

LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN FUNCIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Hugo Alberto Quintero Hernández

hugoalbertoquintero@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental el Libertador

Sinopsis Educativa Revista
Venezolana de Investigación
Año 20 N° Especial
Septiembre: 2020

Recibido: Junio 2020
Aprobado: Julio 2020

RESUMEN

Fortalecer la gestión escolar al interior de las instituciones educativas con el fin de articular todos sus esfuerzos y recursos se presenta como un camino a seguir por estas para prestar un servicio contextualizado y eficiente, que permita atender las necesidades reales de las comunidades escolares, y preparar a las futuras generaciones de hombres y mujeres para encarar un mundo globalizado. Este artículo muestra los resultados parciales de una investigación más amplia que se encamina hacia la construcción de un modelo de gestión para la calidad en los niveles de educación preescolar y básica primaria. Como sustento teórico se seleccionan modelos usados en países referentes en cuanto a desarrollo de procesos de calidad en la educación, tales como Chile y México, y a Colombia y Perú, como naciones emergentes en este campo. El estudio está siendo abordado desde el paradigma interpretativo, en un proceso de investigación fenomenológico, siguiendo la secuencia de las etapas y pasos de la metodología propuesta por Martínez (1996), etapa previa, etapa descriptiva, etapa estructural y discusión de los resultados. Para lograr este propósito se procedió en primera instancia a recolectar información que permita describir y conocer los fundamentos teóricos de modelos de gestión escolar diseñados e implantados en algunas escuelas de Latinoamérica. Algunas ideas parciales a reflexiones centran su atención en que los modelos de gestión escolar se estructuran alrededor de cuatro dimensiones: pedagógica, proyección a la comunidad, organizacional, y administrativa y financiera; los elementos de la calidad de la educación está fuertemente asociada a la gestión escolar, y es orientada por esta; desarrollar y potencializar las dimensiones de la gestión escolar fortalecen los procesos internos de las instituciones educativas, y aseguran la calidad y la mejora continua. Los gobiernos buscan satisfacer la demanda por una educación de calidad, que enfrente los retos de la sociedad del siglo XXI.

Palabras clave:
Dimensión,
Gestión escolar,
Calidad educativa

DIMENSIONS OF THE SCHOOL MANAGEMENT ACCORDING TO THE EDUCATIVE QUALITY

ABSTRACT

Strengthen the school management inside the educative institutions, with the purpose of assembling all their efforts and resources, is shown as a way forward for these institutions to give a contextualized and efficient service that allows paying attention to the real necessities of school communities, and preparing future generations of men and women to face a globalized world. This article shows the partial results of a wider investigation directed to the construction of a management model for the quality at the preschool and elementary levels of

Key-words:
Dimensions,
School management,
Educative quality

education. As theoretical support, models used on referent countries as to the development of quality processes in education are selected, such as Chile and Mexico, and as emerging nations on this field, Colombia and Peru. The study is approached from the interpretative paradigm, in a process of phenomenological investigation, following the sequences of stages and steps of the methodology proposed by Martínez (1996): previous stage, descriptive stage, structural stage and results discussion. In order to accomplish this purpose, the first step was to collect information that allows to describe and to know the theoretical support of school management models designed and implanted in some Latin-American schools. As reflections, some ideas focus their attention on the fact that school management models are structured around four dimensions: pedagogical, projection to the community, organizational, and administrative and financial; the elements of the education quality are strongly related to the school management, and are oriented by it. Developing and reinforcing the school management dimensions strengthen the internal processes of the educative institutions, and assure the quality and the continuous improvement. Governments try to satisfy the demand for a quality education that confronts the challenges of the 20th century society.

LES DIMENSIONS DE LA GESTION SCOLAIRE EN FONCTION DE LA QUALITÉ ÉDUCATIVE

RÉSUMÉ

Renforcer la gestion scolaire à l'intérieur des institutions éducatives, avec l'objectif d'articuler tous ses efforts et ressources, est présente comme la voie à suivre par cette institutions, pour donner un service contextualisé et efficient qui permettre s'occuper des nécessités réales des communautés scolaires et préparer aux futurs générations d'hommes et femmes pour faire face à un monde globalisé. Cet article montre les résultats partiels d'une investigation plus large qui se dirige à la construction d'une modèle de gestion pour la qualité dans les niveaux d'éducation préscolaire et primaire. Comme soutenu théorique, ils se choisissent modèles utilisées dans pays référents en ce qui concerne à développement des processus de qualité dans l'éducation, comme Chile et Mexique ; ainsi que Colombie et Pérou, comme nations en croissance dans cet area. L'étude est abordée depuis le paradigme interprétatif, dans un processus d'investigation phénoménologique, en suivant la séquence des étapes de la méthodologie proposé par Martínez (1996) : étape préalable, étape descriptive, étape structurelle et discussion des résultats. Pour atteindre cet objectif, premièrement il a été collecté l'information qui permettre décrire et connu les soutenues théoriques de modèles de gestion scolaire conçu et implantés dans quelques écoles de Amérique latine. Comme réflexion, certaines idées se concentrent sur le fait que les modèles de gestion scolaire se structurent autour de quatre dimensions : pédagogique, projection à la communauté, organisationnelle, et administrative-financière ; les éléments de la qualité de l'éducation sont fortement associés à la gestion scolaire, et ils sont orientés par elle. Développer et renforcer les dimensions de la gestion scolaire fortifie les processus internes des institutions éducatives et il assure la qualité et l'amélioration continue. Les gouvernements veulent satisfaire la demande par une éducation de qualité qui faire face à les challenges de la société du vingt-et-unième siècle.

Mots-clés:
Dimension,
Gestion scolaire,
Qualité éducative

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha traído consigo nuevos retos para la escuela pública colombiana, y la coloca en el escenario nacional como motor impulsor de cambios y de transformaciones sociales, fortaleciendo así su misión frente a las crecientes demandas de la sociedad a la que alimenta.

Sin embargo, refundar la gestión escolar en aras de la mejora de la calidad educativa trae consigo diversas consideraciones y complicaciones. Entre ellas está que es un proceso que se desarrolla a largo plazo y algunos de los cambios deseados tardan en llegar, tiene que articular la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa – directivos docentes, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo, la secretaria de educación, el Ministerio de Educación y en general a toda la sociedad-, e implica crear o consolidar no solo procesos pedagógicos, sino también gerenciales y estratégicos, administrativos y financieros, y de proyección comunitaria, que permitan alcanzar la calidad educativa en términos de eficacia, eficiencia, relevancia y equidad en su acción (Latapí, 1996).

Partiendo de la concepción anterior, es importante resaltar que la investigación en el campo de la educación busca y propone la aprehensión de conocimientos, pero con un enfoque cualitativo, es decir, contextualizado, sin dejar a un lado los sentimientos y emociones investigador, dando valor a lo subjetivo, impredecible, cambiante, y se centra en la realidad de las situaciones vividas por los actores del entorno escolar.

En este sentido, Delannoy (1998), señala que la gestión educativa apunta hacia el aumento de la eficiencia y productividad de las acciones educativas por medio del uso de herramientas administrativas tales como la planeación, la ejecución de procesos estandarizados, verificación y control de dichas acciones y la toma de medidas en busca de un mejoramiento continuo.

En ese orden de ideas, Loera (2003), define a la gestión escolar como el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condicio-

nes, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica

Esto lleva a que todos los que hacen parte del sistema educativo, y la comunidad en general tomen conciencia de la importancia de su participación en la construcción de una mejor sociedad a través de una educación de calidad, en la que nuestros niños, niñas y jóvenes aumenten la posibilidad de convertirse en ciudadanos propulsores del desarrollo cultural, político y socioeconómico del país, mostrando un cambio en su conducta social, y la construcción de sus propios saberes.

Alcanzar el propósito general de la investigación, en función de lo anteriormente planteado es oportuno formularse las siguientes interrogantes, como preguntas a ser respondidas con la investigación:

¿Cómo se conceptualiza un modelo de gestión para la calidad?

¿Qué características tendrá un modelo de gestión para la calidad educativa en los Niveles Preescolar y Básica Primaria de las instituciones educativas oficiales de la Localidad 1 del Distrito de Santa Marta?

¿Cuáles son los sustentos teóricos, ontológicos, axiológicos y epistémicos de un modelo de gestión para la calidad de las instituciones de formación oficial de Santa Marta?

¿Cuáles son las dimensiones de un modelo de gestión para la calidad educativa en los Niveles Preescolar y Básica Primaria de las instituciones de formación oficial de la Localidad 1 del Distrito de Santa Marta?

A partir de lo anterior nacen las dimensiones de la gestión educativa, entendiendo estas como ámbitos o áreas de intervención de dicha gestión, en las que se agrupan tareas y acciones similares, asignadas a ser ejecutadas por determinados miembros de la comunidad educativa.

La investigación avanzará hacia la caracterización de los modelos de gestión para la calidad, generar las dimensiones del modelo y su posterior validación desde lo teórico y su dinámica funcional.

Realidad abordada

Los centros educativos colombianos deben responder a los nuevos requerimientos sociales, por lo que deben mejorar el servicio que ofrecen y garantizar éxito académico de sus estudiantes, por medio de la implementación de un proyecto educativo institucional contextualizado en el que cada escuela pueda definir sus propios objetivos, metas, estrategias y acciones específicas, todas direccionadas a atender cuestiones fundamentales en el aseguramiento de la calidad educativa, entre los que se encuentran, según Mayo y Fernández (2016), la organización de la institución, el clima escolar, la enseñanza-aprendizaje, la evaluación de los estudiantes, y la capacitación, formación y tutoría en los diferentes niveles educativos, con estudiantes, padres y docentes.

Así pues, el reto de los planteles educativos esta en gestionar, articular y colocar a disposición de los procesos educativos todos estos en pro de alcanzar la calidad educativa deseada, y mejorar los resultados en las pruebas internas, nacionales e internacionales, que se encargan de evaluarla.

Apuntando al logro de esta meta, y con el fin de cumplir con el propósito de convertir a “Colombia en la mejor educada de América Latina en el 2025”, el MEN (2016b) ha diseñado un conjunto de políticas de estado que han impulsado importantes programas en el ámbito educativo. Algunos de estos programas han sido más apoyados económicamente o logísticamente que otros, de acuerdo al presupuesto que el gobierno presente designe. Estos son: Excelencia docente, jornada única, apoyo a la educación inicial, apoyo a la educación media, Colombia bilingüe, Colombia libre de analfabetismo, referentes curriculares y documentos orientadores, calidad educativa, educación para la paz, programa de alimentación escolar – PAE, programa todos a aprender, dotación de textos de lenguaje y matemáticas, computadores para educar, publicación de guías pedagógicas, ser pilo paga.

Dichos programas hacen énfasis en que las instituciones educativas deben fortalecer algunos procesos internos que afectan directamente la calidad del servicio que estas prestan; como son: Administración y operación educativa, dotación e infraestructura, cualificación docente, involucramiento de los padres y el

de la comunidad educativa, ambiente escolar sano y bienestar estudiantil, y refuerzo académico y pedagógico.

Sin embargo, los resultados de las pruebas nacionales (Pruebas Saber) y de las internacionales (PISA), usadas para medir la calidad de la educación en nuestro país muestran unos resultados poco alentadores.

Teniendo en cuenta estos preocupantes resultados, se hace necesario generar al interior de las instituciones educativas los mecanismos necesarios que permitan mejorar la calidad del servicio que estos prestan y los resultados en las pruebas nacionales e internacionales usadas para evaluar la calidad de la educación colombiana.

Propósitos de Investigación

General

Generar un modelo de gestión para la calidad educativa en los Niveles Preescolar y Básica Primaria de las instituciones educativas oficiales de la Localidad 1 del Distrito de Santa Marta.

Específicos

Conocer e interpretar los fundamentos teóricos, ontológicos, axiológicos y epistémicos de un modelo de gestión para la calidad de las instituciones educativas oficiales de la Localidad 1 del Distrito de Santa Marta.

Caracterizar los modelos de gestión para la calidad en los Niveles Preescolar y Básica Primaria de las instituciones educativas oficiales de la Localidad 1 del Distrito de Santa Marta.

Develar las dimensiones del modelo de gestión para la calidad en los Niveles Preescolar y Básica Primaria de las instituciones educativas oficiales de la Localidad 1 del Distrito de Santa Marta.

Validar desde lo teórico y su dinámica funcional el modelo de gestión para la calidad educativa.

MARCO TEÓRICO

Calidad

En términos generales, cuando se habla de ca-

alidad se hace referencia a la capacidad que posee un objeto o servicio para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de una persona o un grupo de ellas según unos parámetros de cumplimiento de requisitos cualidad.

ha cambiado con el pasar de los años, es importante enmárcalo dentro de los hechos que generaron alteraciones en su definición y alcance. En el Cuadro 3, se hace un seguimiento a su evolución cronológica, teniendo en cuenta un hito histórico, la concepción de calidad de la época y la finalidad que se buscaba al usarla.

Concepto de calidad

Teniendo en cuenta que el concepto de calidad

Cuadro 1. Evolución cronológica del concepto de calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos.
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad. Satisfacer las necesidades del cliente. Generar competitividad.
Década de los setenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos	Satisfacción del cliente. Prevenir errores.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa	Satisfacción del cliente. Prevenir errores.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción sistemática de costos. Equipos de mejora continua. Generar competitividad. Aumento de las utilidades.

Nota: Tomada Cubillos y Rozo (2009). Tabla 1: Evolución cronológica del concepto de calidad.

A partir de la evolución del concepto de calidad se puede determinar que esta busca no solo la satisfacción del cliente externos, sino la del interno, y propende por colocar en manos de las organizaciones herramientas que le permitan adaptarse a un entorno social, cultural y económico en constante cambio.

Gestión de la calidad

Al igual que el concepto de calidad, el concepto de gestión de la calidad, es complicado de definir, debido a que es multidimensional lo hace complejo, difícil de observar, difícil de medir. Asimismo, existe una percepción incompleta de los principios, prácticas, técnicas y herramientas de medición que conforman cada enfoque de la gestión de la calidad y se tiende a obviar las dimensiones cultural, estratégica y organizacional que la conforman (Cubillos y Rozo, 2009. Pág. 97).

Tomando en cuenta lo anterior, se hace necesario optar por usar el término Gestión de la Calidad para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de: una serie de principios que deben ser asumidos por la organización y que guían la acción organizativa; prácticas o actividades que se incorporan para llevar a la práctica estos principios; y técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas. Principios, prácticas y técnicas puestas al servicio de la mejora de la calidad (Camisón, Cruz, y González, 2006).

Enfoque basado en procesos

A nivel mundial, las organizaciones basan sus modelos de gestión de calidad en el enfoque basado en procesos, el cual expone que para que una organización funcione eficazmente tiene que implantar y gestionar un conjunto de actividades relacionadas entre sí. A la relación entre estas actividades se le llama proceso. De allí que el “enfoque basado en procesos” establece un sistema de procesos dentro de la organización, la identificación e interacción de éstos, así como su gestión para producir los resultados deseados. (Camisón y otros, 2006)

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “*áreas de resultados*” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organi-

zación hacia la obtención de los resultados deseados.

De acuerdo a la guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal – GTC 200 (2005: p.4), este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción) se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos (y sus tendencias), se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

Calidad educativa

La calidad educativa es un concepto bastante complejo, y para entenderlo se deben tener en cuenta no solo diversas variables, sino el contexto de estas. Por ello, para llegar a una comprensión de este se hace necesario explorar varias concepciones. Para Schmelkes (1995), la calidad educativa se debe entender como una facultad de suministrar a los estudiantes el manejo de códigos culturales básicos, la posibilidad de participar en espacios democráticos, el fortalecimiento de sus capacidades para la resolución de problemas y aprehender nuevos conocimientos, interiorización de valores y actitudes, que los convierta en actores dinámicos de la sociedad. Se puede considerar entonces que, el objetivo primordial de una educación de calidad se centra en la formación de los estudiantes como ciudadanos que apoyen el progreso social.

Por otro lado, Latapí (1996) considera que para que haya calidad educativa deben concurrir cuatro criterios que debieran direccionar el desarrollo educativo:

eficacia, eficiencia, relevancia y equidad. Además se debe fortalecer la relación e interacción personal entre el docente y el estudiante.

A su vez, la UNESCO (2007) define la educación de calidad como: “Un derecho fundamental al que deben tener acceso todas las personas, y cuyas cualidades esenciales son el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia” (p.s/n)

En otra consideración el Ministerio de Educación de Colombia MEN (2015) entiende que una educación de calidad es aquella que: “Forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país (p.s/n).

De las definiciones anteriores se puede extraer que la calidad en educación es una construcción multidimensional. Ésta solo es posible si se desarrolla simultánea e integralmente las dimensiones cognitiva, afectiva, social, comunicativa y práctica, de los colombianos y de la sociedad como un todo. Es, por tanto, una imagen que se construye con diferentes puntos de vista que convergen en ideas colectivamente creadas y aceptadas, que impulsan el cambio en la sociedad hacia el desarrollo humano integral y sostenido. Y que además, una educación de calidad propone y alcanza fines pertinentes para las personas y las comunidades en el contexto de una sociedad en continuo progreso y que la hace competitiva en el contexto mundial.

Gestión educativa

El concepto de gestión educativa es aplicado a todas las organizaciones que tienen o pretenden sistematizar sus procesos, que permiten establecer relaciones dinámicas entre los diferentes aspectos o elementos inherentes a las actividades habituales de una institución educativa. Un ejemplo de esto son las relaciones que se establecen entre los diferentes agentes de proceso educativo (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo, secretaria de educación), las situaciones que afrontan y la forma como lo hacen, todo dentro de un contexto sociocultural que da sentido a todas las acciones, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto con el

fin de propiciar un ambiente con las condiciones adecuadas para el aprendizaje de los estudiantes. Este conjunto de elementos, unos internos y otros externos, conviven, interactúan y se vinculan entre sí dinámicamente. Lo anterior permite agrupar las diferentes acciones que se dan al interior de una institución educativa en cuatro dimensiones: pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria (Ministerio de Educación de Perú, 2011).

La forma como se deseen organizar y gestionar dichas acciones, determinaran el modelo de gestión que implantará la organización para cumplir con los principios fundamentales de la gestión educativa, que según Arava (1998: p.78-79) son:

1. Gestión centrada en los estudiantes.
2. Jerarquía y autoridad claramente definida.
3. Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.
4. Claridad en la definición de canales de participación.
5. Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / o especialización.
6. Coordinación fluida y bien definida.
7. Transparencia y comunicación permanente.
8. Control y evaluación eficaces y oportunos para mejoramiento continuo.

Modelo de gestión escolar

Un modelo de gestión está definido por el enfoque que se coloque a la definición de los objetivos, el desarrollo de los procesos y/o el alcance y análisis de los resultados.

De allí que la selección de un enfoque particular generará unas consecuencias específicas en las prácticas administrativas, organizativas y en las acciones concretas que los miembros de la organización deban tomar para alcanzar las metas que se proponga la organización. T. Bush propone en Theories of educational Management (1986) cinco modelos de organización educativa: modelos formales, modelos democráticos, modelos subjetivos, modelos ambiguos y modelos políticos. Estos modelos genéricos con el pasar de los años, han dado paso a modelos concretos que han sido acreditados a nivel mundial.

Modelos de gestión escolar reconocido por el MEN

En Colombia la Organismo Nacional de Acreditación - ONAC es el responsable de autorizar y vigilar a las entidades certificadoras. Para que un modelo sea reconocido por el MEN (2018a), este requiere por lo menos:

- (a) Se aplique como mínimo en cinco países.
- (b) Integre los conceptos de administración y aseguramiento de calidad.
- (c) Incluya mecanismos para asegurar la independencia de la evaluación.
- (d) Suponga una autoevaluación con exigencias al menos iguales a las requeridas en la Guía No 4 del MEN para clasificarse en el régimen de Libertad Regulada.
- (e) Tenga aplicación específica al sector educativo.
- (f) Esté documentado.

El MEN (2018a) reconoce a las instituciones educativas la certificación con alguno de los siguientes sistemas de gestión: International Organization for Standardization – ISO 9001, European Foundation for Quality Management - EFQM, New England Association of Schools and Colleges - NEASC-CIS, AdvancED, Modelo Fé y Alegría, Sistema Integrado de Calidad-PCI, Sistema de acreditación de la Calidad Educativa – SACE y el Modelo Pentacidad.

Marco jurídico de la Gestión Escolar

Un primer intento por apoyar la gestión escolar fue la publicación de la *Guía No. 28 o aprendizajes para mejorar: guía para la gestión de buenas prácticas del MEN (2007)*. La metodología descrita en esta guía brinda a las instituciones educativas que hayan detectado debilidades en sus procesos de gestión la oportunidad de seguir una ruta en busca de una solución desarrollada por otro centro educativo e implementarla.

Como estandarte de estas políticas se encuentra la *Guía 34 o guía para el mejoramiento institucional:*

de la autoevaluación al plan de mejoramiento del MEN (2008). La guía está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: la autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

Otro documento que ha tomado importancia es la *Resolución No 4434 del MEN (2006)*, por la cual se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de calidad de los establecimientos de educación preescolar, básica y media.

Dimensiones de la gestión escolar

Para lograr las transformaciones necesarios hacia una educación de calidad es necesario aproximarse a la realidad escolar educativa desde los diferentes entornos que la construyen. A partir de este contexto la *Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México (2010)* estableció que las dimensiones de la gestión son instrumentos de los que se pueden valer las instituciones educativas para observar, registrar, analizar, interpretar e intervenir, en busca de la mejora, las diversas situaciones que se dan al interior de las escuelas en la cotidianidad de su funcionamiento.

Dicho de otra manera, cada una de las dimensiones de la gestión representa un espacio particular, con sus propios elementos y fundamentos, relacionados, necesitados y complementados unos con otros. En estas convergen no solo los aspectos pedagógicos de la educación, sino los legales, financieros y las relaciones dinámicas entre la escuela y el entorno social, cultural y natural que la rodea.

Al consultar las bases teóricas de los modelos establecidos por diferentes gobiernos en Latinoamérica (Chile, Colombia, México y Perú), y los modelos foráneos (ISO9001, EFQM, NEASC-CIS, Advanced, Fé y Alegría, PCI, Pentacidad y SACE) más usados por las escuelas latinoamericanas se encontró que algunos modelos agrupan sus acciones en busca de la mejora de la calidad bajo diferentes denominaciones, siendo las comunes: dimensiones, áreas de gestión y procesos.

En el siguiente cuadro se plasman las dimensiones que abordan algunos de los modelos más usados en Latinoamérica para la gestión escolar:

Modelo	Dimensiones
Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Ministerio de Educación de Chile.	<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo Gestión •Curricular Convivencia y Apoyo a los Estudiantes •Recursos
Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento del Ministerio de Educación –MEN de Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> •Directiva •Académica •Administrativa y financiera •Gestión de la comunidad
Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Gobierno de México.	<ul style="list-style-type: none"> •Pedagógica curricular •Organizativa •Administrativa •Participación social
Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Ministerio de Educación de Perú.	<ul style="list-style-type: none"> •Institucional •Pedagógica •Administrativa •Comunitaria
ISO9001 - GTC-200	<ul style="list-style-type: none"> •Responsabilidad de la dirección •Gestión de los recursos •Realización del producto •Medición, análisis y mejora •Clientes Requisitos
European Foundation for Quality Management - EFQM	<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo •Políticas y estrategia •Personal •Colaboradores •Recursos •Los procesos
Modelo Fé y Alegría	<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo y gestión •Enseñanza •Evaluación de conflictos •Recursos •Contexto socioeconómico de las escuelas

Fuente: Síntesis realizada por el autor.

De la información anterior se puede extraer, que en general, los modelos de gestión escolar se estructuran alrededor de una serie de dimensiones, áreas de gestión o procesos que pueden ser enmarcados dentro de cuatro dimensiones generales abarcadoras. Estas son: pedagógica, proyección a la comunidad, organizacional, y administrativa y financiera.

Ahora bien, siendo necesario la descripción de estas dimensiones abarcadoras, se empleara los conceptos dados Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992: p.27-28) al respecto:

Dimensión organizacional: es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Pueden considerarse dentro de esta dimensión las cuestiones relativas a la estructura formal. (...). También deben incluirse los aspectos relativos a la estructura “informal”, es decir al modo en que los actores institucionales “encarnan” las estructuras formales.

Dimensión administrativa: se refiere a las cuestiones de gobierno. Un administrador es un planificador de estrategias, para cual debe considerar los recursos humanos y financieros y los tiempos disponibles (...).

Dimensión pedagógico-didáctica: hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. Por ello, serán aspectos significativos a señalar en esta dimensión las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos resultados (...).

Dimensión comunitaria: se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento, y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo. Asimismo, hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno. Deberán diferenciarse aquellas cuestiones que serán responsabilidad del estable-

cimiento escolar de otras que serán retomadas por otras instituciones de la comunidad.

MARCO METODOLÓGICO

Como metodología de investigación del presente estudio se empleará el paradigma cualitativo, bajo un enfoque fenomenológico, pues cuando se hace referencia a investigación en el ámbito de la educación con este enfoque, el investigador, según Guba (1985), se enfoca más en la relevancia del estudio que en el rigor metodológico; usa intuición y sentimientos; se convierte en el instrumento de investigación; hace parte de la investigación y el contexto. Por otro lado Tejedor (1986), apunta a que la cualitativa es una metodología sensible a las diferencias, a los procesos singulares y anómalos, a los acontecimientos y a los significados latentes, y se orienta al estudio profundo de la compleja y cambiante realidad social, obligando al investigador realizar un proceso de recolección de datos provenientes de diferentes fuentes y usando varias técnicas. Para el caso de la presente investigación el escenario donde esta se desarrollara es en las instituciones educativas oficiales de la Localidad 1 del Distrito de Santa Marta, por lo que los informantes clave son los directivos docentes (rectores y coordinadores), directos responsables de la gestión escolar al interior de las instituciones educativas, y sobre quienes recae la tarea de orientar la institución hacia el alcance de una educación de calidad.

Para recolectar la información se empleará las técnicas de observación participante para tener acceso a información no verbal, y la entrevista a profundidad con el fin de interactuar directamente con los informantes alrededor de la temática de la gestión escolar y conocer la opinión y perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas en el ámbito escolar.

CONSIDERACIONES FINALES

La gestión escolar es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

De acuerdo a esto, si el direccionamiento de la gestión escolar no apunta a la ejecución de acciones concretas que permitan a la institución educativa orientar y planificar su desarrollo, con una visión y misión precisas, conocidas y vivenciadas por todos los miembros de la comunidad escolar a través de su filosofía, valores y objetivos, alcanzar una educación de calidad será una meta difícil de alcanzar.

La gestión escolar solo tendrá éxito cuando logre articular las prácticas, las competencias, las destrezas, las actitudes y los valores de los miembros de la comunidad educativa, para establecer un horizonte común y ejecutar acciones eficientes a través de la implementación de estrategias y actividades que les permitan garantizar la consecución de los objetivos institucionales, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela de calidad deseada.

Estas acciones de mejoramiento están agrupadas en las dimensiones pedagógica, proyección a la comunidad, organizacional, y administrativa y financiera. Estas dimensiones o áreas de gestión son un conjunto de elementos que se relacionan, afectan, complementan y nutren cotidianamente al interior de las instituciones educativas. Además son dinámicas y se cambian permanentemente.

Es importante dejar claro que la diferenciación entre dichas dimensiones cumple un fin organizativo y didáctico. No representan una jerarquía, es decir, no hay una más importante que otra, dado que se relacionan íntimamente de forma dependiente, por lo que si una se ve afectada, las demás también lo padecerán.

REFERENCIAS

- Delannoy, F. (1998). *Reformas en gestión educacional en los 90s. LCSHD Paper Series N° 21, The World Bank.*
- Arava, J. (1998). *Los principios generales de la gestión educativa.* Bogotá: Mc-GrawHill.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Concepto de Gestión de la Calidad (página 211) en Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Editorial Pearson Educación, S. A., Madrid, 2006. ISBN 10: 84-205-4262-8. ISBN 13: 978-84-205-4262-1. Páginas: 1.464 [Documento en línea]. Disponible: http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf [Consultado, 24 Noviembre 2018]
- Cubillos, M. y Roza, D. (2009). *El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad.* Revista Universidad de la Salle. 2009; 48: 80-99 [Revista en línea]. Disponible: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/download/1260/1153/0>. [Consultado, 21 Noviembre 2019]
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas Cara y Ceca: Elementos para su comprensión.* Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires. [Consultado, 01 Marzo 2019]
- Guba, E. (1985). *Criterios de credibilidad en la investigación naturalista,* en Gimeno, J; Pérez, A. *La enseñanza: su teoría y su práctica.* Akal. Madrid [Documento en línea]. Disponible: <https://www.infor.uva.es/~amartine/MASUP/Guba.pdf> [Consultado, 19 Febrero 2018].
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC (2005). *GTC 200: Guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación inicial y formal en los niveles de preescolar, básica y media.* Páginas 19, Colombia [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/GTC200-GUIA-PARA-LA-IMPLEMENTACION-DE-ISO-9001-EN-INST-EDUCATIVA.pdf>. [Consultado, 14 abril 2018].
- Latapí, P. (1996). *Tiempo educativo mexicano.* [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/140/14000709.pdf>. [Consultado, 14 marzo, 2018].
- Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa.* Documento de trabajo. México: sep.
- Martínez, M. (1996). *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de investigación.* Ed. Trillas: México. Segunda parte. Métodos estructurales. Cap. 8. *El Método fenomenológico* Pp.167-188.
- Mayo, I., y Fernández, J. (2016). *Los procesos en gestión de calidad. Un ejemplo en un centro educativo.* REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8(5) [Revista en línea]. Disponible: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/art3.pdf>. [Consultado, 13 mayo 2018].
- Ministerio de Educación de Colombia (2006). *Resolución No 4434.* [Documento en línea]. Disponible: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-105282_archivo_pdf.pdf. [Consultado, 10 de abril 2019].
- Ministerio de Educación de Colombia (2008). *Guía 34 o guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento del MEN* [Documento en línea]. Disponible: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf 86402 [Consultado, 18 febrero 2018].
- Ministerio de Educación de Colombia (2015). *Educación de calidad, el camino para la prosperidad.* [Documento en línea]. Disponible: <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-259478.html>. [Consultado, 10 abril 2019].

Ministerio de Educación de Colombia (2018a). Certificación y acreditación [Documento en línea]. Disponible: <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-179263.html>. [Consulta: 2018, Julio 27].

Schmelkes, S. (1995). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro. México [Documento en línea]. Disponible: <http://www.snte.org.mx/seccion9/documentos/Libros%20Evaluacion%20Desempeno%20Docente/Hacia%20mejor%20calidad%20escuelas%20S.%20schmelkes.pdf>. [Consultado, 01 marzo 2018].

Tejedor, E.J. (1986). La estadística y los diferentes paradigmas de investigación educativa en Rev. Educar n° 10 pág. 79-101 [Revista en línea]. Disponible: <https://core.ac.uk/download/pdf/13276044.pdf>. [Consultado, 16 julio 2018].