mismo porcentaje de rectoras indicó también el área humana. Tales resultados evidencian la necesidad de una mayor atención de parte de los directivos de estas instituciones educativas a la formación y actualización del personal administrativo, tan necesario para el buen cumplimiento de las funciones educativas de los colegios.

Por último, los maestros han mencionado en las encuestas un conjunto de áreas o temas en los que necesitan mayor capacitación y actualización, a saber:

Diseño de Currículo	Talleres o encuentros educativos sobre actualización y reformas en la educación
Diseño del PEI	Actualización en el área de conocimiento
Estándares educativos	Formación en investigación
Definición de logros académicos	Desarrollo de Competencias básicas y ciudadanas
Actualización en evaluación escolar	Desarrollo de competencias cognitivas
Orientación escolar	Desarrollo de Competencias laborales y del área técnica
Diseño de Proyectos formativos	Agropecuaria
Diseño de Proyectos de aula	Computación e informática
Nuevas metodología de enseñanza	Ciencia y tecnología
Estrategias metodológicas propias de cada área	Temas de crecimiento humano
Pedagogía y avances pedagógicos	Relaciones y Valores humanos
Didáctica específica para cada área	Manejo de grupo
Elaboración de materiales didácticos	Desarrollo de la autonomía del estudiante
Legislación educativa	Educación sexual

El anterior listado de temas o necesidades de capacitación docente, puede ser considerado como el reflejo de los vacíos formativos en cuanto a la gestión directiva y pedagógica que ha de emprender todo docente que aspire a lograr en su accionar altos niveles de calidad.

#### **a) Evaluación del Desempeño Docente**

Las rectoras entrevistadas coinciden en evaluar la labor del docente mediante la observación directa en el aula de clases, y los resultados de la evaluación institucional, que se realiza al finalizar el año escolar. Frente a las fallas en el desempeño docente e inasistencia, las rectoras realizan amonestaciones verbales o escritas, y establecen en conjunto con los profesores los compromisos a seguir para mejorar la situación presentada. También las rectoras recurren a la ley, diligenciando formatos institucionales que han de ser entregados al Director de núcleo y a la Secretaría de educación, organismos que habrán de tomar las medidas correctivas necesarias.

La evaluación es la acción permanente por medio de la cual se busca estimar un juicio sobre los procesos de desarrollo e intervención del docente, sobre los procesos administrativos, pedagógicos y de formación, y sobre la consecución de logros de los estudiantes, en procura de la calidad. El docente en el campo de la autoevaluación de su labor debe tener en cuenta la misión institucional, el proyecto educativo institucional, fines y objetivos de la educación, las áreas obligatorias y afines con el perfil del estudiante, también deberá observar los procesos, las acciones y relaciones en la organización de la institución.

En el maestro la evaluación debe ser un proceso continuo, es decir, permanente para que así aprecie los esfuerzos, logros y dificultades en su labor cotidiana. Al igual que con la evaluación de los jóvenes, el docente debe hacer una mirada de introspección sobre el Saber-hacer de tal manera que reoriente los procesos en su vida personal y profesional, es decir, que la evaluación le sirva a éste para formarse, y por último, debe hacer de la autoevaluación crítica un proceso sistemático, para que organizadamente y con base en principios axiológicos, pedagógicos, epistemológicos, y con una mirada holística, valore sus competencias en el desempeño. Luego, si la institución educativa es el espacio académico y humano para preparar sujetos activos, críticos, solidarios, competentes, comprometidos y democráticos para una sociedad que se quiere transformar como la de nuestras escuelas, en esa misma dirección, el maestro debe autoevaluarse, a ver si da respuesta a esos propósitos para ser un experto en la aldea global.

Sin embargo, la autoevaluación no es suficiente, el crecimiento del Ser se da con la socialización, con la evaluación mutua que hacen los integrantes del grupo (rector-as, supervisores-as, y compañeros docentes), de tal manera que debe permitir opiniones evaluativas de estudiantes y de padres de familia (coevaluación).

En definitiva, la evaluación del desempeño para los docentes y rectoras participantes en esta investigación es un proceso de suprema importancia que mejoraría a corto plazo la calidad de su práctica, del producto y de la institución educativa a la cual pertenece, sin embargo, en la gestión administrativa de

las rectoras no se observa una evaluación periódica y sistematizada que oriente hacia la mejora del desempeño pedagógico, tampoco se percibe un proceso de autoevaluación crítica de profesores por área para la mejora e integración del conocimiento, de igual forma, no se tienen en cuenta los estudios comparativos del saber hacer de los estudiantes con relación a otros, de tal manera que se puedan identificar las falencias que le corresponderá al maestro estudiar para mejorar.

#### **b) Reconocimiento institucional a la labor del recurso docente**

En las encuestas, el 66.7% de las rectoras dijo que los docentes son reconocidos por su labor de educar y por su participación en actividades de investigación, sin embargo, han afirmado en las entrevistas que no existe una política formal para reconocer e incentivar la buena labor del recurso humano de estas instituciones. Por su parte, sólo el 35.7% de los docentes encuestados indicó que son reconocidos por su labor, reflejando con ello la necesidad de un mayor reconocimiento por parte de las directivas del quehacer invaluable del docente, así como la necesidad de establecer políticas institucionales de reconocimiento que aviven la participación y la dignidad de educar.

En las preguntas 8 y 9 de las encuestas a profesores y rectoras respectivamente, se incluyó el ítem Otras con el objetivo de que se expresaran espontáneamente actividades por las que el maestro es reconocido en la institución educativa; sólo el 3.6% de los docentes encuestados señaló este ítem, aludiendo al reconocimiento que las instituciones le hacen a aquél que se desempeña como mejor director de grupo, por su parte, el 33.3% de las rectoras que señaló este ítem, afirmó que el docente es también reconocido por su participación en proyectos pedagógicos.

Docentes y rectoras coinciden en que las formas de ejercer dicho reconocimiento son comúnmente a través de diplomas o menciones de honor; reconocimiento personal y público (delante de la comunidad educativa); posibilidad de participar en proyectos educativos; permiso para capacitaciones; gestionando convenios con instituciones educativas o cajas de compensación para la realización de capacitaciones; pocas veces se le brinda al docente patrocinio económico para la realización de cursos de capacitación.

Por su parte, las rectoras en las entrevistas sugieren que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) establezca un incentivo monetario, financiación y pasantía para que el docente se capacite, así como un programa de bienestar para el profesor.

### **4.10 LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN VOCES DE MAESTROS, RECTORES Y ESTUDIANTES**

A partir de la información recolectada de las entrevistas y encuestas a docentes y rectoras, así como de los grupos de discusión realizados con estudiantes, se presenta a continuación lo referente a: aproximaciones al concepto de calidad de la educación; características de una institución educativa de calidad; elementos que caracterizan a un docente de calidad; condiciones reales de las instituciones educativas; y compromisos y responsabilidades del Estado frente a la calidad de la educación.

### c) Aproximaciones al concepto de calidad de la educación

Profesores y rectoras coinciden en que calidad en la educación implica disponer y saber administrar los recursos materiales y humanos necesarios para la consecución de los resultados educativos que no son otros que la formación integral del estudiante. Además, para ellos calidad implica contar con un ambiente institucional que promueva la expresión y desarrollo de las potencialidades del estudiante; ellos resaltan también como importante el cultivo de la investigación para el desarrollo del conocimiento y su aplicación.

La voz sentida de los docentes hacia la calidad es identificarla como un proceso donde convergen acciones y elementos diversos que depuran la acción del docente en búsqueda de unos resultados que han de verse reflejados directamente en el estudiante, pretendiendo en él desarrollar su autonomía y el sentido de responsabilidad frente al proceso de aprendizaje, como también frente a su formación humana. Las rectoras comparten con los docentes tal definición, y afirman: *“una educación de calidad es aquella en la que los estudiantes alcanzan las metas deseadas en cuanto a rendimiento académico y desarrollo de su persona; aquella en la que existe un ambiente propicio para aprender, donde el estudiante se siente un actor protagónico de la institución y los docentes satisfechos con la labor de educar”*.

### d) Características de una institución educativa de calidad

Profesores, estudiantes y rectoras consideran que una institución educativa es de calidad en la medida en que cuenta con una infraestructura en condiciones óptimas, aulas acondicionadas a la pedagogía y áreas de conocimiento, suficientes materiales didácticos y tecnológicos, biblioteca actualizada. Las rectoras de las instituciones consideran que para una educación de calidad no basta con disponer de estos recursos sino que es necesario saber administrarlos y potenciarlos al máximo.

Para los entrevistados una institución educativa es de calidad en la medida en que el número de estudiantes no exceda el tamaño de los salones de clases, y se ajuste a las políticas educativas gubernamentales. Además, es de calidad cuando ofrece una educación integral, promotora de la autonomía y el sentido de responsabilidad en el estudiante; cuando se encarga también de la formación humana de los padres y madres de familia; cuando promueve el sentido de pertenencia de la comunidad educativa y aviva el interés en ella por la gestión para la mejora.

Por otro lado, los profesores han expresado en las entrevistas que *“es importante que los estudiantes tengan satisfecha su necesidad básica de alimentación para un productivo aprendizaje”*.

De acuerdo a los docentes y rectoras lograr una educación de calidad depende de varios actores: Estado, gobierno, comunidad, padres de familia, directivos de la institución, profesores, estudiantes, todos tienen una responsabilidad en el proceso formativo y deben cumplirla para que la educación sea buena, manteniendo relaciones positivas entre ellos. Educar es una tarea compleja que no se le puede dejar sólo al profesor, luego todos estos entes intervienen en la formación de buenos hábitos y valores humanos y ciudadanos.



- e) **Elementos que caracterizan al docente de calidad.** Profesores, Estudiantes y Rectoras coinciden en que:
- a. Un docente de calidad es aquél que posee vocación, actitud de servicio y amor a la labor de educar; es aquél que investiga e innova; que es responsable y comprometido con sus funciones; que es recursivo; que fomenta en su interior valores como la ética, la paciencia y el respeto al otro
  - b. Un docente de calidad es aquél que se capacita constantemente en las áreas de conocimiento científico, en la pedagogía, en la didáctica, en la psicología del aprendizaje, en la tecnología, y en las leyes educativas.
  - c. Un docente de calidad es aquél que organiza y prepara sus clases con anticipación, es aquél que emplea metodologías dinámicas en las que le otorga mayor participación al estudiante y atiende las diferencias interindividuales
  - d. Un docente de calidad es aquél que establece relaciones positivas con su grupo de estudiantes, que sirve de modelo de comportamiento, que promueve el cambio social y sensibiliza al estudiante para la transformación social
  - e. Un docente de calidad es aquél que recibe un salario digno de tal manera que su dedicación sea exclusiva a la enseñanza

Los docentes en sus entrevistas textualmente han dicho: *“el requisito más importante es que tenga vocación, que ame su profesión para que tenga ánimos de trabajar y así pueda brindar lo mejor de él, de lo contrario la labor de enseñar se le vuelve una carga rutinaria”*; *“debe ser idóneo en el área de conocimiento que imparte, debe saber también todo lo referente a cómo dictar una clase, cómo llegar al estudiante, o sea la didáctica y las distintas estrategias pedagógicas”*; *“debe ser investigativo, debe ir al compás de los avances de la tecnología”*; *“debe ser responsable con la preparación y el horario de las clases, debe ser puntual”*; *“debe tener valores, una buena ética y ser un buen ejemplo para sus estudiantes, en lo laboral y lo social”*; *“debe ser una persona recursiva y con miras hacia el futuro”*; *“la dedicación del profesor debe ser exclusiva para la enseñanza, por tanto debe contar con un buen salario que le permita cubrir sus necesidades particulares y sentirse satisfecho”*, *“debe estar preparado no sólo con un título de pregrado sino que debe realizar también especializaciones, maestrías, debe mantenerse actualizado en cuanto a la psicología del estudiante, el desarrollo de la creatividad y de los nuevos métodos de enseñanza, debe estar informado constantemente acerca de la tecnología (computador, Internet, TV, radio) y acerca de los lineamientos que establece el gobierno y debe no sólo conocerlos sino comprenderlos”*.

Más allá de estos elementos que caracterizan su labor, los profesores hacen hincapié en que un docente de calidad debe ser una persona culta y recordar que es un modelo de conducta por lo cual ha de ser consecuente entre lo que dice y hace, debe preocuparse no sólo por el desarrollo académico del estudiante sino también por su desarrollo moral, debe ser perseverante y no desfallecer ante su labor educativa, debe ser recursivo ante la carencia de herramientas. De igual manera, sostienen que todo docente de la educación debe ser un participante activo de las acciones que se emprenden en la

institución educativa y en el municipio, un docente debe gestionar ayudas en la alcaldía, solicitar ayudas para su propia capacitación y las herramientas necesarias para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

#### **f) Condiciones reales de las instituciones educativas**

Integrando las respuestas de los tres grupos entrevistados (profesores, estudiantes, y rectoras) se observa que las condiciones en que las instituciones educativas funcionan son precarias. La planta física y las aulas no están acondicionadas a la pedagogía y número de estudiantes. La disponibilidad de recursos, materiales didácticos y tecnológicos es deficiente, sumado ello al irregular servicio de energía eléctrica con el que se cuenta. Por otro lado, en las instituciones existen docentes que no tienen la debida formación en pedagogía, y pese a las actualizadas estrategias pedagógicas continúan aplicando mayormente la metodología tradicional de exposición.

Los entrevistados advierten que hay poca asignación de recursos económicos para la calidad por parte del gobierno, y además que éste atropella el desarrollo natural del período escolar gracias a los continuos traslados de docentes.

De otra parte, pese a la participación ocasional de los padres de familia en actividades de recolección de fondos para suplir la carencia de recursos institucionales, existe gran indiferencia de parte de los mismos respecto a la mejora de la institución y aprendizaje del estudiante. Por su parte, tampoco existen en las instituciones espacios de formación de padres que despierten la conciencia de corresponsabilidad Educativa.

Otras condiciones que afectan el rendimiento académico son: la desnutrición que padecen los estudiantes, y las pocas oportunidades para las prácticas técnicas. Además, la poca supervisión que las rectoras hacen de las funciones del coordinador académico, y la falta de promoción de la investigación, fueron consideradas por los estudiantes como debilidades de las instituciones.

#### **g) Compromisos y responsabilidades del Estado frente a la calidad de la educación**

Profesores, estudiantes y rectoras coinciden en que Estado, gobierno y comunidad educativa deben unir esfuerzos para proponer, invertir y llevar a cabo mejoras que reviertan positivamente en la calidad de la educación.

Específicamente sugieren:

- a. Inversión en la infraestructura de las instituciones educativas: mejora de las zonas de tránsito y de acceso, mejora de las canchas deportivas, ampliación de la sala de informática;
- b. Dotación de material didáctico e implementos de estudio: dotación de la biblioteca, dotación de los laboratorios, dotación de sillas;
- c. Inversión en capacitación permanente y de postgrados para los docentes;
- d. Suministro del personal de aseadores;
- e. Mayor atención por parte de los padres en la formación del estudiante

Los profesores en sus entrevistas expresan: “*el gobierno pregona calidad pero en la práctica está dando mediocridad porque tanto alumnos como profesores trabajamos con las uñas*” y advierten que “*el*

gobierno ha dejado a un lado la capacitación del profesorado y la dotación de los establecimientos por dedicarse solamente a trasladar maestros de un colegio a otro, de un municipio a otro”. De igual manera, los docentes afirman que para maximizar el aprendizaje de niños y jóvenes, el Estado debe brindar las condiciones básicas como: agua potable, mejores condiciones higiénicas, suministro de energía eléctrica, para que así el ambiente del aula sea propicio para el aprendizaje.

Pensando en una educación de calidad, los docentes han dicho en las encuestas que las instituciones educativas deben:

- a. *Gestionar recursos no sólo con el gobierno, la secretaría de educación y el Ministerio de Educación Nacional (MEN) sino también con entidades particulares, educativas, sociales y del sector productivo*
- b. *Gestionar los recursos económicos necesarios para mejorar la presentación o imagen de la institución, el aspecto de los salones, los baños*
- c. *Gestionar los recursos económicos necesarios para invertir en infraestructura: biblioteca, laboratorios de ciencias, sala de informática, comedor escolar, salón de actos, canchas deportivas, periódico escolar, bienestar estudiantil*
- d. *Darle al estudiante más responsabilidades en la gestión de la institución*
- e. *Fomentar la participación de los padres de familia en la gestión del colegio*
- f. *Orientar la función de los consejos directivos y académicos para que desempeñen la función que les corresponde*
- g. *Mejorar la evaluación y control de las actividades académicas, administrativas y de otra índole que se llevan a cabo en la institución*
- h. *Establecer pautas para que “... La mayoría de los docentes se vinculen a actividades de la comunidad, ya que el docente es el espejo para la misma”*
- i. *Innovar en estrategias pedagógicas y didácticas*
- j. *Mejorar la comunicación, la convivencia y las relaciones interpersonales con todos los estamentos de la comunidad educativa; que haya equidad para todos y sinceridad*
- k. *Socializar las labores que cada miembro de la comunidad educativa realiza*
- l. *Reevaluar constantemente el PEI y hacerle seguimiento a su implementación*
- m. *Hacer cumplir cabalmente las normas del Estado*
- n. *Fortalecer las áreas técnicas de las instituciones*
- o. *Exigirle más al profesorado y a los coordinadores académicos para que desempeñen a plenitud su labor*
- p. *Implementar estrategias para estimular la labor de docentes y estudiantes*
- q. *Impulsar la capacitación de docentes*
- r. *Llevar a cabo con frecuencia jornadas pedagógicas para debatir y reflexionar sobre los proyectos formativos y metodología de enseñanza*
- s. *Fomentar la investigación y los proyectos de tecnología en el aula y la institución*

Por su parte, en los grupos de discusión, los estudiantes sugieren que el Alcalde invierta en mejorar el aspecto físico e infraestructura de la institución, así como en suministrar el personal de aseadores para la limpieza de la misma. Le sugieren que *“invierta en las zonas del colegio que requieren pavimentación, done sillas, que dote la biblioteca, que amplíe la sala de informática, que dote los laboratorios, que mejore las canchas deportivas”*. Le sugieren dotar al colegio de los materiales necesarios para el desarrollo de las clases o implementos de estudio, y le solicitan *“estar atento a la capacitación de los profesores para que éstos sean maestros de calidad”*.

Por otro lado, los estudiantes expresan que *“las rectoras deben mejorar su gestión”*, lo que quiere decir para ellos: *“conseguir más recursos para la institución y la dotación de la biblioteca”*; *“promover más proyectos formativos para el estudiante, que los proyectos no estén dirigidos sólo a lo académico sino que se le dé énfasis a lo personal, que se lleven a cabo proyectos de formación ciudadana y de árboles frutales en la institución, que pongan en marcha el proyecto escuela de padres”*; *“mejorar la disciplina de los estudiantes ya que esa es una de las falencias que tienen las instituciones”*. Los estudiantes también sugieren que *“las rectoras se relacionen más con nosotros, que tengan en cuenta las opiniones del estudiante en la toma de decisiones del colegio”*.

A los docentes los estudiantes les sugieren que: *“utilicen una metodología de clase más dinámica”*; *“le den mayor participación al alumno en las clases”*. También les sugieren que se comprometan más con la preparación y explicación de los temas de clase. Los estudiantes consideran que *“hay algunos profesores que les falta carácter para mantener la disciplina en las clases, darle más apoyo a la institución para que ésta mejore, y brindarle más ánimo al estudiante para estudiar”*.

Los estudiantes en los grupos de discusión han hecho también un llamado de atención a los padres de familia para que se involucren en el mejoramiento de la institución, para que se organicen como asociación de padres y recojan fondos que ayuden al colegio. Les sugieren que fomenten entre sí el sentido de pertenencia por la institución y colaboren en todas las actividades o eventos que ésta realice. También sugieren que los padres de familia participen en los talleres de formación que el colegio organiza para mejorar las relaciones padre-hijo. Los estudiantes además les sugieren a sus padres que estén más pendientes de su formación y de sus necesidades.

Los estudiantes advierten que la mejor manera en que ellos pueden ayudar al mejoramiento de la institución es *“estudiando cada día más y realizando propuestas a la rectora”*. Para la presentación de estas propuestas los alumnos sugieren que la rectora y los docentes los asesoren.

Los estudiantes reconocen que ellos deben fomentar más entre sí el sentido de pertenencia por la institución para cuidarla, advierten además que deben ser más responsables con las tareas y trabajos.

## **5. CONCLUSIONES**

### **La investigación como medio permanente de autorreflexión del maestro para el mejoramiento de la práctica educativa**

La investigación es el factor con el que de una u otra forma se privilegian las instituciones educativas ya que a través de ella se mejorarían indudablemente sus procesos pedagógicos, académicos, y de proyección de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI). Para tal efecto es necesario que el maestro tome una actitud mucho más positiva frente al hecho investigativo, a sabiendas de que si investiga desde su cotidianidad, el hacer pedagógico, ello redundará en el mejoramiento de la escuela y su labor será más trascendente en el educando, de igual manera, promoverá la creatividad y pertinencia en el uso del material didáctico, lo que aunado a metodologías de enseñanzas participativas, harán de las clases dinámicas, avivando con ello el entusiasmo de los jóvenes en su proceso de aprendizaje y gestión de mayores aportes en torno a las necesidades que se presentan en las instituciones educativas. La investigación en las instituciones fortalecerá además el énfasis en la media técnica, lo que redundará en un beneficio social ya que en estos municipios la tecnificación de lo agropecuario (en este caso), de una u otra forma, favorecería económicamente a estas comunidades deprimidas.

Indudablemente, al maestro investigador, al que hace referencia Vasco (1988), se le deben propiciar unos espacios reales para que éste pueda investigar, apoyado de un presupuesto, facilitado por las autoridades municipales, departamentales, o a través de convenios con empresas o entidades del sector externo, de tal manera que así, al investigar, los maestros jalonen a otros que quizás lo han deseado pero que no han contado con el apoyo para ello. El maestro necesita comprender su realidad, intervenirla, tomar decisiones, producir conocimientos, hacer uso de los resultados de la investigación, asumir posición crítica frente a su realidad. Ha de formarse como un investigador por excelencia, como un permanente intérprete de significados, dado que tiene a su lado el laboratorio natural, que no es otro que su cotidianidad, su diario vivir en la escuela, en cada clase e interacción pedagógica.

Los resultados que arroja esta investigación evidencian la falta de deseo y voluntad tanto de maestros, como las rectoras y autoridades educativas para propiciar espacios y recursos que hagan viable la puesta en marcha de procesos investigativos que redunden en una mejora de la calidad del servicio público educativo que ofrecen las instituciones, objeto de este estudio. A este respecto, el investigador considera que a las rectoras les ha faltado voluntad política para impulsar la investigación en sus instituciones, notándose que la falta de visión para el desarrollo de estrategias o alianzas con las entidades con que afirman tener relación, para la consecución de recursos técnicos, construcción y mejoramiento de laboratorios y de herramientas, y un acompañamiento que favorezca la práctica investigativa y la educación media técnica que éstas ofrecen.

Es la consideración del investigador que se inicien procesos organizados de investigación, con el apoyo permanente de las universidades de la región, la secretaría de educación departamental, y directivos docentes (supervisores de educación, directores de núcleos educativos), de tal manera que una vez identificados los problemas a estudiar, se lleve a cabo un acompañamiento y seguimiento a la labor investigativa del maestro, enriqueciendo sus etapas, desde la adopción de paradigmas, las revisiones de

marcos teóricos de interpretación, hasta la construcción de instrumentos, recolección, análisis e interpretación de la información, aproximándose así a un conocimiento y comprensión de la realidad de las escuelas que haga posible la oportuna y pertinente intervención que las saque del letargo en que se encuentran.

Todos estos cambios trascendentes que transformarán la escuela a partir de hoy necesitarán de la visión de un líder (el rector en este caso) que jalone este proceso animando al maestro desde su gestión y liderazgo a articularse en equipos interdisciplinarios e interinstitucionales capaces de generar investigaciones acertadas, sin olvidar los reconocimientos que han de hacerse a aquellos que investiguen, para que entonces la investigación pueda constituirse en un promotor de la calidad, desde el aula, la escuela, trascendiendo con ello al municipio. Se pretende así que la investigación forme parte de la historia del maestro, y se convierta en el motor de transformación de las escuelas, de tal manera que dicho cambio anime el respaldo e inversión de las autoridades locales e intervención de la Secretaría de Educación.

### **Iniciativas del docente para la formación integral de los estudiantes**

Teniendo en cuenta al docente como líder que ejerce influencia en la definición y alcance de los objetivos educativos de formación integral de los estudiantes, es necesario atender a la forma en que planea y organiza la vida académica de las instituciones educativas, pero para ello primero preguntémonos ¿Cuál es la mejor forma en que las instituciones educativas deben desenvolverse en un contexto caracterizado por el signo del cambio?

- Muchos coinciden en que la respuesta radica en el factor humano. En efecto, si la mejor manera en que las instituciones deben competir para ser cada vez más eficientes, es emplear mejor sus recursos, y si damos por sentado que el elemento humano es el principal recurso con el que éstas cuentan en la actualidad, debido a que los docentes y rectores poseen el poder del cambio, entonces cualquier tipo de transformación que se tenga planeado, no va a surtir efectos sino se logra el acuerdo, a través de las decisiones, y la colaboración del factor humano. Desafortunadamente, el elemento humano de esta investigación (rectoras y profesores-as) no muestra persistencia hacia el cambio, limitando sus acciones a lo mínimo que el desarrollo del acto pedagógico requiere. En el caso particular de los docentes, ha faltado liderazgo para gestionar proyectos formativos, encaminados no sólo a la formación del estudiante sino también a la de los padres de familia; a través de la estrategia de la escuela de padres puede darse una orientación para que éstos contribuyan a mejorar el ambiente de estudio dentro del hogar, de igual manera, las charlas permanentes y talleres podrían formar el sentido de pertenencia, tan solicitado por los estudiantes, profesores y las mismas rectoras, en aras a potencializar así el aporte de los padres en la educación. A los profesores les ha faltado acompañar al rector en la gestión de recursos, en la integración de las áreas de formación y mejora del currículo, en la obtención de recursos tecnológicos y didácticos que mejoren la calidad de la educación media técnica, ya que ésta ha mostrado debilidades a través de la investigación, de tal manera que el egresado se forme como una persona capaz de contribuir al

mejoramiento de la comunidad y desarrollo económico de la región. Por otro lado, a las rectoras se les critica el hecho de que las decisiones a las que se llegan en los consejos y otras instancias son tomadas generalmente sólo por ellas, dejando a un lado muchas veces los aportes valiosos que docentes y el resto de miembros de la comunidad educativa podrían brindar para una mejor gestión administrativa y pedagógica de la institución. Los griegos creían que la excelencia se basaba en un equilibrio perfecto de *Eros* y *Logos*, sentimiento y pensamiento, ambos derivados de la comprensión del mundo en todos los niveles, desde “la contemplación concreta de los hechos completos”. La comprensión verdadera proviene del compromiso y de nuestro despliegue total. Como lo dijo John Gardner (citado en Bennis, 1991, p.35), *“una cosa es el talento y otra cosa es su expresión triunfante”*. Sólo cuando nos desplegamos totalmente podemos lograr esa expresión triunfante. El despliegue total, el compromiso, afinan y agudizan todas nuestras dotes y aseguran que uno será un original y no una copia. Precisamente, esto es lo que las escuelas necesitan, compromiso y que todo el recurso humano despliegue su potencial, que el sentimiento y pensamiento de la comunidad educativa converjan para hacer de la escuela una idea original, de calidad.

- Para que el elemento humano esté de acuerdo con las transformaciones, es prerequisite que exista una cultura de cambio como parte de la cultura organizacional particular. La única manera viable de cambiar las instituciones es cambiando su cultura, ósea, cambiando los sistemas de comunicación, participación, planificación y proyección dentro de los cuales profesores, estudiantes y rectores trabajan y viven. Por tanto, aquí se hace alusión al sentido de responsabilidad de la familia educativa, cuyos miembros han de asumir de una u otra forma retos de liderazgo en la escuela, con la misión de construir una cultura organizacional que promueva cambios y transformaciones en las actividades pedagógicas y el Proyecto Educativo Institucional (PEI); cultura que en la actualidad no existe en las instituciones educativas objeto de este estudio.

- Los resultados de esta investigación han evidenciado inconsistentes procesos de planificación y organización de la gestión académica en las escuelas; procesos que sin duda han hecho improductivos los espacios (consejos y comités) para la reflexión y preparación de las actividades pedagógicas, institucionales, y educativa-didácticas, conllevando ello, quizás, a que no se cumplan los objetivos de formación integral del estudiante. La falta de equipos de profesores, con compromisos y actividades plenamente definidas, con visión y tendientes al cambio, demanda hoy de líderes educativos capaces de enfrentar el reto del cambio organizacional mediante la gestión de la capacidad de responsabilidad de sus compañeros y la suya propia, asegurando de esta manera su participación en una educación regida por criterios de calidad de talla mundial. Se asevera que los líderes actuales deben ser capaces de desafiar la incertidumbre que reina en el contexto de las escuelas y sus participantes, y de organizar entornos desestructurados alrededor de la idea del cambio como constante más que como novedad o acontecimiento. El ejemplo que dan los líderes es una fuente importante para que los valores de las instituciones se traduzcan en prácticas concretas. Es inútil poseer una lista interminable de valores, impresa en letras junto a la misión y visión de las instituciones, si éstos no se transforman en decisiones y conductas consistentes que los legitimen y los hagan parte de la cultura organizacional.

Luego, para mejorar la vida académica e institucional de las escuelas, se hace necesaria la formación de equipos de trabajo por cuanto las actividades de un conjunto de maestros que actúan con un método, tienen un objetivo común, y la responsabilidad sobre el resultado, es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas. Así, la sinergia creada es la razón principal por la cual el trabajo en equipo es tan importante para el logro de los objetivos en su relación con la misión y visión, expresada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y dinamizada por todos sus actores.

- Por otro lado, haciendo referencia a las estrategias que utilizan los maestros de las instituciones educativas estudiadas en el proceso de educabilidad, es necesario resaltar que muy a pesar de los esfuerzos pedagógicos de algunos docentes por una enseñanza dinámica, los resultados de la investigación muestran que el método tradicional es el más aplicado por la comunidad de docentes, obteniendo un mínimo de participación del estudiante en las clases, aunado al mal empleo de las metodologías constructivistas (advertido por los mismos profesores), donde *el aprender haciendo* pierde su sentido y termina siendo un eufemismo, luego entonces recurrir al componente axiológico en la capacitación y formación del docente resulta importante para que éste realice éticamente su labor de educar al otro.

La educabilidad remite a la condición inacabada de la especie humana, y alude a la necesidad de maximizar sus potencialidades, bajo influencias estratégicas desde lo educativo que apunten al perfeccionamiento y a la integralidad del Ser, lo que obliga al colectivo pedagógico y al maestro en particular a crear entornos de aprendizaje que estimulen el desarrollo activo de los estudiantes, en los que éstos pongan atención, observen, memoricen, entiendan, se fijen metas y asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje, tal y como lo ha afirmado Stella Vosniadou (2002).

- Ahora bien, si se observan las iniciativas de desarrollo humano y proyectos pedagógicos presentados por los maestros para la formación integral de los estudiantes, sin duda se advierten fallas en sus procesos de planificación y organización, de tal manera que las instituciones educativas (objetos de estudio) han resultado en un activismo y realización de tareas aisladas. Por tanto, la urgencia hoy es que los líderes educativos asuman la tarea de pensar proyectos pedagógicos dentro de espacios permanentes de discusión en los que la comunidad educativa logre correlacionar, integrar y hacer activos sus experiencias acumuladas, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, a la espera de contribuir con la resolución de problemáticas institucionales y el cumplimiento de los propósitos de desarrollo humano integral de sus miembros.

- Los PEI de las instituciones educativas deben profesar encomiables propósitos orientados a la formación integral de los estudiantes como ciudadanos creativos, solidarios, tolerantes, apropiados de los valores de la cultura, la ciencia y la tecnología, habilitados para la construcción de nuevas sociedades democráticas en donde impere el bienestar, la paz y la felicidad. Esto, por decir lo menos que se pretende para niños, niñas, jóvenes y demás que se formen en la educación formal presente en edades de 4 años hasta los 15 años, desarrollada en los niveles de preescolar, educación básica y media. Para tal efecto, el liderazgo de las rectoras debe reflejarse en la gestión de espacios físicos, canchas multideportivas, aulas especializadas, kioscos recreativos con temperaturas agradables, que inviten al joven a la acción,



reflexión, y despierten en él su gusto por participar, incrementando así los actuales niveles de participación e integración en la búsqueda de la formación integral y fomento del sentido de pertenencia por la institución.

En definitiva, se requiere tener en cuenta las distintas consideraciones expuestas en lo anterior para hacer del cambio organizacional un hecho que conduzca a la mejora del servicio educativo ofrecido por las instituciones aquí estudiadas, dando cabida a significativos procesos de formación integral, previa planeación y organización de actividades académico pedagógicas.

### **El maestro como mediador y facilitador del autoconcepto del estudiante**

Las instituciones educativas vienen implementando formas de reconocimiento propias de la escuela tradicional, enfatizando en premiar los éxitos académicos del estudiante. La escuela de hoy, por el contrario, requiere de nuevas formas más significativas para el desarrollo humano y cognoscitivo del joven, teniendo en cuenta las distintas manifestaciones de inteligencias, es decir, las diversas aptitudes y competencias que cada individuo expresa de manera particular. El maestro debe diseñar un grupo de estrategias eficaces de reconocimientos y recompensas que sean capaces de promover la dedicación y mejoramiento de los alumnos, operando a través de la motivación, a la espera de optimizar los resultados. De igual manera, las rectoras han de diseñar políticas o sistemas de reconocimiento que impulsen a los estudiantes a la consecución de determinados objetivos educativos; no importa el nivel educativo en que el joven esté ni los grupos a los cuales pertenezca, siempre allí se pueden desarrollar las habilidades de liderazgo a través de las experiencias y el aprendizaje. Todas estas circunstancias favorecen la formación de los jóvenes como líderes.

Así como el maestro implementa formas de reconocimiento en aras a la valoración efectiva de los estudiantes y promoción de un autoconcepto positivo, de igual manera interviene como consejero para ayudar a encontrar una solución pacífica a los problemas y conflictos que se presentan entre su grupo de alumnos, en las relaciones profesor-estudiante, etc. Sin embargo, para intervenir como verdadero mediador de conflictos, el maestro debe tener en cuenta que el desarrollo humano es *multidimensional e integral*, es decir, incluye un conjunto interrelacionado de dimensiones psicológicas, sociales, culturales, familiares, etc., que han de ser identificadas en el conflicto; que cada ser humano tiene el *potencial* de autorreflexión y comprensión del otro y de su acción social; que la formación es un proceso *continuo* que comienza antes del nacimiento y se prolonga a lo largo de toda la vida; y que por naturaleza e inteligencia el ser humano es capaz de *adaptarse* al medio, contexto y circunstancias en las que se convive.

Sin duda, los maestros de las instituciones educativas aquí estudiadas, muy a pesar de los bajos salarios y guiados por su vocación de educar, se han esforzado por la promoción de un clima de interacción positivo en el aula y la institución, basado en la satisfacción de las necesidades de afecto, seguridad, y participación responsable del alumno en la organización y realización de actividades, reforzando con ello la cohesión y relación entre estudiantes, y entre éstos y los docentes; relaciones a su vez propiciadas por el hecho de vivir dentro del mismo municipio. El ánimo constante que el docente le da al alumno para que supere sus retos u obstáculos, el elogio al esfuerzo individual y colectivo, la

expresión de expectativas positivas sobre la capacidad de aprender, ha ido estimulando la autoconfianza de los estudiantes, y ha motivado el aprendizaje, pese a las limitaciones físicas, estructurales y económicas que padecen las escuelas. Sin embargo, es necesario recordar que la construcción de este clima promotor del aprendizaje y desarrollo del yo, es una labor que requiere de acciones docentes interrelacionadas y no aisladas, en donde cada uno ha de ser actor partícipe, cumpliendo la función ejemplificadora al encarnar los valores que las instituciones inculcan.

### **Herramientas didácticas y tecnológicas de las que el maestro se sirve para desarrollar la enseñanza**

- Los materiales didácticos y la tecnología son instrumentos o elementos cuya utilización se destina a un apoyo para la enseñanza y el aprendizaje, y aún más, para la consecución del reto progresivo de incrementar el autoaprendizaje individual de los estudiantes, su formación académica, sociocultural y técnica, de ahí la importancia de que la administración central y local de las instituciones educativas estudiadas gestionen la consecución de tales recursos, procurando la realización de procesos educativos en mejores condiciones y, por ende, la obtención de resultados educativos de mayor calidad.

- Asimismo, se hace urgente implementar talleres de capacitación y actualización docente en el diseño didáctico de herramientas que ayuden a mejorar la formación en las áreas técnicas-agropecuarias y turísticas, así como en el manejo tecnológico de recursos como el computador, software especializados en los énfasis técnicos y demás áreas del conocimiento para el aprendizaje interactivo, la Internet, construcción e implementación de laboratorios para las áreas de las ciencias naturales, salas de bilingüismo.

- No basta la buena voluntad que expresan tanto profesores y estudiantes en el diseño y elaboración de materiales didácticos para estar al tanto de la ciencia y la actualización científica y tecnológica, por lo tanto se requiere que las autoridades del gobierno local hagan una mayor inversión en recursos y tecnología para que así los estudiantes puedan tener unos mejores resultados en las pruebas nacionales que hace el Estado, y que permitan el acceso a las universidades, ya que actualmente las instituciones carecen de los mínimos recursos para una educación de calidad, luego invertir en bibliotecas, en laboratorios, en software especializados para la enseñanza y el aprendizaje es prioritario, de igual manera, debe invertirse en el recurso humano tecnificado para el mantenimiento de los equipos y el manejo de los laboratorios; sin embargo, dichos recursos no podrían implementarse si no se mejoran las condiciones sanitarias, los servicios telefónicos y el fluido eléctrico de los municipios en que las instituciones se ubican.

### **El maestro, orientación y evaluación del proceso de formación y de aprendizaje del estudiante**

Hablar de la evaluación en Colombia es un tema problemático que acarrea discusiones a nivel nacional y sindical ya que de una u otra forma se compromete la valoración y calificación del desempeño docente, dada la estrategia del gobierno de evaluar el rendimiento, la promoción de los estudiantes, los niveles de retención, de repitencia y de deserción escolar, y a partir de esos resultados, se evalúa al maestro, y por ende, la calidad de la educación.

- Para los docentes no ha sido fácil encarar en la práctica los procesos de valoración y seguimiento, propios de la nueva evaluación cualitativa-formativa que contempla la ley general de educación, por cuanto se exige que el maestro haga un seguimiento permanente donde se valore el comportamiento personal y académico de los estudiantes, y lleve por escrito un registro acumulativo en que se identifiquen las fortalezas, debilidades, actitudes y aptitudes particulares de cada alumno, dentro y fuera del aula. Para tal valoración, el maestro debe recurrir a los profesionales del comportamiento humano y social, de tal manera que se garantice la mayor potenciación de las posibilidades formativas del estudiante, estableciendo el tratamiento psico-educativo más conveniente, y detectando posibles deficiencias que requieran tratamiento específico, así como la promoción de la autorrealización del estudiante, ya que las expectativas del docente acerca del alcance del estudiante funcionarán como profecía de realización plena, aunque no siempre o en forma automática (Brophy y Good, 1974 citado en Papalia, 1997). Por tanto, los departamentos de orientación y consejería deben ser reorganizados interdisciplinariamente para que hagan una mejor orientación a la labor docente, y asimismo, una valoración integral de los estudiantes, de tal manera que las connotaciones evaluativas *deficientes* e *insuficientes* no sean un rótulo que minimicen el Ser del joven, y cumplan por el contrario como retroalimentación para la mejora continua.

- Conociendo la realidad económica de las escuelas se hace urgente acondicionarlas técnicamente de tal manera que los docentes en equipos interdisciplinarios evalúen las competencias que los estudiantes adquieren a través del proceso enseñanza-aprendizaje, percibiendo el desempeño eficaz del estudiante en la práctica. Además, tal acondicionamiento permitirá adecuar mejor la formación técnica al contexto laboral, por la sugerencia de docentes, campesinos de la región, técnicos agrícolas de empresas que produzcan insumos para el campo, siempre en la búsqueda de una relación entre educación, trabajo y producción.

### **Gestión del rector en el desarrollo pedagógico de la institución**

Desde el liderazgo pedagógico de las rectoras, tiene importancia fundamental la visión que éstas tengan de sus escuelas, es decir, una imagen mental del futuro que desean para ellas, y que debe ser compartida por todos dentro de la comunidad escolar, dando forma tanto al programa de enseñanza-aprendizaje, como a políticas, prioridades, planes y procedimientos que afectan la vida escolar diaria. Consecuente con el modelo de dirección escolar, las rectoras deben considerar el nivel de autonomía o

autodirección para tomar decisiones relacionadas con la distribución de los recursos humanos, pedagógicos y didácticos que influyan en el conocimiento, la tecnología, así como la distribución del tiempo y de la jornada pedagógica, luego, la descentralización de la escuela tiende a ser administrativa en vez de política, pero aún así la escuela sigue siendo responsable dentro del marco de las funciones frente a la comunidad y a las autoridades local y central, donde ella se encuentre. El liderazgo pedagógico profundiza más que todo en la organización y en las actividades asociadas a la definición de metas y en su posterior consecución, luego entonces, es de considerar que la efectividad de un liderazgo pedagógico radica en la habilidad para hacer que la actividad tenga un sentido...no cambiar el comportamiento sino hacer que los demás (docentes) comprendan lo que están haciendo.

- El ejercicio del liderazgo llevado a cabo por las rectoras, implica aclarar el significado de la actividad dentro de la escuela, dando respuesta a los propósitos, al trabajo organizado y bien direccionado, y la relación de la escuela con la comunidad.

- Para el éxito de un liderazgo en las rectoras se necesita dos comportamientos esenciales, primero, la preocupación por el cumplimiento de los objetivos de la institución, así como por las relaciones entre las personas dentro de ellas. Luego estas son dos tareas pendientes por atender en las instituciones aquí estudiadas.

### **Promoción del rector de un clima interpersonal positivo en la institución educativa**

- Las relaciones interpersonales entre rectoras, profesores(as), y estudiantes de las instituciones educativas aquí investigadas, gozan por lo general de fraternidad, respeto, afecto, alegría, y reconocimiento del rol que cada uno desempeña en la institución, sin embargo, los niveles de comunicación de las rectoras con los distintos miembros de la comunidad educativa son deficientes, por ello se recomienda que dentro de la gestión pedagógica las rectoras implementen estrategias permanentes de comunicación con los padres de familia, a través de las escuelas de padres y las asociaciones de éstos, incluyendo allí la formación y promoción del *sentido de pertenencia*; vínculo afectivo y de satisfacción, que se constituye en condición sine qua non para el mantenimiento de un clima interactivo positivo institucional, debilidad que se aprecia en la gestión de las rectoras, ya que sólo algunas de las características consideradas por Gento (1996) como propias de este clima, se han evidenciado superficialmente en las respuestas de los grupos poblacionales involucrados.

- De igual manera, se requiere que las rectoras propicien espacios y ambientes de confianza tal que estimule a los estudiantes a expresar sus necesidades, problemas, expectativas, ideales y sueños para una educación de mejor calidad. Asimismo, se requiere que las rectoras aprovechen positivamente los consejos estudiantiles como órganos de expresión y divulgación de propuestas, de concreción de ideas que contribuyan a la mejora de la escuela, animándoles así a constituirse en líderes que coadyuven al servicio y al progreso de la comunidad.

### **Aspectos que caracterizan la gestión administrativa del rector en la institución educativa**

- La gestión administrativa de una institución implica la puesta en marcha de un conjunto de procesos, orientados por la adopción de decisiones que determinan la actividad de las instituciones, y apoyados en los consejos académicos y directivos, como instancias del gobierno escolar que propician la descentralización del poder. Dicha gestión debe promover la responsabilidad entre sus actores, a fin de que cada quien rinda cuentas de lo que hace, así como promover las relaciones fluidas que faciliten el intercambio de ideas, el consenso, y por ende, la cohesión interna de la institución; debilidades que se observan en la gestión administrativa de las rectoras.

- Desde el desarrollo de acciones-procesos, la gestión *“engloba una serie de elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representaciones y un modelo de personalidad”* (Aubert y Gaulejac, 1983, p.24), entonces, una gestión no puede entenderse sin el factor humano que es su artífice. Las rectoras deben definir lo que es adecuado, los valores orientadores, y una ética del trabajo y de la responsabilidad compartida, deben tener una personalidad arrolladora, conciente, afectiva y prospectiva, que promueva la predisposición de sus colegas para compartir y aceptar democráticamente los elementos centrales de la cultura, interiorizando los valores del trabajo en equipo y la integración no sólo de personas sino también de procedimientos y recursos, en aras de hacer de la escuela una organización automantenida y autoorganizada, en donde la participación de todos haga posible el despliegue de una escuela eficiente, con resultados positivos para mostrar y competir. La escuela de hoy no puede basar su trabajo en la coerción externa para ser legitimada; ella goza de autonomía para enfrentar el reto de administrar y orientar la educación. Valdría la pena preguntarse, ¿será la personalidad y el liderazgo de las rectoras lo que influye en las condiciones y en la vida de estas instituciones educativas?

- En la gestión administrativa de las rectoras, la participación de la comunidad educativa (padres y estudiantes) es eventual, por cuanto sólo se acude a ella cuando hay un interés específico, ya sea recaudar fondos, o para que los actores de la institución muestren sus competencias en concursos, actividades deportivas y otros, desatendiendo el valor de la participación como estrategia de intervención en la gestión, en tanto implica la integración colectiva de un grupo (familia educativa), al objeto de alcanzar determinados objetivos, o lo que es lo mismo, la inserción de la fuerza creadora de los individuos, bajo métodos de trabajo específico, en beneficio de todos y cada uno.

- La evaluación sirve para reunir información con el propósito de emitir un juicio, es una actividad que ha de ser realizada a discreción y ha de estar integrada dentro de las demás fases de la administración, se trata de un componente casi ignorado en la gestión de las rectoras, y que aparece sólo en la finalización del año escolar. La importancia de la evaluación radica en que sus juicios constituyen factores importantes a la hora de decidir la formulación de metas, la identificación de necesidades, el establecimiento de políticas y prioridades, la preparación de planes y presupuestos, la ejecución constante de los programas escolares, el control sobre el cumplimiento de las funciones del personal docente y administrativo. También la evaluación ayuda a definir los perfiles del personal docente, procurando que la asignación académica y de más funciones del maestro sean coherentes con su personalidad y aptitudes.

Luego, la evaluación es un componente sine quanon para la gestión y mejora institucional que requiere ser atendido por las escuelas aquí estudiadas, pero de igual manera, debe ser implementado por las secretarías de educación y las alcaldías, para el planeamiento de las acciones y asignación de recursos.

### **Gestión del rector para el mejoramiento de la calidad del docente y personal administrativo de la institución educativa**

El conocimiento y la información se han convertido en la base de los procesos productivos, traduciéndose en aplicaciones tecnológicas significativas, de tal manera que el papel de la universidad, en tanto institución responsable de producir y distribuir conocimiento, debe ser valorado, sin desconocer la motivación y curiosidad intrínseca del ser humano hacia el descubrimiento de las cosas, de ahí la importancia de la autoformación como proceso necesario para educarse a lo largo de toda la vida, garantizando la actualización y reconversión profesional continua. Sin embargo, en aras a la calidad de la educación, la administración de las instituciones debe desarrollar estrategias de capacitación y formación permanentes y obligatorias, en búsqueda de la equidad en el conocimiento de todo el recurso humano. Esta responsabilidad debe ser compartida con comunidades académicas e institutos pedagógicos del departamento y de la nación, e implica diseñar instrumentos, propuestas acordes a la realidad socioeducativa, y el acceso a los últimos conocimientos, científicos y tecnológicos, para encarar los desafíos que plantean las nuevas tecnologías de la información a las instituciones y a los métodos de enseñanza. La utilización de las nuevas tecnologías obligará a los maestros y a las instituciones modificar sus diseños curriculares y a formar a su gente en el dominio de los conocimientos universales, más que en el dominio de saberes de primer nivel, luego entonces, rectoras, maestro y estudiantes serán cada vez más responsables de su propio aprendizaje, y para ello deberán dominar las operaciones cognitivas fundamentales, el desarrollo de las actitudes básicas asociadas a la creatividad, al espíritu crítico, y a la investigación, requerirán también de un fuerte dominio de los códigos de la informática, y el manejo de al menos de una o dos lenguas extranjeras.

Con relación a la evaluación de la labor educativa, ya Fullan (1982 citado en Santos Guerra, 1999, p.35) ha dicho acertadamente: *“el cambio educativo significativo supone un cambio en concepciones, estilo de enseñanza y en materiales instructivos que sólo puede ocurrir a través de un proceso de perfeccionamiento profesional en un contexto de socialización”* y a través de los procesos de autoevaluación crítica y evaluación institucional, a corto, mediano y largo plazo. Todos podemos encontrar recompensas tangibles e intangibles en el autoconocimiento y el autodomínio, porque si uno sigue haciendo lo que siempre ha hecho, seguirá obteniendo lo que siempre ha obtenido, y eso puede ser menos de lo que uno quiere o merece.

- Los sistemas de reconocimiento y recompensas constituyen un grupo de estrategias eficaces para mejorar el rendimiento de los docentes y personal administrativo en el seno de las instituciones educativas (operando a través de la motivación), ya que incrementan las expectativas de los actores respecto a los objetivos de la escuela y de su consecución, lo cual hace posible la liberación de la energía necesaria para orientar eficazmente la voluntad hacia la realización de las correspondientes tareas educativas. Estos sistemas constituyen uno de los materiales básicos con que se elabora la autoestima, se

consolida el yo, contribuyendo a la autorrealización personal, de tal manera que las recompensas, la promoción personal, los elogios, la satisfacción con la labor desempeñada y los ascensos al escalafón y posibilidad de un cargo superior, son factores que ejercen un efecto intenso sobre la calidad del trabajo diario. Es importante así, el reconocimiento individual de la labor bien hecha del profesor o de cualquier otra persona, de igual manera, se debe otorgar reconocimiento a los grupos de profesores o administrativos por la actividad desplegada que beneficia a todos, pero de igual manera, se debe hacer reconocimiento público por los resultados o por la evolución de las instituciones educativas, éste debe ser otorgado con la presencia de las autoridades municipales y del sector educativo, utilizando los medios locales y departamentales de comunicación. La dimensión colectiva de las recompensas pone en marcha mecanismos psicosociales de cohesión del grupo, que se traducen en una gran satisfacción moral de sus protagonistas y en una mejora de su rendimiento.

- Por todo lo anterior, se hace urgente, primero, que la institución educativa elabore políticas de reconocimiento a la labor de todos los participantes de la comunidad educativa con el objeto de generar cohesión social y desarrollo del sentido de pertenencia por la escuela. Ésta tiene que publicitar las acciones científicas, recreativas y del talento humano de los nuevos líderes de la comunidad como son los estudiantes, pero debe también reconocer públicamente en un acto especial el desempeño de los mejores docentes, con premios significativos que mejoren la autoestima del maestro y lo motiven a seguir superando su labor. De igual manera, se les solicita a las autoridades educativas, municipales y departamentales, que elaboren políticas de reconocimiento a la dignidad del maestro que forma, a través de unos principios rectores que hacen más eficaz el proceso de cambio hacia la calidad en el seno de las instituciones y las organizaciones.

### **La calidad de las instituciones educativas en voces de maestros, rectores y estudiantes**

Aquél interesado en conocer la percepción que maestros, rectoras y estudiantes (objetos de este estudio) tienen acerca de las características que una institución educativa debe poseer para ser de calidad, y las falencias y deficiencias que sus propias escuelas padecen, bien puede remitirse a la lectura de este apartado, donde se encuentra un buen número de conclusiones para hacer de las instituciones unos centros de calidad, que evidencian ciertas actitudes hacia el cambio, permitiendo identificar que el mejoramiento en la gestión los conduciría a la excelencia educativa.

Indudablemente, las instituciones aquí referidas están urgidas de un acompañamiento externo que contribuya con ellas a que los procesos internos de la institución puedan mejorar el clima, de tal manera que todas las partes implicadas dentro de la gestión de la institución asuman mayor responsabilidad. La dirección escolar debe llevarse a cabo teniendo en cuenta diferentes funciones, y reconociendo que la mayor responsabilidad la deben asumir las directoras de las instituciones educativas y el cuerpo docente de las mismas, ya que les compete a ellos administrar, legislar, legitimizar y gestionar los recursos humanos técnicos, además de generar y mantener unas relaciones públicas y de comunicación permanente con la comunidad, y la administración local y departamental del servicio público educativo.

- Esta investigación, como todas las que han estudiado la calidad de las instituciones educativas, han llegado a la conclusión de que el papel decisivo para cambiar y transformar estas instituciones debe ser asumido por los rectores o directores, y ese liderazgo efectivo deberá actuar siempre teniendo una visión clara de la escuela, y animando a todo el personal para que contribuya a hacerla realidad, desde una actitud personal de vocación, compromiso y de alto sentido de pertenencia; así, el papel del liderazgo resulta decisivo para materializar con éxito procesos de cambio en las instituciones educativas. El mismo rector debe estar atento y hacerle seguimiento a los procesos que se generan en esas relaciones pedagógicas intra e inter- personales, de tal forma que pueda mejorar, a través de la formación, las competencias básicas del personal docente y administrativo de la institución educativa, debiendo también, a través de su energía personal y la búsqueda de la calidad para la institución, animar al recurso humano para que se profesionalice, irradiando una actitud siempre positiva de acceso al conocimiento y tendiente al cambio.

- Compartir la autoridad con los colegas de la institución es una buena estrategia que ayuda a reflexionar acerca de la forma cómo se administran las instituciones educativas oficiales, en procura de que cada uno valore y establezca redes externas que influyan en el mejoramiento de la calidad, pero es importante, para mantener la motivación y la satisfacción del trabajo, que la institución organice o diseñe unas políticas de reconocimiento y recompensa por la labor bien hecha, incluyendo en lo posible la oportunidad de ascender a nuevos cargos internos, lo que alimenta la autoestima y dignifica las condiciones profesionales. Todos estas acciones y elementos que han de tenerse en cuenta dentro de un proceso de mejora de la calidad, deben estar mediados por la investigación, como componente básico para descubrir las necesidades reales y particulares de las instituciones, y asimismo, por la evaluación continua, sistemática, crítica, que indicará los ajustes a efectuar en los procesos administrativos, pedagógicos, y de proyección comunitaria.

- La calidad de las instituciones educativas no puede ser una responsabilidad que dependa solamente del liderazgo del rector, y del personal administrativo y docentes. Sin duda, la Secretaría departamental debe asumir mayor liderazgo y compromiso para generar una actitud de cambio y construir unos indicadores de calidad que se irán agotando en la medida en que el acompañamiento de dicha secretaría, y el compromiso y visión proactiva de las instituciones educativas, sea permanente, de tal forma que se puedan dar las transformaciones que necesitan estas instituciones para que sean eficientes y eficaces. Se reconoce que la secretaría de educación adolece de un liderazgo efectivo, por lo tanto se requiere de una identificación y una formación en la gestión del liderazgo, interviniendo en ello el personal administrativo de dicha secretaría, y los equipos técnico-administrativos y técnicos pedagógicos en cabeza de los directores de núcleo y supervisores de educación, que son los que orientan y ejecutan las políticas nacionales del sector. Junto con ellos, deberán participar los rectores involucrados en esta investigación y todos aquellos que a su consideración lo necesiten, iniciado así un proceso de mejora de la calidad y por ende, de mejores resultados de las competencias de los estudiantes.

- Como todo proceso significativo, la planificación y la organización son funciones esenciales para el logro de la calidad educativa, lo que implica una combinación óptima de actividades estratégicas, operativas y administrativas, en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad



educativa, asignando generosos recursos económicos y técnicos, de tal manera que se pueda ejecutar el plan, teniéndose en cuenta la estructura organizativa y los estilos de dirección que cada institución convenga, en procura de que la motivación y la comunicación sean los elementos que mantengan la actividad dentro del trabajo. Para evaluar y medir los resultados, éstos se deben comparar con los objetivos definidos en la planeación con la finalidad de tomar las medidas correctivas que sean necesarias en la etapa de control.

- En síntesis, los directivos de las secretarías de educación y de las instituciones educativas deber ver la planeación estratégica como una herramienta para orientar el cambio, puesto que con su aplicación es posible construir un futuro deseado, previendo lo que la institución debe hacer para adaptarse a los cambios educativos, los cuales deben asumirse, primero, haciendo una reflexión sobre el futuro, bajo el análisis de la visión estratégica institucional, para luego, tomar las decisiones preventivas que apunten al mejoramiento de la calidad.

### **La calidad del servicio público educativo en el departamento del Atlántico y las políticas públicas de financiación**

En la actualidad en Colombia existen alrededor de 60.000 establecimientos escolares, 420.000 docentes y 10 millones de alumnos, y contrario a lo sucedido en otros países de la región, la participación del sector privado en la oferta de educación es alta: alrededor del 20% en educación básica y media. Esta situación no es diferente en el departamento del Atlántico, incluso la participación de las instituciones privadas en Atlántico es considerablemente mayor al porcentaje nacional, pues sus 510 mil alumnos y 23.500 docentes son albergados por una oferta de educativa de 1600 colegios de los cuales el 65% son de naturaleza no oficial. Estas son cifras que conducen a reflexionar acerca del manejo de las políticas públicas del sector educativo en Colombia y el departamento, sus mecanismos de financiación y eficiencia en el manejo de los recursos y la evolución de sus indicadores de calidad y cobertura, los cuales son la premisa para conocer el contexto de la situación educativa en el país y sus regiones. Desde aquí se observa que el Estado colombiano vulnera a los niños, niñas y jóvenes el derecho fundamental a la educación; responsabilidad que éste expone en la nueva constitución política de Colombia, artículo 67.

Hace cuatro años se implementó en Colombia un nuevo esquema de financiación de la educación pública preescolar, básica y media a través de la expedición de la reforma a la Constitución con el acto legislativo 01 de 2001 que dio paso a la Ley 715 de 2001. Esta nueva legislación constituyó el planteamiento no sólo de una nueva forma de distribución de los recursos sino también, una nueva asignación de los deberes y responsabilidades de las diferentes entidades territoriales colombianas en cuanto a las políticas de calidad, cobertura y eficiencia del sector público educativo en el país.

La finalidad primordial de esta reforma es el mejoramiento de la equidad y de la prestación del servicio educativo proveyendo los recursos necesarios para garantizar que la educación sea realmente un bien público asequible a cualquier estrato socioeconómico. Para ello los recursos para educación que la Nación transfiere a los entes territoriales se agrupan ahora en una sola canasta denominada Sistema

General de Participaciones, y se dispone además de recursos adicionales para cubrir los costos de los docentes y personal administrativo que antes de la mencionada Ley 715 del 2001 eran asumidos por los diferentes tipos de entes territoriales a través de recursos propios.

La reforma trajo consigo nuevos criterios para la destinación de los recursos, en la actualidad son distribuidos según el número de estudiantes atendidos y por atender en condiciones de equidad y eficiencia. De esta manera la Nación establece una asignación per capita o por alumno la cual es calculada a partir de tipologías educativas definidas cada año dependiendo de las diferencias de nivel educativo (preescolar, básica y media), la zona (rural o urbana), las condiciones de necesidades básicas insatisfechas de la población y el número de docentes requerido para atender la población estudiantil pública entre otros factores. Esa nueva manera de estimar el monto de las transferencias para el sector educativo conduce a que las entidades territoriales que se encuentren dentro de la misma clase de tipología o monto asignado por alumno recibirán la misma cantidad de recursos por cada uno de sus estudiantes. Paradójicamente, las instituciones educativas (objetos de este estudio) reciben aportes del sistema general de participación como escuelas rurales, siendo ellas de tipología urbanas al estar ubicadas en las cabeceras municipales, lo que significa que el recurso por estudiante es de menor valor, incidiendo esto en la calidad del servicio público educativo y el empobrecimiento de la región. Aunque realmente la financiación del gasto público en educación preescolar, básica y media ha venido mostrando en los últimos tres años un comportamiento creciente tanto en Colombia como en el departamento del Atlántico, éstos al parecer son insuficientes para cubrir los requerimientos reales del sector.

Si bien es cierto que el nuevo esquema de distribución plantea una forma más equitativa de repartir los recursos en la medida que asigna un costo por cada estudiante dentro del sistema, también lo es que el total de los recursos transferidos a cada ente territorial termina siendo utilizado básicamente en el pago del funcionamiento o lo que es lo mismo de la nómina de los docentes, dejando un mínimo rubro para el gasto en inversión en el mejoramiento de calidad y ampliación de coberturas, el cual en Colombia ha sido equivalente, en promedio durante los últimos cuatro años, a únicamente el 5% del total de las transferencias.

Lo anterior, sin contar con el hecho de que entes territoriales como el departamento del Atlántico no han gastado más del 3% de sus transferencias en inversión para calidad, y adicionalmente tampoco han hecho un esfuerzo mayor por suplir esta falencia a través de recursos propios, puesto que según los reportes de ejecuciones presupuestales de tesorería del Atlántico los recursos propios destinados hacia Educación no han sumado durante los últimos años ni siquiera el 1% del total percibido por el Sistema General de Participaciones. Esto demuestra la poca gestión que realizan rectores y docentes al seno de la institución educativa para ofrecer servicios a la comunidad local que permitan mejorar sus recursos, así como para divulgar un proyecto educativo atractivo que favorezca la creación de alianzas estratégica con el sector productivo externo, de tal manera que se mejore la calidad de la educación media-técnica que se gesta en estas instituciones educativas, y a la vez se le de mayor apoyo al componente pedagógico y enriquezca el conocimiento y la investigación, a través del incremento de la ciencia, la tecnología y la comunicación.

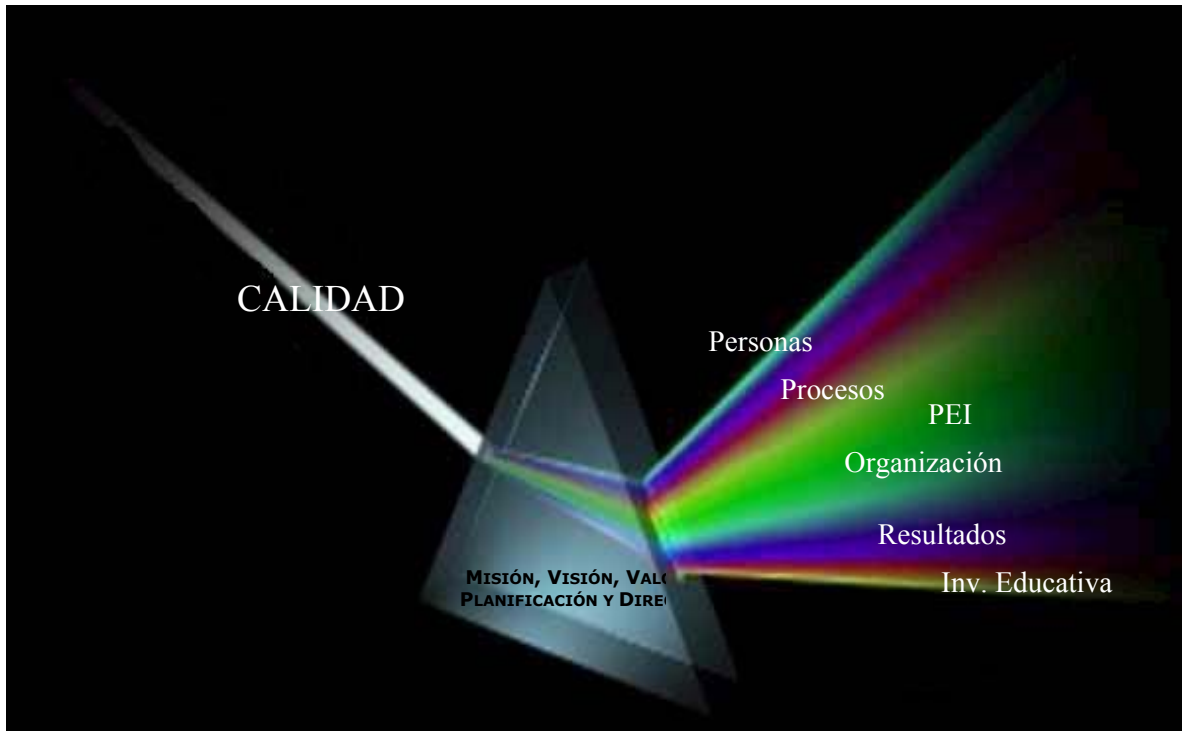
Con todo, los recursos asignados no contemplan de una manera clara el gasto en calidad y ampliación de cobertura dada la minúscula proporción del erario dedicada a este fin, y no hay que dejar de lado que la inversión en calidad educativa comprende -entre otras- la inversión en infraestructura adicional, el mejoramiento de las instalaciones de las instituciones educativas, el gasto en un mejor acondicionamiento y mayor dotación de los establecimientos, y la capacitación y actualización docente crucial en el mundo contemporáneo cada vez más tendiente hacia la globalización. Ante las falencias de los recursos económicos, la inversión en el talento humano de las instituciones educativas debe ser pilar estratégico de la gestión para la modernización de las mismas, apuntando a la inversión en procesos de selección, formación, compensación, y evaluación; procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos que conducen a la obtención de valor agregado para las escuelas, sus funcionarios, docentes y el entorno (Jaramillo Naranjo, 2005). Una alta cualificación y capacitación en gestión y liderazgo del recurso humano en las instituciones educativas, las ayuda a alcanzar sus objetivos, a realizar su misión, a hacerla competitiva, a aumentar la autorrealización y la satisfacción de sus actores, manteniendo la calidad de vida en el trabajo, administrando el cambio, estableciendo políticas éticas, y desarrollando comportamientos socialmente responsables; elementos estos que se desarrollarán a través de la propuesta pedagógica presente en esta investigación.

- La reducción del presupuesto ha conllevado al aumento de trabajo y funciones de rectores y coordinadores de colegios y escuelas, especialmente aquellas referidas a responsabilidades presupuestales, administrativas y de control por la fusión de planteles, aumento de alumnos por curso, supresión de docentes y asignaturas, de atención psicológica y social, de personal administrativo, en detrimento del liderazgo pedagógico y de la satisfacción personal y laboral, tan esenciales en la conducción de los planteles educativos, desfavoreciendo asimismo los espacios de discusión y puesta en común de los argumentos sustentatorios para la construcción colectiva del currículo, y de las temáticas que se trabajan en las aulas de clase de acuerdo al modelo que la institución asuma y el PEI. Tal contexto menoscaba la formación de equipos interdisciplinarios para el estudio de las áreas de conocimiento y la organización de programas y proyectos de investigación y formativos, desplazando el reconocimiento de la diversidad de valores, intereses y puntos de vista que están en juego mediante la participación significativa de la comunidad educativa.

- En cuanto a los procesos de mejoramiento continuo de las instituciones educativas reiteramos la utilidad del ciclo de Deming como herramienta de gestión para la calidad, donde *Planificar*, *Hacer*, *Verificar* y *Actuar* permiten desarrollar procedimientos para encontrar soluciones u optimizar los procesos de la escuela, requiriendo para ello de la evaluación permanente de la cultura de la institución educativa como un colectivo integrante de la comunidad local y regional, y de la autoevaluación crítica individual y colectiva como proceso que posibilita el desarrollo del conocimiento, la creatividad y la autonomía del ser maestro. Tales procesos de evaluación son precisamente una de las debilidades más acuciantes del sistema educativo colombiano y aspectos a los que poca atención prestan los líderes en las instituciones educativas, generando ello bajos niveles de calidad en el servicio público educativo que se presta en el departamento, y por ende, en los municipios donde están ubicadas las instituciones educativas objeto de esta investigación.

## 6. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN:

### PREMIO PRISMA POR EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO



## **PREMIO PRISMA POR EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**P**remio por el liderazgo y la gestión del recurso humano en las instituciones educativas

**R**eaprendizaje organizacional y resultados efectivos

**I**nnovación, iniciativas y compromiso institucional

**S**atisfacción y reconocimiento desde lo pedagógico

**M**otivación, colegialidad y trabajo en equipo

**A**ctuación ética del profesional de la educación

### **IMPACTO DEL “PREMIO PRISMA”**

- Creado por ordenanza de la Honorable Asamblea Departamental del Atlántico
- Otorgado a Rectores(as), directores(as), docentes e instituciones educativas y centros educativos vinculados al proceso de cambio y con resultados de Calidad total
- Reconocimiento público en acto especial, promoción y mejoramiento para la autorrealización personal
- Nominación de directivos docentes al cargo de Secretario(a) de educación del departamento por el liderazgo y la gestión demostrada en el proceso hacia la calidad total
- Aportes económicos, de recursos humanos, pedagógicos, didácticos, tecnológicos y locativos a las instituciones educativas premiadas
- Investigación, innovación, y adopción de una institución educativa: requisitos para obtener el premio

## **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

En Colombia, hace alrededor de 20 años se crearon en el sector público educativo dos movimientos significativos y relevantes que han mejorado ostensiblemente al educador desde la pedagogía, en la vida cotidiana de la escuela.

La Federación Colombiana de Educadores (FECODE) creó el movimiento pedagógico con el concurso de las experiencias de docentes y profesores(as) de las facultades de educación, mostrando la importancia de la pedagogía en la acción de educar, la defensa de la educación pública y la defensa del propio maestro como intelectual

Por otra parte, la Expedición Pedagógica que nace en 1999 es el segundo movimiento que rescata las experiencias pedagógicas a través de la memoria, las costumbres y las tradiciones vivas de la educación, propiciando viajes, encuentros, reuniones, comunicaciones y visitas, haciendo del maestro una especie de investigador social, de tal manera que con el movimiento Pedagógico el maestro fue más actor, y con la expedición más actor social

Es de anotar que en ambos movimientos el maestro voluntariamente decidió ser el protagonista y el generador del cambio, al ser consciente de que su trabajo consiste en educar a unas personas, a esos sus estudiantes, pero igualmente es responsable en la educación de padres de familia, amigos y compañeros, reaprendiendo de la transformación de la escuela como organización inteligente con sentido humano.

En el concurso de las experiencias anteriores, el maestro siempre ha estado acompañado y direccionado por unos objetivos finitos, hoy, por el contrario, se pretende que a través de los resultados de la investigación sobre “ La Calidad de la Educación en las Instituciones Educativas en el departamento del Atlántico: un asunto de liderazgo y gestión”, los directivos docentes y docentes, partícipes de esta investigación, hagan una reflexión crítica sobre su desempeño profesional, sus éxitos y dificultades en la obtención de mejores resultados académicos y de competencias básicas en sus estudiantes, y por ende, en el mejoramiento de la educación, de tal manera que asuman mayores retos, viéndose a sí mismos como líderes potenciales, promotores del cambio, y gestores para la optimización de los resultados del estudiante.

Entonces, vale la pena organizar una “Propuesta Pedagógica” que genere un verdadero liderazgo en rectores (as), profesores (as), y demás integrantes de la comunidad educativa para que el cambio en la gestión transforme las instituciones educativas en organizaciones que viven, crecen y mejoran la calidad del servicio que ofrecen en la comunidad local donde están ubicadas.

La propuesta pedagógica es eminentemente formativa, mediada por la investigación educativa cuyo objeto es estudiar, pensar, meditar y corregir por medios no coercitivos la calidad de la educación que se ofrece, mejorar las relaciones de todas las personas que constituyen la familia educativa, la conformación de equipos, para la toma de decisión consciente, consulta y participativa, ya que todo lo que hace la escuela afecta a un conglomerado social. La pasión que nos genera esta propuesta hará brotar

el liderazgo situacional y trascendente de directivos docentes y docentes que desean transformar las prácticas pedagógicas, mejorar los proyectos formativos, cuyo compromiso colectivo proyectará la escuela, llegando a ella una nueva mirada de admiración y respeto por lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace, consolidando así su autonomía, su propia personalidad y sus decisiones equilibradas en la formación de ciudadanos del mundo para que éstos encuentren la libertad.

La visión formativa expresada en los párrafos anteriores se amplía en “los aspectos básicos que fundamentan la propuesta”, por cuanto ésta es formulada atendiendo a los vacíos administrativos, pedagógicos, relacionales, de comunicación, de actitudes democráticas, de participación y otros, observados en los resultados de la investigación. Además, de señalar las responsabilidades que cada instancias administrativa-pedagógica deberá asumir para propiciar y consolidar una educación de alta calidad en las instituciones educativas públicas del departamento del Atlántico.

La Administración departamental y la Secretaría de educación, muestran en la actualidad, algún interés por aquello de la calidad, sin embargo, toda su acción sigue encaminada a direccionar el proceso a través de normas técnicas y a aviar a las instituciones educativas de las necesidades básicas para el mejoramiento del servicio que ofrece, siendo ello aún insuficiente. Pero ha ignorado que en la organización escolar el factor humano lo es prácticamente todo; se trabaja entre personas, con personas y para personas, que la gestión y optimización de los recursos humanos constituye un elemento capital en el desarrollo de cualquier política orientada hacia el cambio y la mejora continua, sin olvidar que toda persona mejora y maximiza su capacidad cuando se promueve y se cultiva un clima positivo de trabajo interactivo y cuando desde la cohesión interna de los equipos de la institución se hace un reconocimiento público del trabajo bien hecho, sintiendo el personal la satisfacción por los grandes propósitos que conducen a grandes logros.

Por todo lo anterior y teniendo en cuenta que al directivo docente y docente de la región caribe no se le ha reconocido públicamente su empeño, dedicación, esmero profesional en su labor, esta propuesta espera que el departamento del Atlántico y la Secretaría de Educación, a través de la Asamblea departamental se cree el premio prisma por el liderazgo y la gestión que se desarrolla en instituciones educativas. Lo que se quiere es impactar, motivar y generar una nueva actitud en estos actores educativos, muy a pesar de las dificultades con que trabajan y los pocos recursos que se le asignan a estas instituciones.

Esta propuesta sugiere una estructura administrativa-pedagógica para gestionar la calidad en las organizaciones escolares, caracterizada, primeramente, por un equipo de calidad a nivel departamental, municipal y uno propio en las instituciones educativas, de tal manera que el trabajo mancomunado de sus miembros, y con una mirada integral, puedan jalonar el mejoramiento de las instituciones educativas, y de su clima organizacional. Por ello, se proponen tres comités, se direccionan algunas políticas de calidad, teniendo muy en cuenta que la gestión del cambio debe desarrollarse en tres fases: Iniciación, Implementación e Institucionalización. Se sugiere, de igual manera, a los miembros de estos comités, tener en cuenta los criterios rectores para la gestión de organizaciones escolares de calidad.

Más adelante, el lector encontrará una aproximación evaluativa a la propuesta pedagógica que aquí se presenta, conservando en ella el espíritu holístico, participativo y de responsabilidad que amerita todo cambio que queremos asumir en nuestra vida como reto para la superación personal y profesional.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Fortalecer las instituciones educativas de la investigación como organizaciones autónomas y sostenibles, a través del liderazgo pedagógico y de gestión de las rectoras(es) y docentes, con miras a generar cambios trascendentes y significativos en los procesos de formación, académicos, y en los resultados de los educandos
- Reconocer el liderazgo pedagógico y de gestión de los directivos docentes y docentes que han planteado retos considerables en materia de la promoción e implementación de estrategias de desarrollo organizacional con una visión prospectiva que cualifique los resultados de la escuela en calidad, cobertura y permanencia de los niños, niñas y jóvenes, así como del entorno y conglomerado social que absorbe su sabiduría, a través del “Premio Prisma por el liderazgo y la gestión de las instituciones educativas”

## **ASPECTOS BÁSICOS EN QUE SE FUNDAMENTA LA PROPUESTA**

- El departamento del Atlántico y la Secretaría de educación jamás han reconocido la calidad de las instituciones educativas a través del liderazgo y la gestión de sus directivos docentes y docentes.
- El “premio prisma” es un incentivo y un motivador para que directivos docentes, docentes y comunidad educativa en general se movilicen para innovar y transformar la escuela como ente socializador de la humanidad.
- La Secretaría de educación del departamento del Atlántico debe generar una dinámica diferente en el sector público educativo desde sus colaboradores inmediatos, supervisores de educación y directores de núcleo, buscando un acercamiento con rectores, directores, profesores, estudiantes e instituciones educativas como coadministradores y gestores del cambio.
- Hacer de las instituciones educativas verdaderas organizaciones autosostenibles, autocríticas y autoreflexivas, investigadoras permanentes en su laboratorio natural, interpretando los significados de su cotidianidad, desde cada clase e interacción pedagógica que se da dentro de sus miembros.
- La gestión del cambio hará brotar nuevos líderes en las instituciones educativas para mejorar el Proyecto Educativo y generar propuestas formativas encaminadas a fortalecer el Ser del estudiante, la comprensión de padres de familia y la orientación de un mejor ambiente que estimule el sentido de pertenencia de la comunidad educativa.



- El liderazgo pedagógico de los(as) rectores(as) y docentes ha de tener la fuerza para desafiar la incertidumbre que reina en la comunidad educativa y entre sus participantes, alrededor de la idea del cambio como una constante en los grupos sociales, entramado desde los valores humanos hacia la misión y la visión de la escuela que se quiere transformar.
- Generar un clima interpersonal positivo es una responsabilidad de directivos docentes y docentes que requiere de espacios y ambientes de confianza que estimulen la comunicación espontánea de niños y jóvenes para expresar necesidades, problemas, expectativas, ideales y sueños en aras a una educación de calidad.
- Retomar la planificación y la organización como funciones esenciales para el logro de la calidad educativa implica combinar actividades estratégicas, operativas y administrativas en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa a través de equipos y colectivos de trabajo que conforman la nueva estructura organizativa, haciendo consciente la toma de decisiones para que genere cambios.
- Frente a la necesidad de trabajar en la calidad de las instituciones educativas se hace perentorio organizar un equipo administrativo-pedagógico que atienda con prontitud los requerimientos del sector educativo, bajo los principios de eficiencia, celeridad, equidad y democracia. Para ello se propone una nueva estructura a partir de los comités departamental, municipal e institucional de calidad.

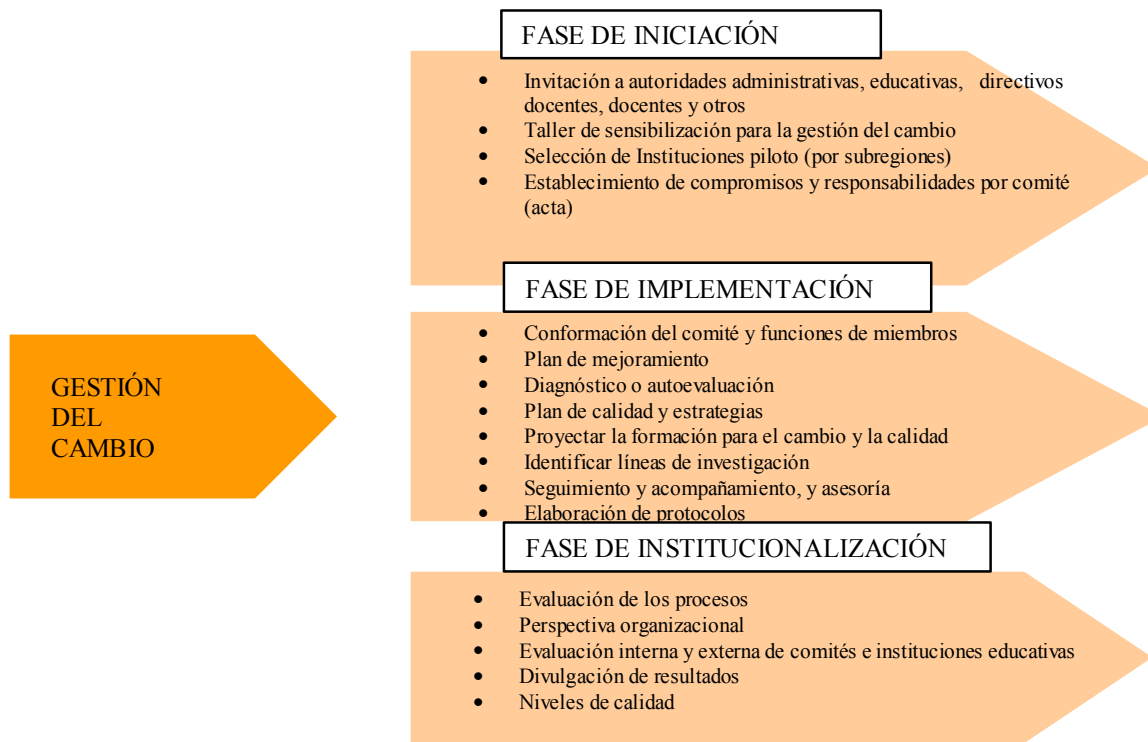
## ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA-PEDAGÓGICA PARA GESTIONAR LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES



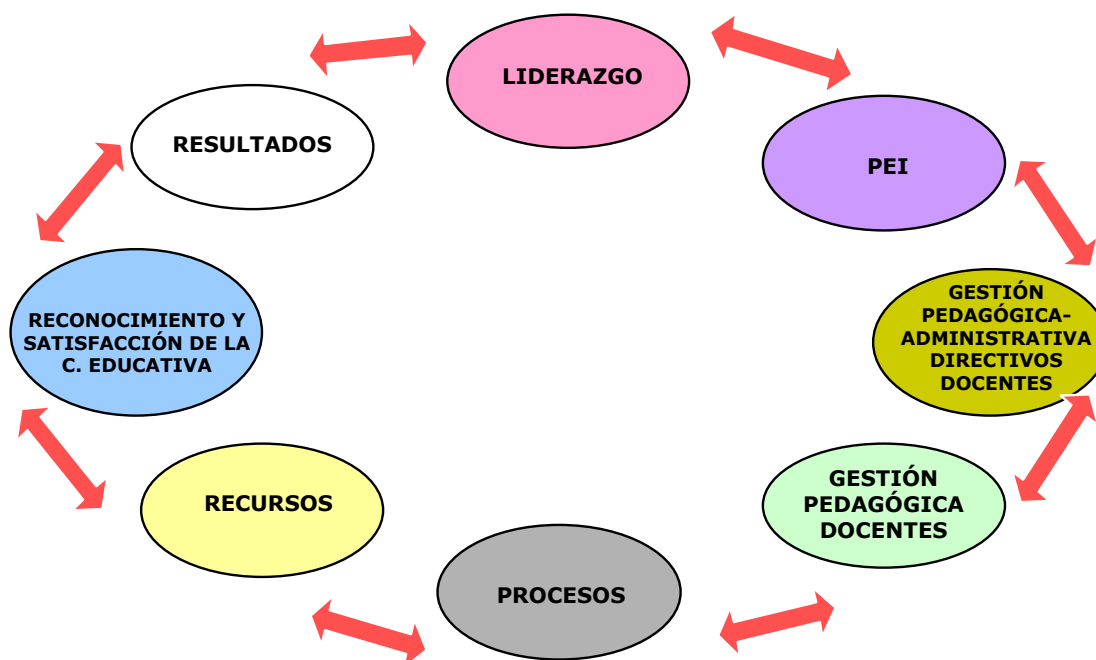
### POLÍTICAS DE CALIDAD

- Cada comité atenderá orientaciones de calidad de acuerdo a su nivel jerárquico
- Cada comité organizará las funciones de sus miembros
- Cada comité intervendrá en el plan educativo departamental, municipal o institucional, según corresponda
- Cada comité será receptor de propuestas de mejoramiento para la calidad y contribuirá a jalonar su viabilidad
- Cada comité hará un diagnóstico o una guía de autoevaluación para identificar niveles de calidad
- Cada comité tendrá en cuenta la gestión del cambio atendiendo a las fases de iniciación, implementación e institucionalización
- Cada comité informará de sus acciones positivas y dificultades para reaprender y ajustar la gestión del cambio, a través de la retroalimentación en los encuentros intercomités
- Cada comité evaluará su liderazgo y su gestión para el cambio y los aportes a la calidad total del servicio educativo
- Cada comité planificará el plan de formación según necesidades y circunstancias sui generis, y hará gestión estratégica para el logro de resultados de alta calidad y de compromiso
- Cada comité hará selección de rectores(as) y docentes proactivos que a través de su liderazgo pedagógico y de gestión hayan logrado el éxito significativo en sus instituciones educativas.

- Cada comité recibirá evaluadores externos o pares que certifiquen la calidad de las instituciones educativas, y el desempeño del comité
- Cada comité generará confianza interna y externa, a través del acercamiento y de la comunicación fluida y horizontal estableciendo relaciones empáticas en la localidad



### CRITERIOS RECTORES PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES ESCOLARES DE CALIDAD



## CRITERIOS RECTORES PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES ESCOLARES DE CALIDAD (II)



### EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

La gestión del cambio tiene tres fases: Fase de Iniciación, Implementación e Institucionalización, significando esto que en un mínimo de tres años se verán resultados de la propuesta.

La propuesta como tal es abierta, flexible y se deja aportar, criticar y mediatizar por investigadores educativos y actores válidos que contribuyan a mejorarla. Por lo tanto, en cada fase o proceso, todos los que participan en ellos harán su autoevaluación, en búsqueda de la mejora continua y de la excelencia en el servicio público educativo.

Los procesos como tal tienen la virtud de ser evaluados permanentemente bajo el lente crítico de quienes confluyen en él, esa autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación redefinirá objetivos e indicará nuevas estrategias para gestionar el cambio que necesitan los directivos docentes, docentes e instituciones educativas en el departamento del Atlántico.

La evaluación de la propuesta se definirá luego, con un modelo coherente crítico y transformador de la realidad, que afecte y evalúe el desempeño y el liderazgo de directivos docentes y docentes en las instituciones educativas donde se quiera implementar, pero poco a poco se evaluará todo el recurso humano que exista en ellas, sus cambios, actitudes y comportamientos frente a lo que pasa -¿Qué pasa?-, ¡el cambio!, una nueva dinámica, un mejor clima, coherencia y armonía en el lenguaje pedagógico, la comunicación transparente y horizontal que expresa unas nuevas expectativas para el trabajo en el aula, luego estudiantes, padres de familia y la comunidad local percibirán la alegría de la transformación que día a día se consolida en estos últimos años en la escuela.

Pero también se revisarán y evaluarán permanentemente los procesos implícitos en esa nueva organización que se respira en el ambiente educativo, la plena identificación institucional con una visión, una misión y claros objetivos que la direccionen.

La actividad evaluativa se desarrollará con sentido participante, llena de optimismo, de entusiasmo y alegría que genera el trabajo en equipo, donde éxitos y fracasos serán compartidos con el direccionamiento de líderes que afloran según la situación que se presente, identificados con valores humanos, institucionales y trascendentes. Las estrategias evaluativas son múltiples, más adelante se seleccionarán las adecuadas según las particularidades propias de cada fase o proceso, luego entonces la puesta en escena de lo que se ha hecho en búsqueda de la calidad, se podrá debatir y registrar a través de observaciones participantes, informantes claves, la elaboración y aplicación de guías de evaluación, test proyectivos, grupos de discusión, entrevistas, revisión de documentos y protocolos, etc.

Se evaluará también el compromiso de la Secretaría de educación departamental y municipal frente al cambio que se genera en las instituciones educativas; se evaluará la respuesta que estas Secretarías han dado a las peticiones y solicitudes en materia de recursos humanos, técnicos, pedagógicos y didácticos presentadas por los comités de calidad e instituciones para el avance y mejora continua.

Se evaluará la actitud y el apoyo de los integrantes de los comités de calidad, el funcionamiento operativo y responsable de cada uno de sus miembros, el sentido de pertenencia y el trabajo realizado en equipo que organiza de una u otra forma la nueva visión o el sendero para proyectar el servicio público educativo en la Costa Atlántica.

A través de todo este proceso evaluativo expresado anteriormente, se identificarán pares o expertos en calidad educativa para seleccionar los candidatos o nominados directivos docentes, docentes e instituciones educativas que aplican a los requerimientos para la obtención del “Premio Prisma por el liderazgo y la gestión de las instituciones educativas”.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DEL NÚCLEO DE DESARROLLO EDUCATIVO (1982).  
Universidad del valle. Cali: editorial MEN.
- ÁLVAREZ, S (2001). El líder en la empresa y en la sociedad: cultura, valores y cambio. En:  
Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas. Madrid: McGrawHill  
Interamericana de España, SAU.
- AMAYA, U (2002). Pensamiento y Gestión, Primera edición. Bogotá: Quebecor World.
- ANDER, E (1996). La planificación educativa. Buenos Aires: Editorial magisterio del Río de la  
Plata.
- ARNAL, J; DEL RINCÓN, D y LATORRE, A (1994). Investigación educativa. Fundamentos y  
metodologías. Barcelona: Editorial Labor SA.
- ASENSIO, J. M (2004). Una educación para el diálogo. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica SA.
- AUBERT, N y GAULEJAC, V (1983). El coste de la excelencia. Barcelona: Editorial Paidós.
- BADARACCO, J. L y ELLSWORTH, R. R (1992). El liderazgo y la lucha por la integridad. El por  
qué de una gestión ética. Bogotá: Editorial Norma SA.
- BEARE, H; CALDWELL, B y MILLIKAN, R (1992). Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas  
técnicas de dirección. Madrid: Editorial La Muralla, SA.
- BENNIS, W (1990). Cómo llegar a ser líder. Bogotá: editorial Norma SA.
- BLANCHARD, K (1997). Administración por valores. Bogotá: Editorial Norma SA.
- BLANCHARD, K (2005). Su legado de liderazgo. Bogotá: Editorial Norma SA.
- BONILLA, E y RODRÍGUEZ, P (2000). Más allá del dilema de los métodos. La investigación en  
ciencias sociales. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- BOTERO, M. M y ACOSTA, C (2002). Liderazgo como proceso. Investigaciones, reflexiones y  
acciones. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- CANO, E (1998). Evaluación de la calidad educativa. Madrid: Editorial La Muralla SA.
- CARDONA, P (2001). Liderazgo relacional. En: Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección  
de personas. Madrid: McGrawHill Interamericana de España, SAU.
- CARDONA, P y MILLER, P (2001). El liderazgo de equipos. En: Paradigmas del Liderazgo. Claves  
de la dirección de personas. Madrid: McGrawHill Interamericana de España, SAU.
- CAROLILIA, B (1999). Autonomía y calidad. En: Revista educación y cultura. Bogotá: Universidad  
Nacional de Colombia.
- CAVA, M. J y MUSITU, G (2000). La potenciación de la autoestima en la escuela. Barcelona:  
Editorial Paidós.
- CERDA, H (2003). La nueva evaluación educativa. Desempeños, logros, competencias y estándares.  
Bogotá: Actualización pedagógica. Cooperativa editorial Magisterio.
- Constitución Política de Colombia (1991). Presidencia de la república.
- CORPOEDUCACIÓN (2000). Estudio de caso de la gestión escolar, Primera edición. Bogotá: El  
Autor.

- CORREA, C (1997). Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Bogotá: Aula abierta. Cooperativa editorial magisterio.
- CORREA, C (2004). Gestión y evaluación de calidad. Referentes para la acreditación. Bogotá: Cooperativa editorial magisterio.
- CURRIE, L (1950). Bases de un programa de fomento para Colombia. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- CHIAVENATO, I (1998). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: McGrawHill.
- CHINCHILLA, M. N y TORRES, M (2001). Liderazgo personal. En: Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas. Madrid: McGrawHill Interamericana de España, SAU.
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Edición 1987.
- DELGADO, J. M y GUTIÉRREZ, J (1999). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Metodologías de las ciencias del comportamiento. Madrid: Editorial Síntesis, SA.
- DE LA BARRIERE, P (1970). Acercamiento a una teoría global de la gestión. Madrid: Ediciones Aguilar.
- DELORS, J (1996). La educación encierra un tesoro. Madrid: Grupo Santillana de Ediciones.
- DE ZUBIRIA, J (2003). De qué depende la calidad de una institución educativa. En: Revista educación y pedagogía. Bogotá: Magisterio.
- DOHERTEY, G (1986). Desarrollo de Sistemas de Calidad en la Educación.
- ELLIOT, J (2000). La Investigación-acción en educación. Madrid: Ediciones Morata.
- ESCÁMEZ, J y GIL, R (2001). La educación en la responsabilidad. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica SA.
- ESTEVE, J. M (1994). El malestar docente. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica, SA.
- Estudio sobre las condiciones del desarrollo de Colombia (1958). República de Colombia.
- FALS, O (2003). Ante la crisis del país, Bogotá: Panamericana.
- FERRO, J; AMAR, J y ABELLO, R (1998). Desarrollo humano. Perspectiva Siglo XXI. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- FLORIÁN, V (2002). Diccionario de Filosofía. Bogotá: Panamericana Editorial.
- FRENCH, W y BELL, C (1991). Desarrollo Organizacional. Oxford: Prentice Hall.
- GALLEGO, R (1995). Saber pedagógico. Una visión alternativa. Bogotá: Cooperativa editorial Magisterio.
- GENTO, S (1994). Participación en la gestión educativa. Madrid: Santillana SA.
- GENTO, S (1996). Instituciones educativas para la calidad total. Madrid: Editorial La Muralla, SA.
- GÓMEZ, H (1998). Educación la agenda del siglo XXI. Hacia un desarrollo humano. Bogotá: Editorial PNUD.TM.
- HELLER, R (1998). Dirigir equipos. Barcelona: Grijalbo.
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C y BAPTISTA, P (2000). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill Interamericana editores SA.

- HOYOS, S; HOYOS, P y CABAS, H (2004). Currículo y planeación educativa. Fundamentos, modelos, diseño y administración del currículo. Bogotá: Actualización pedagógica. Cooperativa editorial Magisterio.
- INDICADORES DE LOGROS CURRICULARES. Resolución 2343 de Junio 5 de 1996. República de Colombia.
- JARAMILLO, O (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. En: Pensamiento y Gestión. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- JORDÁN, J. A (1994). La escuela multicultural. Un reto para el profesorado. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica SA.
- OMACHONU, V. K (1995). Principios de la Calidad Total, México: Diana.
- LEBRET, I (1958). Estudio sobre las condiciones de desarrollo en Colombia. Misión económica y humanística. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- LÓPEZ, F (1994). La gestión de calidad en educación. Madrid: Editorial La Muralla, SA.
- LÓPEZ, F (2001). Preparar el futuro. La educación ante los desafíos de la globalización. Madrid: Editorial La Muralla SA.
- LORENZO, M (1997). El liderazgo para la promoción de calidad en una institución educativa. En: Organización y dirección de instituciones educativas. Granada: Grupo editorial universitario y asociación para el desarrollo de la comunidad educativa.
- LORENZO, M (1999). El liderazgo educativo en los centros docentes. Madrid: Editorial La Muralla SA.
- MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL (1985). El núcleo como proyecto de desarrollo educativo cultural. Bogotá: Mc Graw Hill.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (1986). La Planeación Educativa en Colombia. Bogotá: El Autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (1986). Oficina sectorial de planeación educativa. Bogotá.
- MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL (1988). Acción nacional educativa cultural. Aporte a la construcción de un nuevo orden social.
- MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL (1993). Ley 60. Distribución de competencias y recursos.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (1994). La nueva educación. Ley general de educación y del proyecto de educación sexual. Bogotá: Prolibros.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (1994). Fundamentación y Estructura del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación. Bogotá.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (1995). Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994. Reglamentario de la Ley 115 del 8 de febrero de 1994. Bogotá: Serienormas.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (1997). Pedagogía del Plan Decenal de Educación. 1ed. Bogotá: Servigrphic.



- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (1997). Autoevaluación y mejoramiento institucional. Bogotá: Serie documentos de trabajo. Op editorial Ltda.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (1998), Lineamientos Generales de Procesos Curriculares. 2ed. Bogotá: El Autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2000). Rector o Director. 1ed. Bogotá: El Autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2000). Conflicto y democracia escolar. Bogotá: Corpoeducación.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2002). Finalidades y alcances del Decreto 230 del 11 de febrero de 2002. Currículo, evaluación y promoción de los educandos, y evaluación institucional. Bogotá: Serie documentos especiales. Enlace Editores Ltda.
- MAYA, A y PAVAJEAU, N. C (2003). Inteligencia emocional y educación. Una necesidad humana, curricular y práctica. Bogotá: Cooperativa editorial magisterio.
- MOLANO, M (1992). De la Calidad Total a la Calidad Integral, 1ed. Bogotá: Leasing Ganadero.
- MORIN, E (1997). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa.
- MUÑOZ, J; QUINTERO, J y MUNÉVAR, R (2001). Cómo desarrollar competencias investigativas en educación. Bogotá: Aula abierta Magisterio. Editorial Delfín Ltda.
- NÉRICI, I. G (1985). Hacia una didáctica general dinámica. Buenos Aires: Editorial Kapelusz SA.
- NIÑO, L. S (). La evaluación docente en las políticas evaluativas y la administración institucional. En: Revista Opciones Pedagógicas Número 31. Series cuadernos de educación. Bogotá: Universidad distrital F.J.C. Fondo de publicaciones.
- OLARTE, F y OSORIO, R (1982). Administración y Planeación del Núcleo Educativo. 3ed. Cali: Feriva.
- OSPINA, A (2000). Código de la Educación y Estatuto laboral de los docentes. 8ed. Bogotá: Leyer.
- PACHECO, J. C; CASTAÑEDA, W y CAICEDO, C. H (2002). Indicadores integrales de gestión. Bogotá: Mc Graw Hill.
- PAPALIA, D. E y WENDKOS, R (1997). Desarrollo humano. Bogotá: McGrawHill Interamericana SA.
- PAREJA FDEZ. DE LA REGUERA, J.A. (2002). La violencia escolar en contextos interculturales: un estudio en la Ciudad Autónoma de Ceuta (Tesis doctoral). Granada: Dpto. Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Granada (inédito).
- PÉREZ, M (2000). Investigación Bolivariana. 1ed. Barranquilla: Mejoras.
- PÉREZ, G (1998). Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes II. Técnicas y Análisis. Madrid: Editorial La Muralla, SA.
- PLAN DE DESARROLLO (1986). Cambio con equidad. Departamento nacional de planeación. Bogotá.
- PLAN DE APERTURA EDUCATIVA (1991). Departamento nacional de planeación. Bogotá.
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. Ley 508 de Julio 29 de 1999. República de Colombia. Bogotá: Editorial Unión Ltda.
- PORLAN, R y otros (1997). Conocimiento profesional Y epistemología de los profesores, Revista enseñanza de las ciencias.

- POSADA, R. M (2005). Calidad de la educación y organizaciones escolares inteligentes. El caso de la región Caribe Colombiana. Barranquilla: Editorial Santillana SA.
- RAMÍREZ, C (2003). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México: Grupo Noriega editores.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA (2004). Nueva ley general de educación. Bogotá: Momo ediciones.
- REVISTA INTERAMERICANA DE INVESTIGACIÓN, EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA (2001). Universidad Santo Tomas. Facultad de Educación. Volumen 1, Número 1. Bogotá, Colombia.
- RODRIGUEZ, A y BUENAVENTURA, N (1997). Pedagogía del Plan Decenal de Educación. 1ed. Bogotá: Servigraphic.
- RODRÍGUEZ, E (2002). Revista Iberoamericana de Educación y Cultura.
- ROJAS, Raúl (1995). Formación de investigadores educativos. México: Plaza y Valdés.
- SANTOS, M. A (1999). El crisol de la participación. Investigación sobre la participación en consejos escolares de centros. Málaga: Ediciones Aljibe, SL.
- SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES (2002). Ley 715 Dic. 21 de 2001. Bogotá: Representaciones y distribuciones el Trébol Ltda.
- STENHOUSE, L (1991). Investigación y desarrollo del currículum. Madrid: Ediciones Morata, SL.
- STENHOUSE, L (1996). La investigación como base de la enseñanza. Madrid: Ediciones Morata, SL.
- SOLER, E (2003). Supervisión educativa. Factor de la calidad. Bogotá: Ediciones magisterio.
- SOUTO, M (2000). Las formaciones grupales en la escuela. Buenos Aires: Editorial Paidós SAICF.
- TAMAYO, O y otros (1986). Círculos de calidad Colombia. Teoría y técnicas. Trabajo en grupo. Medellín: Gráficas futuro.
- TAMAYO, A (2001). Cómo identificar formas de enseñanza. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- TARAZONA, L y otros (). Gerenciar, gestionar o dirigir instituciones educativas. Impresores.
- TEDESCO, J. C (2000). Educar en la sociedad del conocimiento. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, SA.
- TORRES MARTÍN, C. (2002). El valor formativo en los clubes formativos. Un estudio de caso: El Club polideportivo Granada'74. (Tesis doctoral). Granada: Dpto. Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Granada (inédito).
- VARGAS, V (1988). Acción educativa cultural. 1ed. Bogotá: Intergráficas.
- VASCO, E (1982). Maestros, alumnos y saberes. Investigación y docencia en el aula. Bogotá: Cooperativa editorial Magisterio.
- VOSNIADOU, S (2002). Cómo aprenden los niños. Bogotá: Prácticas educativas. Cooperativa editorial Magisterio.
- ZAMBRANO, A (2002). Pedagogía, educabilidad y formación de docentes. Santiago de Cali: Nueva biblioteca pedagógica.
- ZULUAGA, O. L (1987). Pedagogía e historia, Bogotá: Foro.

## ANEXOS

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES

Nombre del Colegio: \_\_\_\_\_

Grado que curso actualmente: \_\_\_\_\_

Años que llevo de estudiar en el colegio: \_\_\_\_\_

**1. SEÑALA CON UNA X SI ESTÁS O NO DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES FRASES: (SEÑALA CON UNA X)**

FRASES	1. Siempre	2. La mayoría de las veces	3. A veces	4. Nunca
a. La rectora trata con cortesía a los alumnos.				
b. La rectora es una persona que ayuda a los demás.				
c. Es una persona que respeta las opiniones de los demás.				
d. La rectora muestra interés por las situaciones personales o familiares de los alumnos.				
e. La rectora es una persona que reconoce los logros de los alumnos.				
f. La rectora se preocupa por conocer y atender las necesidades de los alumnos.				
g. La rectora está dispuesto a escucharme cuando lo necesito.				

**2. SEÑALA CON UNA X SI ESTÁS O NO DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES FRASES: (SEÑALA CON UNA X)**

FRASES	1. Estoy de acuerdo	2. Estoy en desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
a. La rectora es una persona que inspira confianza.			
b. La rectora es una persona querida por los alumnos.			
c. La rectora es una persona que desempeña bien su cargo.			

**3. ESCRIBE LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE ESTE COLEGIO:**

---



---



---

4. EL ALUMNO ES RECOMPENSADO O ELOGIADO POR SU: (SEÑALA CON UNA X)

	SEÑALA CON UNA X	ESCRIBE DE QUÉ MANERA
a. Desempeño académico.		
b. Participación en comités.		
c. Participación en actividades Culturales y Artísticas.		
d. Participación en actividades Deportivas.		
e. Participación en actividades de Investigación.		
f. Otras. (Mencione aquí otras actividades por las que el alumno sea recompensado o elogiado)		

5. QUÉ OPINIÓN TIENES ACERCA DE LA COMUNICACIÓN QUE SE DA ENTRE EL RECTOR Y LOS ALUMNOS: (SEÑALA CON UNA X)

1. Excelente\_\_      2. Buena\_\_      3. Regular\_\_      4. Deficiente\_\_

Explica tu respuesta: \_\_\_\_\_

---



---



---

6. DE LAS ACTIVIDADES QUE APARECEN EN EL CUADRO RESPONDE: (SEÑALA CON UNA X)

ACTIVIDADES	a. ¿Cuáles existen en el colegio?	b. ¿En cuáles participas?	c. ¿Qué opinión tienes de esas actividades?			
			Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
A. Culturales y artísticas						
B. Deportivas						
C. Proyectos de Investigación o Educativos						
D. Comités						
E. Otras ¿Cuáles?						

7. **¿QUÉ ES FORMACIÓN INTEGRAL?**

---

---

---

---

8. **DE ESAS ACTIVIDADES QUE EXISTEN EN EL COLEGIO ¿CUÁLES HAN APORTADO A TU FORMACIÓN INTEGRAL? EXPLICA TU RESPUESTA.**

---

---

---

9. **¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON TUS COMPAÑEROS DE CLASE? (SEÑALA CON UNA X)**

1. Excelente\_\_      2. Buena\_\_      3. Regular\_\_      4. Deficiente\_\_

Explica tu respuesta: \_\_\_\_\_

---

---

---

10. **¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON TUS PROFESORES? (SEÑALA CON UNA X)**

1. Excelente\_\_      2. Buena\_\_      3. Regular\_\_      4. Deficiente\_\_

Explica tu respuesta: \_\_\_\_\_

---

---

---

**11. LEE LAS FRASES QUE APARECEN A CONTINUACIÓN, Y SEÑALA EN LA ESCALA (CON UNA X) TU OPINIÓN**

FRASES	1. Siempre	2. La mayoría de las veces	3. A veces	4. Nunca
a. Los profesores de mi colegio me escuchan				
b. Los profesores de mi colegio respetan mis opiniones, aunque sean distintas a las de ellos.				
c. Los profesores de mi colegio son personas honestas al calificar los exámenes y trabajos.				
d. Los profesores de mi colegio le dan a cada estudiante la nota que se merece				
e. Los profesores de mi colegio me felicitan cuando me va bien en los exámenes				
f. Los profesores de mi colegio me felicitan cuando participo en las actividades del colegio (culturales, artísticas, deportivas, etc.)				
g. Los profesores me animan a opinar dentro de la clase y en las actividades del colegio.				
h. Los profesores me animan a participar dentro de la clase y en las actividades del colegio.				
i. Los profesores asisten puntualmente a las clases.				
j. Los profesores de mi colegio son personas con las que puedo contar cuando tengo un problema.				
k. Los profesores de mi colegio me valoran como persona.				
l. Los profesores de mi colegio reconocen mis cualidades				

**12. EN TU OPINIÓN, EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESORES DE ESTE COLEGIO ES: (SEÑALA CON UNA X)**

1. Excelente\_\_      2. Bueno\_\_      3. Regular\_\_      4. Deficiente\_\_

Explica tu respuesta: \_\_\_\_\_

---



---

**13. EN TU OPINIÓN ¿LOS PROFESORES SON JUSTOS AL CASTIGAR O SANCIONAR A LOS ALUMNOS?**

1. Si\_\_      2. No\_\_ (Señala con una X)

Explica tu respuesta \_\_\_\_\_

---



---

**14. MARCA CON UNA X SÓLO LAS FRASES CON LAS QUE ESTÉS DE ACUERDO.**

a. Mis compañeros me aceptan como soy.	
b. Mis compañeros respetan mis opiniones.	
c. Mis compañeros me aprecian.	

15. LEE LAS FRASES QUE APARECEN A CONTINUACIÓN, Y SEÑALA EN LA ESCALA (CON UNA X) TU OPINIÓN

FRASES	1. Siempre	2. La mayoría de las veces	3. A veces	4. Nunca
a. Cuando los profesores te asignan un trabajo, te recomiendan qué libros consultar.				
b. Cuando los profesores te asignan un trabajo, te indican el lugar donde puedes encontrar los libros.				
c. Cuando los profesores te asignan un trabajo, te dan una guía de preguntas para la consulta.				
d. Cuando los profesores te asignan un trabajo, te indican cómo debes presentar el trabajo.				

16. ¿LOS PROFESORES DEL COLEGIO TE IMPULSAN A CONSULTAR LA BIBLIOTECA?

1. SI \_\_\_ 2. NO \_\_\_

17. MARCA CON UNA X SÓLO LAS FRASES CON LAS QUE ESTÉS DE ACUERDO.

a. La manera cómo los profesores dan las clases facilita entender los temas.	
b. La manera cómo los profesores dan las clases me confunde y no comprendo lo que dicen.	
c. La manera cómo los profesores dan las clases me anima a estudiar.	
d. La manera cómo los profesores dan las clases me parece aburrida.	

18. LEE LAS FRASES QUE APARECEN A CONTINUACIÓN, Y SEÑALA EN LA ESCALA (CON UNA X) TU OPINIÓN:

FRASES	1. Siempre	2. La mayoría de las veces	3. A veces	4. Nunca
a. Antes de un examen los profesores les dicen cuáles temas se van a evaluar.				
b. Antes de un examen los profesores les explican el tipo de preguntas que les harán.				

19. ¿LOS PROFESORES PREGUNTAN EN EL EXAMEN LO QUE DIJERON QUE IBAN A EVALUAR? (SEÑALA CON UNA X)

1. Siempre \_\_\_ 2. La mayoría de las veces \_\_\_ 3. A veces \_\_\_ 4. Nunca \_\_\_

20. ¿QUÉ TIEMPO TARDAN LOS PROFESORES EN DAR LAS NOTAS DE LOS EXÁMENES? (SEÑALA CON UNA X)

1. Mucho tiempo \_\_\_ 2. Poco tiempo \_\_\_ 3. Las entrega de inmediato \_\_\_

21. ¿AL FINAL DE CADA TEMA DE CLASE, EL PROFESOR LES HACE UNA EVALUACIÓN? SEÑALA CON UNA X)

1. Si \_\_\_ 2. No \_\_\_

## ENCUESTA DIRIGIDA A PROFESORES

Nombre del Colegio: _____	Curso del que es director de grupo: _____
Tiempo de vinculación al colegio: _____	Años de experiencia docente: _____
Grados en los que enseña: _____	Grado del escalafón al que pertenece: _____
Área de conocimiento en la que enseña: _____	Títulos Obtenidos: _____
	_____

### 1. SEÑALE CON UNA X:

	1. Siempre	2. La mayoría de las veces	3. A veces	4. Nunca
a. El rector trata con cortesía a todos los miembros del colegio.				
b. El rector es una persona solidaria				
c. Es una persona que respeta las opiniones de los demás.				
d. El rector muestra interés por las situaciones personales o familiares de profesores, alumnos, y del resto del personal del colegio.				
e. El rector se preocupa por conocer y atender las necesidades de los profesores.				

### 2. DIGA SI ESTÁ O NO DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES FRASES: (SEÑALA CON UNA X)

	1. Estoy de acuerdo	2. Estoy en desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
a. El rector es una persona que inspira confianza.			
b. El rector es una persona apreciada por la comunidad educativa.			
c. El rector es una persona que sabe escuchar.			
d. El rector es una persona que sabe de educación.			
e. El rector posee las cualidades personales y profesionales para desempeñar su cargo.			
f. El rector es una persona que desempeña de forma idónea su cargo.			

### 3. EL RECTOR ES UNA PERSONA QUE PLANEA Y ORGANIZA CON TIEMPO LAS ACCIONES O ACTIVIDADES QUE HAN DE DESARROLLARSE DENTRO DEL COLEGIO: (SEÑALE CON UNA X)

1. Siempre \_\_\_    2. La mayoría de las veces \_\_\_    3. A veces \_\_\_    4. Nunca \_\_\_



**4. EL RECTOR PROPONE SOLUCIONES ALTERNATIVAS O CREATIVAS PARA RESOLVER PROBLEMAS AL INTERIOR DEL COLEGIO: (SEÑALE CON UNA X)**

1. Siempre \_\_\_ 2. La mayoría de las veces \_\_\_ 3. A veces \_\_\_ 4. Nunca \_\_\_

**5. ¿EXISTEN ESPACIOS EN LOS QUE SE DISCUTA Y ACTUALICEN LAS PROGRAMACIONES DE MATERIA Y AULA?**

1. Si \_\_\_ 2. No \_\_\_ (Señale con una X)

Cuáles \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**6. DE QUÉ MANERA HA CONTRIBUIDO AL MEJORAMIENTO DEL PEI**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**7. ¿EL ALUMNO ES RECOMPENSADO O ELOGIADO POR SU: (SEÑALA CON UNA X). ESCRIBA LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO**

	Señale con una x	Escriba de qué manera
a. Desempeño académico		
b. Participación en comités.		
c. Participación en actividades Culturales y Artísticas.		
d. Participación en actividades Deportivas.		
e. Participación en actividades de Investigación.		
f. Otras. (Mencione aquí otras actividades del alumno para las que existan políticas de estímulo y reconocimiento)		

**8. ¿EL PROFESOR ES RECOMPENSADO O ELOGIADO POR? (SEÑALA CON UNA X). ESCRIBA LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO**

	Señale con una x	Escriba las formas de reconocimiento
a. Labor de Docencia.		
b. Participación en actividades de Investigación.		
c. Otras. (Mencione aquí otras actividades del profesor para las que existan políticas de estímulo y reconocimiento)		

**9. ¿USTED HA FORMADO PARTE DE ALGÚN(OS) CONSEJO, COMITÉ O EQUIPO DE TRABAJO DEL COLEGIO?**

1. Si \_\_\_ 2. No \_\_\_ ¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_

**10. ANOTE LOS CONSEJOS, COMITÉS O EQUIPOS DE TRABAJO DEL COLEGIO QUE PARTICIPAN EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN. LUEGO, ESCRIBA AL LADO LA RECOMENDACIÓN O SUGERENCIA QUE LE HARÍA A CADA UNO.**

Consejos, comités o equipos de trabajo	RECOMENDACIÓN O SUGERENCIA
a.	
b.	
c.	
d.	
e.	
f.	

**11. CONSIDERA QUE LAS DECISIONES TOMADAS POR LOS CONSEJOS Y COMITÉS SE LLEVAN A LA PRÁCTICA:**

	Señale con una X
1. Siempre	
2. La mayoría de las veces	
3. A veces	
4. Nunca	

**12. SEÑALE CON UNA X LAS ACTIVIDADES EN QUE LOS ALUMNOS HAN PARTICIPADO. LUEGO, INDIQUE EN LA COLUMNA DE AL LADO LOS MECANISMOS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE HA EFECTUADO DICHA PARTICIPACIÓN.**

	Señale con una X	Mecanismos de Participación
a. En el diseño del PEI		
b. En el diseño curricular		
c. En la programación de materia		
d. En la evaluación a profesores		
e. En la evaluación al rector		
f. En la evaluación al personal administrativo		

**13. ¿EN QUÉ OTRAS ACTIVIDADES O ASPECTOS DE LA VIDA DEL COLEGIO (DISTINTOS A LOS MENCIONADOS EN LA PREGUNTA ANTERIOR) PARTICIPAN O INTERVIENEN LOS ALUMNOS?**

---



---



---

**14. ¿CÓMO CALIFICA LA PARTICIPACIÓN ACTUAL DE LOS ALUMNOS EN LA GESTIÓN DEL COLEGIO?**

1. Excelente\_\_      2. Buena\_\_      3. Regular \_\_      4. Deficiente\_\_

Explique su respuesta

---

---

---

**15. ¿EN QUÉ ASPECTOS DE LA VIDA DEL COLEGIO LOS PADRES DE FAMILIA PARTICIPAN REGULARMENTE?**

**16. ¿CÓMO CALIFICA LA ACTUAL PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA VIDA DEL COLEGIO?**

1. Excelente\_\_      2. Buena\_\_      3. Regular \_\_      4. Deficiente\_\_

Explique su respuesta

---

---

---

**17. ¿SE ENTERA A TIEMPO DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL COLEGIO?**

1. Siempre\_\_      2. La mayoría de las veces \_\_      3. A veces \_\_      4. Nunca \_\_

**18. ¿CON CUÁLES INSTITUCIONES AJENAS AL COLEGIO (ES DECIR, DE LA COMUNIDAD EXTERNA) SE TIENEN RELACIONES O VÍNCULOS QUE BENEFICIEN LA INSTITUCIÓN?**

---

---

---

**19. EN SU OPINIÓN, ¿EXISTE CORRESPONDENCIA ENTRE EL PLAN DE ESTUDIOS Y LAS CARACTERÍSTICAS O NECESIDADES DEL ENTORNO EN EL QUE HAN DE DESEMPEÑARSE LOS ALUMNOS?**

(Señale con una X)    1. Si\_\_    2. No\_\_

Explique su respuesta:

---

---

---

**20. EN SU OPINIÓN, ¿HAY CORRESPONDENCIA ENTRE EL PLAN DE ESTUDIOS Y LOS INTERESES DE LOS ESTUDIANTES?**

(Señale con una X)    1. Si\_\_    2. No\_\_

Explique su respuesta:

---

---

---

**21. ¿QUÉ VALORES FOMENTA EL COLEGIO EN SUS ALUMNOS?**

---

---

---

**22. ¿EL RECTOR ES EJEMPLO DE ESOS VALORES? (SEÑALE CON UNA X)    1. Si\_\_    2. No\_\_**

Explique su respuesta:

**23. DESDE SU OPINIÓN ¿EL COMPROMISO DEL COLEGIO CON LA CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROFESORADO ES: (SEÑALE CON UNA X)**

1. Alto\_\_    2. Medio\_\_    3. Bajo\_\_    4. Nulo\_\_

Justifique su respuesta:

---



---



---

**24. SEÑALE CON UNA X LAS ÁREAS DE FORMACIÓN QUE EL RECTOR IMPULSA EN SUS PROFESORES. LUEGO, ESCRIBA AL LADO LA MANERA EN QUE EL COLEGIO EJERCE DICHO IMPULSO**

	Señale con una X	De qué manera
a. Área de conocimiento		
b. Área pedagógica		
c. Área humana		
d. Área de Investigación		
e. Otras, ¿Cuales?		

**25. EN SU OPINIÓN ¿CUÁLES SON LOS TEMAS EN LOS QUE DEBE CAPACITARSE AL PROFESORADO?**

---



---



---

**26. EL RECTOR PROMUEVE ENTRE SUS PROFESORES EL ESTUDIO DE MATERIAS COMO: (SEÑALE CON UNA X)**

	Señale con una X	DE QUÉ MANERA
a. La Psicología del aprendizaje		
b. La didáctica		
d. Otras del área educativa, ¿cuáles?		

**27. ¿EL COLEGIO REALIZA ACTIVIDADES PARA LA FORMACIÓN DE PADRES DE FAMILIA? (SEÑALE CON UNA X)**

1. Si\_\_ 2. No\_\_

¿Cuáles?

---

---

---

**28. ¿QUÉ RECOMENDACIÓN O SUGERENCIA HARÍA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ESAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DE PADRES DE FAMILIA QUE USTED MENCIONÓ EN LA PREGUNTA ANTERIOR?**

---

---

---

**29. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA DISTINGUE A ESTA INSTITUCIÓN DE OTRAS QUE HAY EN EL MUNICIPIO O ZONA COSTERA?**

---

---

---

**30. ¿CUÁL ES LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE ESTE COLEGIO?:**

---

---

---

**31. ¿QUÉ ASPECTOS CAMBIARÍA O MEJORARÍA AL INTERIOR DEL COLEGIO?**

---

---

---

## ENCUESTA DIRIGIDA AL RECTOR

Nombre del Colegio: _____	Años de experiencia docente: _____
Tiempo de vinculación al colegio: _____	Grado del escalafón al que pertenece: _____
Años como rector de este colegio: _____	Títulos Obtenidos: _____ _____ _____

### 1. ¿CUÁL ES LA MISIÓN INSTITUCIONAL?

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. EN SU EJERCICIO DE RECTOR ¿QUÉ % DE TIEMPO DEDICA A LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES?:

- a. Actividades Administrativas \_\_\_\_\_
- b. Actividades Pedagógicas \_\_\_\_\_
- c. Actividades Investigativas \_\_\_\_\_

### 3. ¿QUIÉN DETERMINA QUÉ PROFESORES HAN DE SER LOS DIRECTORES DE GRUPO?

---

---

---

---

### 4. ¿BAJO QUÉ CRITERIOS SON DESIGNADOS LOS DIRECTORES DE GRUPO?

---

---

---

---

### 5. ¿BAJO QUÉ CRITERIOS EL COLEGIO ORGANIZA LOS GRUPOS DE ALUMNOS?

---

---

---

---

### 6. ¿QUIÉN DETERMINA QUÉ PROFESORES TRABAJARÁN EN QUÉ ÁREA Y QUÉ ASIGNATURA?

---

---

---

---

### 7. ¿BAJO QUÉ CRITERIOS LOS PROFESORES SON DESIGNADOS A TRABAJAR EN DETERMINADA ÁREA Y ASIGNATURA?

**8. EL ALUMNO ES RECOMPENSADO O ELOGIADO POR SU: (SEÑALA CON UNA X). ESCRIBA LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO**

	Señale con una X	Escriba las formas de reconocimiento
a. Desempeño académico.		
b. Participación en grupos o comités de estudios.		
c. Participación en actividades Culturales y Artísticas.		
d. Participación en actividades Deportivas.		
e. Participación en actividades de Investigación.		
f. Otras. (Mencione aquí otras actividades del alumno para las que existan políticas de estímulo y reconocimiento)		

**9. ¿EL PROFESOR ES RECOMPENSADO O ELOGIADO POR? (SEÑALE CON UNA X) ESCRIBA LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO**

	Señale con una X	Escriba las formas de reconocimiento
a. Labor de Docencia.		
b. Participación en actividades de Investigación.		
c. Otras. (Mencione aquí otras actividades del profesor para las que existan políticas de estímulo y reconocimiento)		

**10. ANOTE LOS CONSEJOS, COMITÉS O EQUIPOS DE TRABAJO DEL COLEGIO QUE PARTICIPAN EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN. LUEGO, ESCRIBA AL LADO LA RECOMENDACIÓN O SUGERENCIA QUE LE HARÍA A CADA UNO.**

CONSEJOS, COMITÉS O EQUIPOS DE TRABAJO	RECOMENDACIÓN O SUGERENCIA
a.	
b.	
c.	
d.	
e.	
f.	

**11. CONSIDERA QUE LAS DECISIONES TOMADAS POR LOS CONSEJOS Y COMITÉS SE LLEVAN A LA PRÁCTICA:**

	Señale con una X
1. Siempre	
2. La mayoría de las veces	
3. A veces	
4. Nunca	

**12. SEÑALE CON UNA X LAS ACTIVIDADES EN QUE LOS ALUMNOS HAN PARTICIPADO. LUEGO, INDIQUE EN LA COLUMNA DE AL LADO LOS MECANISMOS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE HA EFECTUADO DICHA PARTICIPACIÓN.**

	Señale con una X	Mecanismos de Participación
a. En el diseño del PEI		
b. En el diseño curricular		
c. En la programación de materias		
d. En la evaluación a profesores		
e. En la evaluación al rector		
f. En la evaluación al personal administrativo		

**13. ¿EN QUÉ OTRAS ACTIVIDADES O ASPECTOS DE LA VIDA DEL COLEGIO (DISTINTOS A LOS MENCIONADOS EN LA PREGUNTA ANTERIOR) PARTICIPAN O INTERVIENEN LOS ALUMNOS?**

---



---

**14. ¿CÓMO CALIFICA LA PARTICIPACIÓN ACTUAL DE LOS ALUMNOS EN LA GESTIÓN DEL COLEGIO?**

1. Excelente \_\_      2. Buena \_\_      3. Regular \_\_      4. Deficiente \_\_

Explique su respuesta

---



---

**15. ¿EN QUÉ ASPECTOS DE LA VIDA DEL COLEGIO LOS PADRES DE FAMILIA PARTICIPAN REGULARMENTE?**

---



---



**16. ¿CÓMO CALIFICA LA ACTUAL PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA GESTIÓN DEL COLEGIO?**

1. Excelente\_\_      2. Buena\_\_      3. Regular\_\_      4. Deficiente\_\_

Explique su respuesta

---



---

**17. SEÑALE CON UNA X LAS ACTIVIDADES EN LAS QUE LOS PROFESORES HAN PARTICIPADO. LUEGO, ESCRIBA EN LA COLUMNA DE AL LADO LOS MECANISMOS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE HA EFECTUADO DICHA PARTICIPACIÓN.**

	Señale con una X	A través de qué mecanismos
a. En el diseño del PEI		
b. En el diseño curricular		
c. En la programación de áreas y materias		
d. En la evaluación a profesores		
e. En la evaluación al rector		
f. En la evaluación al personal administrativo		

**18. ¿EN QUÉ OTRAS ACTIVIDADES O ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL COLEGIO (DISTINTOS A LOS MENCIONADOS EN LA PREGUNTA ANTERIOR) PARTICIPAN O INTERVIENEN LOS PROFESORES?**

---



---



---

**19. ¿CÓMO CALIFICA LA PARTICIPACIÓN ACTUAL DE LOS PROFESORES EN LA GESTIÓN DEL COLEGIO?**

1. Excelente\_\_      2. Buena\_\_      3. Regular\_\_      4. Deficiente\_\_

Explique su respuesta

---



---



---

**20. SEÑALE CON UNA X LAS ÁREAS DE FORMACIÓN QUE EL COLEGIO IMPULSA EN SUS PROFESORES. LUEGO, ESCRIBA EN LA COLUMNA DE AL LADO LA MANERA EN QUE EL COLEGIO EJERCE DICHO IMPULSO**

	Señale con una X	De qué manera
a. Área de conocimiento		
b. Área pedagógica		
c. Área humana		
d. Área de Investigación		
e. Otras, ¿Cuales?		

**21. SEÑALE CON UNA X LAS ÁREAS DE FORMACIÓN QUE EL COLEGIO IMPULSA EN SU PERSONAL ADMINISTRATIVO**

	Señale con una X	De qué manera
a. Área de conocimiento		
b. Área humana		
c. Otras, ¿Cuáles?		

**22. ¿EL COLEGIO REALIZA ACTIVIDADES PARA LA FORMACIÓN DE PADRES DE FAMILIA? (SEÑALE CON UNA X)**

1. Si\_\_ 2. No\_\_

¿Cuáles?

---



---



---

**23. ¿QUÉ RECOMENDACIÓN O SUGERENCIA HARÍA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DE PADRES DE FAMILIA?**

---



---

**24. EL COLEGIO PROMUEVE ENTRE SUS PROFESORES EL ESTUDIO DE MATERIAS COMO: (SEÑALE CON UNA X)**

	Señale con una x	De qué formas
a. La Psicología del aprendizaje		
b. La didáctica		
c. Otras del área educativa, ¿cuáles?		

## **GUÍA DE ENTREVISTA A PROFESORES**

1. *¿Qué opina usted de la investigación como actividad del docente?*
2. *¿Qué proyectos o iniciativas educativas usted ha presentado para el mejoramiento del colegio o formación del alumno?*
3. *¿Qué elementos tiene en cuenta al momento de diseñar y desarrollar el programa de formación para sus estudiantes?*
4. *¿De qué manera promueve la ampliación del conocimiento y la autoformación en el estudiante?*
5. *¿Cómo reconoce la labor del estudiante?*
6. *¿De qué manera interviene ante los conflictos entre sus alumnos?*
7. *¿Qué recursos o materiales utiliza para el desarrollo de la clase?*
8. *¿De qué manera orienta y evalúa el proceso de aprendizaje y de formación de sus estudiantes?*
9. *Háblenos acerca de su experiencia como profesor*
10. *¿Qué es “educación de calidad”?*

## **GUÍA DE ENTREVISTA AL RECTOR**

1. *Háblenos acerca de su experiencia como Rector.*
2. *¿Qué es educación de calidad?*
3. *¿Qué caracteriza o distingue a este colegio de otros que hay en el municipio o zona costera?*
4. *¿Qué aspectos caracterizan su gestión y administración en esta institución?*
5. *¿De qué manera jalona el mejoramiento de sus docentes?*
6. *¿Qué políticas de reconocimiento a la labor del profesor, alumno y personal en general se han implementado en esta institución?*
7. *¿Cómo interviene usted en el desarrollo pedagógico de la institución?*
8. *Desde su observación ¿qué acciones el profesor realiza hacia el mejoramiento del colegio y la formación del alumno?*
9. *¿Qué opina usted de la siguiente frase?: “Los profesores deben diseñar en conjunto con los estudiantes el material didáctico de su área y/o clase”*

## **GUIA DE ENTREVISTA (GRUPOS DE DISCUSIÓN ESTUDIANTES)**

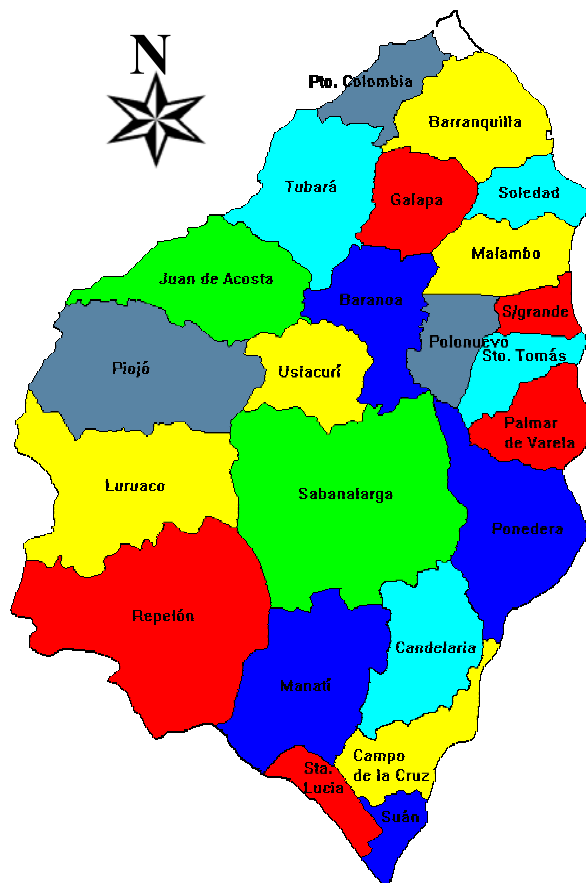
1. *¿Qué opinan ustedes del rector?*
2. *¿Cómo es la relación entre ustedes y el rector?*
3. *¿Qué funciones desempeña el rector dentro de la institución?*
4. *¿De qué manera participan ustedes y los padres de familia en los asuntos del colegio?*
5. *¿Qué estímulos y reconocimientos reciben ustedes de la institución educativa?*
6. *¿Qué caracteriza o distingue a este colegio de otros que hay en el municipio o zona costera?*
7. *¿Qué opinión tienen ustedes de sus profesores?*
8. *¿Cómo es la relación entre profesores y estudiantes?*
9. *¿Cómo es la relación entre estudiantes?*
10. *Cuando se presentan conflictos entre los estudiantes ¿De qué manera intervienen los docentes?*
11. *¿De qué manera el profesor recompensa los logros alcanzados por ustedes (en lo académico y personal)?*
12. *¿En qué investigaciones o proyectos educativos ustedes participan o han participado?*
13. *¿Cómo los evalúan los profesores?*
14. *¿Qué les dice y qué hace el profesor cuando los estudiantes no obtienen los logros esperados (en lo académico y lo personal)?*
15. *¿Cómo desarrollan los profesores la clase?*
16. *¿Qué necesita la institución para que mejore la calidad de la educación?*

## DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Mapa suministrado por el Instituto Departamental de Transporte y Tránsito del Atlántico

## DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO: División Política



Se encuentra ubicado al norte del territorio colombiano formando parte de la “Llanura Caribe”, el departamento tiene un perímetro de 258 km. de longitud resultados de 58 km. de costas sobre el Mar Caribe, 119 Km. sobre el Río Magdalena desde la Bocas de Ceniza hasta el Canal del Dique y 99 km. de límites con el departamento de Bolívar desde Calamar hasta inmediaciones de la ensenada de Galerazamba.

Su temperatura media es de 28°C. Las actividades socioeconómicas predominantes en el departamento son la agricultura, la ganadería, la pesca, la minería, la avicultura y el comercio, algunas actividades de menor importancia son la manufactura y la zootecnia.

## **CARACTERIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS EN QUE SE UBICAN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **PIOJÓ**

#### **a. Reseña histórica**

Es un municipio precolombino, fundado en el año de 1533 por ocupación de los soldados españoles, en ese entonces era dominado por el cacique Piocho, de quien proviene su nombre, fue ascendido a la categoría de municipio en 1905.

Tiene a Hibacharo como corregimiento y Aguas Vivas y el Cerrito como inspección de policía.

#### **b. Posición Geoastronómica**

Su posición astronómica está definida así:

Latitud Norte 10° 45'

Longitud Oeste 75° 07'

Tiene una extensión territorial de 287 Km<sup>2</sup> y está situado a 50 Km de Barranquilla. Es el municipio más alto con 314 metros sobre el nivel del mar y su temperatura media es de 26°C.

#### **Limita con:**

Norte: Municipio de Juan de Acosta

Sur: Municipio de Luruaco

Occidente: Mar Caribe

Oriente: Municipios de Usiacurí y Sabanalarga.

#### **c. Población y servicios**

Tiene una población de 5640 habitantes, para una densidad poblacional de 19.02 habitantes km<sup>2</sup>, siendo el municipio menos poblado del departamento.

Cuenta con los servicios de energía eléctrica, un teléfono intermunicipal y transporte intermunicipal.

#### **d. Actividades socioeconómicas**

Posee actividad agrícola con cultivos de millo y maíz, pero fundamentalmente el sorgo. Tiene además cultivos de palma de hiraca que comercializa con otros municipios. Otra actividad es la producción intensiva de carbón vegetal.

La actividad ganadera es abundante e importante para su economía. A pesar de tener un gran atractivo turístico representado en el volcán de lodo “El Totumo” y las lagunas del mismo nombre, el municipio no lo explota turísticamente por lo que las actividades de este tipo están a cargo de la Corporación de Turismo.



#### **e. Recursos naturales**

Sus principales recursos son la Ciénaga del Totumo con una extensión aproximada de 2100 hectáreas, de agua salobre por su comunicación con el mar, además recibe aguas de los arroyos. Al parecer, en algunos sitios de su territorio hay señales de existencia de petróleo.

#### **f. Salud y saneamiento básico**

Posee un puesto de salud con atención médica y odontológica y un centro de salud para atención general y primeros auxilios ya que los casos graves son remitidos a Juan de Acosta, Barranquilla e incluso a Sabanalarga.

Existe un acueducto que no funciona por la falta de redes de conducción, además tampoco tiene bomba. Debido a esto el abastecimiento de agua lo realizan de un pozo artesiano que surte a la mayoría de los pobladores. En la población también hay otros pozos que sirven para suplir las necesidades. El agua no es sometida a ningún tratamiento.

Tampoco posee servicio de alcantarillado por lo que la disposición de excretas se realiza minimamente hacia pozas sépticas y en su mayoría estas son depositadas a campo abierto. Por otra parte, tampoco cuenta con servicio de aseo y por consiguiente tampoco relleno sanitario.

#### **g. Problemática ambiental.**

La principal es la deforestación casi total de sus serranías debido a la explotación de la madera para la producción de carbón vegetal. También se debe este problema a la utilización de la cobertura vegetal para uso doméstico debido a que el municipio no cuenta con gas domiciliario.

La explotación exagerada de la ganadería también ha contribuido con la deforestación. La falta de infraestructura sanitaria genera problemas ambientales principalmente contaminación de los cuerpos de agua porque las basuras son depositadas en los arroyos. La ciénaga del Totumo presenta un alto grado de sedimentación.

Destrucción de la capa vegetal, por las quemadas para preparar los terrenos para los cultivos.

Extinción de las especies nativas de la zona como el oso hormiguero, micos, monos y ardillas.

#### **h. Educación formal**

A partir de la Constitución Política de Colombia (1991) se organiza el Servicio Educativo con la Ley General de la Educación (1994) más tarde, y a través del Acto Legislativo 01 de 2001 se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud. Ley 715 Diciembre 21 de 2001. En el capítulo III referido a las instituciones educativas, los rectores y los recursos en el artículo 9º se expresa lo siguiente: Institución educativa es un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media. Los que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominaron centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes.

En este municipio existen dos I.E.:

1. Institución Educativa San Antonio, con dos centros educativos asociados con una población estudiantil de (562) matriculados.
2. Institución Educativa Niño Jesús de Praga, con un Centro Educativo asociado con una población de: (358).

Existen además unos Centros Educativos ubicados en las veredas del municipio; algunos de ellos, solo ofrecen educación preescolar.

## **PUERTO COLOMBIA**

### **a. Reseña histórica**

Fue fundado en 1888 por Javier Cisneros, la principal determinante para su fundación fue en haberse convertido en el Terminal del ferrocarril que unía a Barranquilla.

Inicialmente llamado Puerto Cisneros, el 15 de Junio de 1893 fue inaugurado el gran muelle de Puerto Colombia hecho en acero y concreto, con una longitud de 1200 metros para entonces el tercero en longitud del mundo. Fue elevado a la categoría de municipio en el año 1906.

### **b. Posición Geoastronómica.**

Su posición astronómica está definida así:

Latitud Norte 11°00'

Longitud Oeste 74° 58'

Tiene una extensión territorial de 84 Km<sup>2</sup> y está situado a 13 Km de Barranquilla, a través de la vía al mar; tiene una altura de 5 metros sobre el nivel del mar y su temperatura media es de 28°C.

#### Limita con:

Norte: Mar Caribe

Sur: Municipio de Tubará

Occidente: Mar Caribe y Tubará

Oriente: Barranquilla

Conformado político-administrativamente por la cabecera municipal y cuenta con los corregimientos de Salgar y Tubará.

### **c. Población y servicios**

Tiene una población de 26089 habitantes distribuidos en un área de 84 Km<sup>2</sup> para una densidad poblacional de 310.58 hab/km<sup>2</sup>.

### **d. Actividades socioeconómicas**

No se caracteriza por ser un municipio agrícola. Las pocas tierras cultivadas son en su mayoría hortalizas, en la que no se lleva ningún record de producción y se pueden catalogar como cultivos de

subsistencia con muy poco margen excedentario para el comercio. Hay además cultivos de maíz, millo, yuca, frijol y ajonjolí.

Aun cuando no contribuyan significativamente con la economía municipal es importante resaltar la existencia de granjas avícolas productoras de huevos de gallina.

La ganadería de este municipio, en lo que se refiere a la población bovina, no registra un considerable nivel de producción; ella es realmente escasa.

La actividad pesquera en el municipio se da a nivel de subsistencia, aun cuando su posición geográfica y condición natural constituyan un gran potencial pesquero.

#### **e. Recursos naturales**

Los principales recursos que posee son sus playas sobre el Mar Caribe tanto en la cabecera municipal como en sus corregimientos, las ciénagas de Balboa, Mallorquín, Agua Dulce, el salado, la Playa y la loma Pan de Azúcar que tiene 125 metros de altura sobre el nivel del mar.

#### **f. Salud y saneamiento básico**

Los servicios de agua potable y alcantarillado se prestan a través del Instituto de Servicios Básicos Municipales.

La cobertura del acueducto es de un 90% prestándose servicio en forma discontinua. Cuenta con dos plantas de tratamiento hallándose su bocatoma de aguas debajo de las descargas de las industrias y los residuos domésticos de Barranquilla; su calidad bacteriológica no es confiable.

En cuanto al alcantarillado cuenta con redes de conducción de residuos domésticos, aun cuando muchos suscriptores están optando por desconectarse del sistema ante las deficiencias de suministro de agua potable, para no pagar el servicio y para evitar el desbordamiento de las aguas negras en épocas de lluvia, durante la cual las conducciones sirven de alcantarillado pluvial.

Los corregimientos de Salgar y La Playa no poseen este servicio por lo que las necesidades sanitarias se resuelven individualmente mediante el uso de letrinas y pozas sépticas.

La disposición de las aguas residuales se realiza en una laguna de oxidación situada en la parte alta de la población.

Ni en la cabecera municipal ni en los corregimientos de Puerto Colombia existe un servicio de aseo oficial o privado seriamente establecido. La recolección de basura es realizada esporádicamente por carros de mula, los cuales depositan las mismas en las afueras del municipio y en las orillas de la autopista al mar.

En los puestos de salud la atención se presta tres veces a la semana, contando cada uno con una unidad de primeros auxilios.

#### **g. Problemática ambiental**

Se fundamentan en la no existencia del relleno sanitario para la disposición final de sus basuras; otro problema es la contaminación de la playa por los desechos provenientes del Río Magdalena y la falta de canalización de los arroyos.

Presenta en el cuadro de riesgos, zonas inundables y de erosión; sin embargo de los últimos desastres ya se tienen medidas preventivas.

#### **h. Educación formal**

A partir de la Constitución Política de Colombia (1991) se organiza el Servicio Educativo con la Ley General de la Educación (1994) más tarde, y a través del Acto Legislativo 01 de 2001 se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud. Ley 715 Diciembre 21 de 2001.

En el capítulo III referido a las instituciones educativas, los rectores y los recursos en el artículo 9º se expresa lo siguiente: Institución educativa es un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media. Los que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominaron centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes.

En este municipio existen cuatro (4) I.E.:

1. Institución Educativa Técnica Turística Simón Bolívar que partiendo de una escuela, se proyecta a una Educación Básica Secundaria y luego se define como una media Técnica en Turismo. En una población de (1.120) matriculados.
2. Institución Educativa Técnica Comercial Francisco Javier Cisneros, asociado un centro educativo, para un total de (1.420) estudiantes.
3. Institución Educativa Eustargio Salgar; con una población de (526) estudiantes matriculados.
4. Institución Educativa María Mancilla Sánchez; asociada con dos centros educativos con una población de (670) estudiantes matriculados.

### **TUBARÁ**

#### **a. Reseña Histórica**

Constituyó un importante asentamiento indígena. Su nombre significa zona de reunión debido a que allí se reunían varios caciques de varias parcialidades indígenas entre las que se cuentan la de Cipagua, Yugaro, Cornapiacua, Oca y Guaruco. Fue descubierto en 1533 por Pedro de Heredia quien vivió allí hasta 1565. Fue elevado a municipio en 1833.

#### **b. Posición geoastronómica**

Su posición astronómica está definida así:

Latitud Norte 10° 53'

Longitud Oeste 74° 59'

Tiene una extensión territorial de 142 Km<sup>2</sup> y está situado a 23 Km de Barranquilla. Tiene una altura de 203 metros sobre el nivel del mar y su temperatura media es de 27°C.

Limita con:

Norte: Mar Caribe y Municipio de Puerto Colombia.

Sur: Municipios de Baranoa y Juan de Acosta.

Occidente: Mar Caribe

Oriente: Municipios de Barranquilla y Galapa

Es un municipio con terreno quebrado atravesado por varios arroyos.

Este es un municipio que posee escritura pública, por haber sido de la comunidad de dueños del subsuelo del resguardo indígena de Tubará.

**c. Población y Servicios.**

Tiene una población de 8771 habitantes de los cuales 5570 se encuentran en la cabecera municipal.

Sus pobladores presentan marcados rasgos indígenas por haber sido importante resguardo indígena.

Cuenta con servicios de energía eléctrica, telefonía, sistema intermunicipal de buses y acueducto.

**d. Actividades socioeconómicas**

Su actividad agrícola ha disminuido, sin embargo se cultivan la yuca, el maíz, el millo y el sorgo. Por su parte, se han incrementado las actividades ganaderas, sobre todo de bovinos y avícolas.

El turismo constituye otra actividad socioeconómica importante. Posee algunos accidentes y balnearios.

**e. Recursos naturales**

Posee una importante red hidrográfica constituida principalmente por manantiales, de los cuales algunos original arroyos. Entre las principales fuentes de agua se abastece gran parte de la población.

Su flora es la característica de bosque tropical seco, igual que la de otros municipios del departamento. En las zonas costeras hay mangles amarillos y rojos. La fauna también es la misma que la de otros municipios.

Posee reservas de petróleo y gas natural, además fue el primer sitio donde se explotó petróleo en Colombia, en lugar conocido como Las Perdices, jurisdicción de cuatro bocas, lográndose extraer 50 barriles diarios por método rudimentarios, por parte de Manuel María Palacio Vargas.

**f. Salud y Saneamiento Básico**

Cuenta con un centro de salud para la atención general de carácter oficial.

Posee un acueducto con cobertura del 60%, que abastece un pozo profundo, sin tratamiento, por lo que la calidad bacteriológica es mala, aun cuando el suministro es aceptable. Parte de la población se abastece de las fuentes naturales (ojos de agua).

No cuenta con servicio de aseo ni alcantarillado, por lo que los desechos sólidos son quemados y las excretas eliminadas hacia pozas sépticas o a campo abierto.

### **g. Problemática ambiental**

La problemática ambiental que afronta este municipio es muy amplia. Los desechos sólidos por ejemplo, son eliminados de manera inadecuada: se queman a cielo abierto o son arrojados a los arroyos contaminándolos.

También se ha producido la alteración de zonas arqueológicas por la explotación de las canteras.

La tala indiscriminada de bosques para la ampliación de zonas ganaderas y por el uso de la madera para producir carbón vegetal por parte de los campesinos, como medio de subsistencia.

El Turismo no planificado de las zonas costeras genera contaminación visual, vertimiento de aguas residuales hacia el mar, tala de mangles y demás.

### **h. Manejo Ambiental**

En la actualidad se han formulado importantes proyectos entre los cuales está el del alcantarillado permitiendo aumentar la cobertura del acueducto.

Es importante anotar que a nivel municipal existen entidades públicas y privadas que han mostrado su disposición en colaborar con la gestión ambiental, encabezados por el Concejo Municipal, cuerpo de profesores de los colegios y la UMATA.

### **i. Educación formal**

A partir de la Constitución Política de Colombia (1991) se organiza el Servicio Educativo con la Ley General de la Educación (1994) más tarde, y a través del Acto Legislativo 01 de 2001 se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud. Ley 715 Diciembre 21 de 2001. En el capítulo III referido a las instituciones educativas, los rectores y los recursos en el artículo 9º se expresa lo siguiente: Institución educativa es un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media. Los que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominaron centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes.

En este municipio existen tres I.E.:

1. Institución Educativa Técnica Agropecuaria de Tubará con dos Centros Educativos asociados, ubicados en la cabecera municipal con una población de (1.397) estudiantes matriculados.
2. Institución Educativa Guaimaral, sin educación media técnica definida, con una población de (270) estudiantes matriculados.
3. Institución Educativa Playa Mendoza, sin educación media técnica definida, con una población de (210) estudiantes matriculados.

Existen además, sus centros educativos ubicados también en las veredas del municipio, alguno de ellos trabajan con el modelo pedagógico de escuela nueva.

**CRONOGRAMA DE LA INVESTIGACIÓN. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO. UN ASUNTO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN**

Propósitos	Actividades	Producto	Fecha	Responsable
<p>1.-Conocer todo lo referido al tema de la calidad, historia, autores, perspectivas.</p> <p>-Calidad en las instituciones educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión bibliográfica.</li> <li>- Consultas páginas web</li> <li>- Revisión de investigaciones internacionales, nacionales, locales.</li> <li>- Indagación sobre los fundamentos de la investigación cualitativa.</li> </ul>		Febrero de 2003	Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal
<p>2.-Elaborar el primer documento de avances de la investigación.</p> <p>-Entregar al Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Granada</p>	<p>Organización del documento La calidad de la Educación en las Instituciones Educativas en el Departamento del Atlántico.</p> <p>Presentación. Atender sugerencia y remuneraciones del director de la investigación. Dr. Manuel Lorenzo Delgado.</p>	<p>Entrega del documento La Calidad de la Educación en las Instituciones Educativas en el Departamento del Atlántico. Avance de Investigación.</p>	<p>Septiembre de 2003 (Granada-España)</p>	<p>Director de la Investigación: Doctor Manuel Lorenzo Delgado</p>

Propósitos	Actividades	Producto	Fecha	Responsable
3.-Esbozar la investigación sobre calidad desde los actores como rectores y profesores en las Instituciones Educativas en el Departamento del Atlántico.	- Indagación sobre la Investigación Educativa. Fundamentos y Metodologías.		Enero – 2004	Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal
	- Estudio y análisis de las técnicas de investigación cualitativa.			
	- Análisis de otros elementos para el estudio de la calidad y de la gestión en las Instituciones Educativas.	Prediseño de la investigación (problema, objetivos, estrategias, población)	Junio de 2004	Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal
4.-Buscar y definir Instituciones Educativas para implementar la investigación.	- Elaboración tentativa de estrategias, e instrumentos para la investigación.	Aplicación de prueba preliminar de instrumentos para la pertinencia y validación.	Julio de 2004	Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal
	- Estudiar contextos posibles para investigar.			
	- Recorrido por regiones y zonas educativas.			
	- Organización de estrategias para intervenir en las Instituciones Educativas seleccionadas	Implementación de la investigación en las Instituciones Educativas ubicadas en la zona costera del Departamento del Atlántico.	Agosto de 2004	Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal



Propósitos	Actividades	Producto	Fecha	Responsable
5.-Empoderar la investigación en las cuatro Instituciones Educativas del sector oficial ubicados en la zona costera del Departamento del Atlántico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita a las cuatro Instituciones Educativas seleccionadas para la investigación.</li> <li>- Entrega de oficio de la Secretaría de Educación Departamental para permitir el ingreso a las Instituciones Educativas a la investigadora.</li> <li>- Conversatorio con profesores y retores(as) sobre propósitos de la investigación, impacto y alcances.</li> <li>- Responsabilidad y compromisos compartidos.</li> <li>- Filmación a las instituciones, instalaciones y algunas actividades que allí se desarrollan.</li> </ul>	<p>Instituciones seleccionadas en los municipios de</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puerto Colombia</li> <li>2. Juan de Acosta</li> <li>3. Piojó</li> <li>4. Tubará</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación de la investigadora y de la investigación (oficio)</li> </ul>	Septiembre de 2004	<p>Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal</p> <p>Rectoras y Rectores de las Instituciones Educativas</p> <p>Profesores Profesoras</p>
6.-Recolectar información válida para la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de cuestionarios para entrevistas y grupos de discusión.</li> <li>- Selección de entrevistados (rectoras y docentes, estudiantes)</li> <li>- Análisis de la información recolectada a través de las entrevistas y de los grupos de discusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas aplicadas a rectoras (3) y a docentes de las tres Instituciones objetivo de la investigación.</li> <li>- Organización de los grupos de discusión por institución.</li> <li>- Aplicación de cuestionario.</li> <li>- Categorización.</li> </ul>	Octubre de 2004	<p>Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal</p> <p>Personal directivo, docente y estudiantes.</p>

Propósitos	Actividades	Producto	Fecha	Responsable
7.- Aportar elementos epistemológicos y empíricos a los integrantes de las Instituciones Educativas provocando la reflexión crítica y la sensibilización hacia el problema de investigación y profundizar el tema de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganizar encuestas para aplicar a rectoras y docentes de las tres instituciones seleccionadas.</li> <li>- Revisión de documentos legales de las instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de encuestas a rectoras y docentes.</li> </ul>	Noviembre de 2004	Investigadora Secretario de Educación Departamental  Rectoras  Docentes
	Organización del I Simposio de Calidad de la Educación “Un asunto de gestión y liderazgo” <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edición de plegables.</li> <li>- Entrega de conclusiones.</li> <li>- Entrega de certificados de asistencia.</li> </ul>	Realización del evento. I simposio de calidad de la educación en el Departamento del Atlántico.	Noviembre 30-2004 Hotel Génova Barranquilla	
8.-Analizar los datos recolectados por los instrumentos y estrategias aplicadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematización de los datos cualitativos y los cuantitativos.</li> <li>- Estandarización de los registros cualitativos.</li> <li>- Interpretación de los resultados.</li> <li>- Proceso de triangulación (encuestas, entrevistas, grupo de discusión)</li> </ul>	<p>Conclusiones datos cualitativos. Categorización</p> <p>Conclusiones datos cuantitativos. Tabla de análisis estadístico y gráfico (SPSS)</p> <p>Resultados y conclusiones de la triangulación u operaciones combinadas.</p> <p>Resultado de la interpretación de los datos.</p> <p>Terminación del proceso de análisis e interpretación de los resultados de la investigación. Conclusiones</p>	Enero de 2005	Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal  Cooinvestigadores  Grupo de apoyo

Propósitos	Actividades	Producto	Fecha	Responsable
9.-Ajustar y elaborar el marco teórico, como sustentación del estudio o para su correcto encuadre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar con la ampliación del horizonte de la investigación.</li> <li>- Adoptar una perspectiva teórica propia de la investigación.</li> </ul>	Marco Teórico	Septiembre de 2005	Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal
10.-Organizar la investigación para ser enviada al Director de Tesis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión Normas ICONTEC</li> <li>- Revisión de estilo</li> <li>- Organización metodología de la investigación. Ajustes.</li> </ul>	Terminación de la tesis sobre calidad de la educación en las Instituciones Educativas en el Departamento del Atlántico “Un asunto de liderazgo y gestión”.	Octubre de 2005	Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal
11.-Elaborar una propuesta pedagógica que ayude al mejoramiento de la calidad de las Instituciones referenciadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar-justificación, objetivos, propuestas pedagógica. Evaluación. Conclusiones.</li> </ul>	Propuesta pedagógica “Premio prisma por una educación de calidad.	Diciembre de 2005	Investigadora Marlene Mackenzie de Visbal
12.-Enviar por vía electrónica la tesis para su revisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar dirección electrónica Dr. Manuel Lorenzo Delgado, Dr. César Torres Martín y Dr. José Antonio Pareja Fdez. de la Reguera. Granada-España.</li> </ul>	Envío de tesis y recepción.	Diciembre 23 de 2005	Directores de Tesis Dr. Manuel Lorenzo Delgado, Dr. César Torres Martín y Dr. José Antonio Pareja Fdez. de la Reguera- Granada, España.
13.-Defensa de la Tesis doctoral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de la tesis doctoral ante el tribunal</li> <li>- Defensa en el marco investigativo.</li> </ul>	Reconocimiento y certificación por la Universidad de Granada.	Marzo de 2006	Universidad de Granada Directores de Tesis Doctores Tribunal.