

GESTIÓN DIRECTIVA DE COLEGIOS ALEMANES EN EL EXTERIOR: ESTUDIO
DE CASO COLEGIO ALEMÁN DE MEDELLÍN



UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

ISABEL CRISTINA VALENCIA CARDONA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
LINEA DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN DIRECTIVA
MEDELLÍN
2019

GESTIÓN DIRECTIVA DE COLEGIOS ALEMANES EN EL EXTERIOR: ESTUDIO
DE CASO COLEGIO ALEMÁN DE MEDELLÍN

ISABEL CRISTINA VALENCIA CARDONA

Informe final de investigación para optar al Título de Magíster en Educación

Dra. NORELY SOTO BUILES

Tutora taller de línea

VIVIANA MARIA PARRA URIBE

Asesora

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

LINEA DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN DIRECTIVA

MEDELLÍN

2019

DEDICATORIA

A Dios el creador del mejor proyecto del universo: la vida
A mi esposo e hija por todo su apoyo y amor incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo a Dios por brindarme la sabiduría y oportunidad para alcanzar esta meta.

A la Universidad de Medellín por cada espacio de formación en el cual pude aprender y expresarme con libertad.

Al Colegio Alemán de Medellín por apoyar mi cualificación profesional y confiar en mis habilidades.

A mis asesoras por guiarme y apoyarme durante este proceso de crecimiento personal y profesional.

A mi familia por apoyar y entender mi motivación por el conocimiento e impulsarme a ser cada día mejor.

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE ILUSTRACIONES	viii
LISTA DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
1. DESCRIPCIÓN DEL AREA PROBLEMÁTICA	12
1.1. JUSTIFICACIÓN	17
1.2. OBJETIVOS.....	20
1.2.1. Objetivo general	20
1.2.2. Objetivos específicos.....	20
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes de la Investigación	21
2.2. Conceptos Relevantes.....	29
2.2.1. Gestión	29
2.2.2. Gestión Educativa	30
2.2.3. Gestión Directiva	31
2.3. Factores de la Gestión Directiva	33
2.4. Los Retos de la Gestión Directiva	36
2.5. Descripción del Sistema Educativo Alemán.....	42
2.5.1. Estructura administrativa.....	43
2.6. Marco de Calidad para Colegios Alemanes en el Exterior	43
3. METODOLOGIA	45
3.1. Escenario de Investigación	47
3.2. Muestra	47
4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	47
5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	48
6. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	50
7. RESULTADOS.....	54
7.1. Gestión Directiva.....	55
7.2. Liderazgo	60

7.3. Cultura Organizacional	63
7.4. Categorías Emergentes	65
7.4.1. Direccionamiento estratégico	65
8. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVA ESTRATEGICA	66
8.1. Referentes teóricos para el modelo de gestión directiva estratégica del Colegio Alemán de Medellín (COLEMAN- MGD).....	66
8.2. Colegios Alemanes en el extranjero como referente de la Gestión Directiva.....	68
8.2.1. Definición de CAE (Colegios Alemanes en el extranjero).....	68
8.3 La Central de la enseñanza alemana en el extranjero	70
8.3.1 Agencia Central de colegios en el extranjero (die ZfA) (www.auslandsschulwesen.de)	70
8.4 Referentes Internacionales	71
8.4.1 Los cuatro pilares de la educación UNESCO	71
8.5 Propósito	72
8.6 Componentes	73
8.7 Principios del modelo de Gestión Directiva Coleman.....	75
8.8 Enfoque Estratégico	77
8.8.1 Bases Principales	78
8.9 Herramientas del Modelo de Gestión Estratégica.....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
ANEXOS	83
BIBLIOGRAFÍA	107

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Factores de la gestión directiva según el MEN. Fuente: Guía de Autoevaluación para el mejoramiento institucional. Ministerio de Educación Nacional. Colombia.....	35
Cuadro 2: Codificación de referencia en Atlas Ti	51

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: GESTIÓN DIRECTIVA- ATLAS Ti.....	60
Ilustración 2: LIDERAZGO. Fuente: Tomado de Atlas Ti	62
Ilustración 3: CULTURA ORGANIZACIONAL- Fuente: ATLAS Ti	65
Ilustración 4. SISTEMA DE COLEGIOS ALEMANES EN EL EXTRANJERO. Fuente: Deutsche Auslandschule International	70
Ilustración 5. CICLO DE MEJORA CONTINUA. Fuente: Tomada de Modelo de gestión Educativa MGEE (2001). México DF	80

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Formato de entrevista.....	83
Anexo B: Matriz de Categorías	85
Anexo C: Consentimiento informado.....	86
Anexo D: Convenciones API para la transcripción de entrevistas.....	90
Anexo E: Semáforo- Herramienta metodológica	93
Anexo F: Marco de calidad para colegios alemanes en el exterior- Área directiva	104
Anexo G: Organigrama institucional.....	106

RESUMEN

Esta investigación presenta algunos fundamentos teóricos, retos y características de la gestión directiva en los denominados Colegios Alemanes en el Exterior y específicamente, aborda como estudio de caso el Colegio Alemán de Medellín.

Pensar en un Colegio Alemán en el Exterior, conlleva a asumir el conocimiento y la innovación como puntos de llegada y expansión de la labor del directivo docente dentro de la institución educativa. El presente trabajo tiene como objetivo comprender las concepciones de los directivos docentes del Colegio Alemán de Medellín sobre la gestión directiva.

El desarrollo de la investigación partió desde el análisis documental y el análisis de los datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada aplicada a 20 personas pertenecientes al Colegio Alemán de Medellín que tienen un rol o función directiva dentro de la institución. Por lo tanto, se asumió una investigación de carácter cualitativo con enfoque comprensivo y como tipo de investigación el estudio de caso.

Se concluye que el rol directivo se asume no solo desde lo normativo sino desde la transformación pedagógica a través de acciones directivas con criterios y lineamientos específicos que impulsan la innovación y el conocimiento ajustadas al contexto.

Palabras clave: Educación, gestión directiva, conocimiento, innovación, liderazgo, comunicación

ABSTRACT

This research presents some theoretical conceptions, challenges and features from the directive management in the so-called German Schools abroad and specifically, addresses the study case the German Schools of Medellín. Thinking about a German School abroad, leads to assume the knowledge and the innovation as arrival points and expansion on the teaching director work inside the educative institution.

This work actually has as goal to understand the directive management of the German School of Medellín conceptions about the directive management.

The research development set out from a documentary and data analysis get through a semi structured interview applied to 20 people belong to the institution and with directive role or function. Therefore, it was assumed a qualitative research with a comprehensive approach and as research type the study case.

It's concluded that the directive role it's assumed not only from the normative but from pedagogical transformation through of directive actions with standard and specific guidelines that boost the innovation and the knowledge.

Key words: Education, directive management, knowledge, innovation, leadership, communication.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es sobre la gestión directiva en Colegios Alemanes en el exterior: Estudio de caso Colegio Alemán de Medellín. Entendida la gestión directiva como un proceso orientado al fortalecimiento de la vida institucional y sus procesos pedagógicos.

Si se tiene en cuenta que, en este mundo globalizado, donde todo avanza a pasos acelerados, es necesario contar con recursos humanos que se ajusten a los cambios para lograr eficazmente las metas organizacionales y garantizar la supervivencia institucional; se hace relevante el abordar la gestión directiva como componente influyente dentro de la gestión educativa.

Es por esto que la investigación hace énfasis en la gestión directiva, puesto que se vincula directamente a los criterios y lineamientos que permiten la integración, innovación y apropiación del conocimiento dentro de las instituciones.

Para toda institución educativa, la gestión directiva es un aspecto de alto impacto dentro de la comunidad educativa y apunta a la necesidad de establecer lineamientos claros en el direccionamiento estratégico, cultura institucional, clima organizacional, gobierno escolar y relación con el entorno.

La investigación se centra en comprender las concepciones de los directivos docentes del Colegio Alemán de Medellín sobre la gestión directiva, tema de gran interés para toda la red de colegios alemanes en el exterior dado que se cuenta con un marco de calidad común como referente de los diferentes aspectos que intervienen en la gestión directiva, pero faltan criterios que permitan generar acciones ajustadas al contexto.

De igual forma, profundizar en la gestión directiva es un tema de interés académico tanto para las instituciones educativas privadas como públicas. Es por esto que se pretende a nivel institucional generar propuestas diseñadas a partir de referentes estipulados en el marco de calidad para Colegios Alemanes en el Exterior; direccionadas a las necesidades específicas del Colegio Alemán de Medellín.

Esta investigación nace de la necesidad de comprender las concepciones de gestión directiva para un colegio alemán en el extranjero, basados en las necesidades del contexto y las exigencias nacionales e internacionales para asumir el rol directivo.

En el marco de la investigación cualitativa con enfoque comprensivo, se realizó una revisión documental sobre cómo se evidencia la gestión directiva en Colegios Alemanes en el exterior, específicamente en América del Sur y posteriormente desde una entrevista semiestructurada aplicada a parte de la población del Colegio Alemán de Medellín que tiene o desempeña funciones directivas.

Estas entrevistas se analizaron por medio del software Atlas Ti y un semáforo como herramienta diagnóstica que permitió explorar las concepciones sobre gestión directiva que tienen los directivos docentes del Colegio Alemán de Medellín. Esta investigación se encuentra enmarcada dentro de un enfoque comprensivo y el método corresponde a un estudio de caso, a partir del cual se plantean aspectos que pueden ser lineamientos o guías para el desarrollo de la gestión directiva en el Colegio Alemán de Medellín y servir de referencia para otros Colegios Alemanes en el Exterior.

Durante el trabajo de campo, se solicitó un permiso ante la coordinación académica del Colegio Alemán de Medellín para acceder a la información o estructuración de la

planeación estratégica que actualmente adelanta la institución bajo el denominado plan 20-21, sin embargo, fue negada la petición y solo se contó con la información general publicada a toda la comunidad.

Esta investigación busca, comprender las concepciones de los directivos del Colegio Alemán de Medellín sobre gestión directiva, caracterizar las prácticas actuales de gestión directiva de la institución, analizar los lineamientos de gestión educativa en el área directiva propuesta para los Colegios Alemanes en el exterior para proponer un modelo de gestión directiva para el Colegio Alemán de Medellín.

La presente investigación se divide en V capítulos. En el capítulo I se aborda el planteamiento del problema y los objetivos, en el capítulo II se desarrolla el marco teórico desde diferentes autores y con énfasis en la gestión directiva.

En el capítulo III se explica el proceso de la investigación y metodología, en el capítulo IV con apoyo de las redes que establece el Atlas Ti se presentan los resultados de la investigación y en el capítulo V se define una propuesta que se sugiere ser aplicada como modelo de gestión directiva.

Finalmente, a partir de los hallazgos, se presenta la propuesta de un modelo de gestión directiva estratégica que busca fortalecer las prácticas de los equipos directivos para la implementación del marco de calidad para Colegios Alemanes en el Exterior y su impacto en el contexto institucional del Colegio Alemán de Medellín.

CAPITULO I

1. DESCRIPCIÓN DEL AREA PROBLEMÁTICA

En Colombia, se ha venido generando un alto grado de interés en torno al tema de la educación bilingüe, debido al reconocimiento explícito en la Constitución Política Colombiana de 1991 como una nación multilingüe y pluricultural. Evidencia de ello es el Plan Nacional de Bilingüismo establecido en el 2004 por el Ministerio de Educación Nacional con el fin de afianzar el reconocimiento de las practicas bilingües en el territorio nacional. De igual forma la apertura económica y las exigencias del mercado global implican que el bilingüismo forme parte de la educación, dado que la implementación de acuerdos económicos y el contacto con otras culturas exige no solo el reconocimiento de la diferencia sino el acceso a la información e interacción multicultural.

Así mismo, La Ley General de Educación de 1994 enuncia: “la adquisición de elementos de conversación y lectura al menos de una lengua extranjera” (-Art 21). Este, también es uno de los objetivos contemplados en el Plan Nacional de Bilingüismo, dado el interés y la necesidad por parte del gobierno colombiano de fomentar la educación bilingüe desde una edad temprana que genere mayores posibilidades y estabilidad laboral.

Desde el sector educativo privado se han generado propuestas que apuntan hacia el bilingüismo y el reconocimiento de otras culturas. Es este impulso e interés de algunas instituciones educativas el que ha facilitado la creación y evaluación de programas bilingües de inmersión, enunciados como una metodología de enseñanza- aprendizaje de una lengua extranjera.

Los programas bilingües comenzaron en 1965 desde Canadá. Dichos programas iniciaron de forma experimental cuando el idioma francés adquirió gran importancia para todo lo referente a trabajo en el estado canadiense de Quebec. Con esta posición y tras diferentes intentos desde algunos ámbitos escolares y de los padres de familia del distrito, se establece un distrito escolar y dentro de este se da inicio a las clases de francés en la edad escolar.

Los hallazgos principales se presentaron así: con este programa los niños lograron escribir, escuchar, hablar y leer en francés; de igual forma lograron reconocer las tradiciones y la cultura de los canadienses tanto de los de habla inglesa como francesa.

Este programa desde sus inicios fue evaluado e investigado en procura de establecer su impacto en el desarrollo lingüístico, académico y actitudinal de los estudiantes participantes (Lambert & Tucker, 1972). Posteriormente otros países continuaron su implementación, en el caso de Alemania y como parte de la política Estatal dada la migración de muchos de sus habitantes después de la segunda guerra mundial se decide apoyar la conformación de instituciones educativas que puedan cumplir la labor de dar a conocer la cultura alemana y apoyar a los alemanes presentes en los distintos territorios a nivel mundial.

Es así como llega a Colombia la presencia de los hoy denominados Colegios Alemanes en el Exterior que cuenta con el apoyo de la ZFA (Central de Colegios en el extranjero).

La Central de los Colegios en el Extranjero (ZfA) se encarga del trabajo escolar en el extranjero. Las escuelas con programa lingüístico alemán y las escuelas alemanas en el

extranjero son fomentadas por la ZfA de forma personal y económica. La ZfA ayuda en el trabajo de estas escuelas con profesores de servicio en el exterior, profesores para el programa, asesoras y asesores especializados. Durante su tarea en el extranjero, la ZfA les asiste en materia organizativa, pedagógica y financiera.

La ZfA asesora a escuelas alemanas y a centros educativos en el extranjero en cuestiones pedagógicas y administrativas. Pone a disposición personal docente en las escuelas alemanas en el extranjero, así como en la educación pública y es responsable de la preparación y de la formación continuada de los profesores. Además, la ZfA se implica en el desarrollo y la ejecución de exámenes en el ámbito del alemán como lengua extranjera.

Los Colegios Alemanes en el exterior, forman una red de colegios con estándares de formación establecidos por el gobierno alemán, la mayor parte de estas escuelas alemanas la forman los así llamados “colegios de doble titulación” con alumnado internacional. En América del Sur cuentan con presencia en: Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Bolivia, Perú, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Actualmente en Colombia se cuenta con presencia de estos colegios en: Medellín, Barranquilla, Bogotá, Cali.

En el año 2004, se convocaron todos los Colegios Alemanes a nivel mundial para realizar una supervisión de aspectos como procesos de gestión, organización y personal para analizar aspectos de calidad en cada uno de estos Colegios. Por ello, dichos Colegios, a nivel mundial decidieron asumir con más rigurosidad todo el tema de gestión educativa, para con ello, lograr mejorar la calidad educativa e institucional de todos los colegios. Así, se definió, comenzar a diseñar sistemas de inspección escolar y lineamientos de gestión

comunes, los cuales pudieran ser aplicados a todos y cada uno de los Colegios Alemanes a nivel mundial.

Por lo anterior, el Colegio Alemán de Medellín, acogió la propuesta del *Pädagogisches Qualitätsmanagement*- Programa de calidad y gestión educativa de los Colegios Alemanes en el exterior, el cual hace énfasis en aspectos como: resultados y logros institucionales, cultura escolar, cultura del aprendizaje y calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, dirección y gestión educativa, docentes y gestión del personal, gestión de la calidad.

Sin embargo, es pertinente que los Colegios Alemanes de Sur América, y específicamente en el Colegio Alemán de Medellín, estructuren modelos de gestión directiva ajustados al contexto propio de la ciudad y que vinculen las variables geográficas, culturales y legales de cada institución en el extranjero.

En el año 2006, se presentó el documento oficial del marco de calidad para Colegios Alemanes en el exterior con el fin de direccionar las diferentes áreas de la gestión educativa y unificar criterios para brindar procesos educativos acordes con las exigencias del gobierno alemán y con los sustentos legales de cada contexto nacional. Sin embargo, este marco centra más sus propuestas hacia aspectos académicos y de alto valor en el ámbito pedagógico que en las acciones competentes de la gestión directiva o se limita la misma solo a la función del rector enviado por Alemania.

Dados los aspectos que componen este marco de calidad, se entiende que la estructuración pedagógica, gestión educativa y organización escolar de un Colegio Alemán

en el extranjero, con currículo y títulos escolares alemanes, precisa lineamientos directivos específicos ajustados al contexto.

Es por esto que la (Central de Colegios en el extranjero ZFA del Ministerio de relaciones exteriores) respalda esta labor desde lo financiero y pedagógico, designando los rectores desde Alemania para cada colegio alemán en el exterior; situación en la cual y siendo solo un ejemplo, se producen varias necesidades y dificultades, dada la falta de lineamientos y especificidad en la gestión directiva requerida para la región desde sus idiosincrasias y exigencias sociales que integre el sistema educativo Alemán y Colombiano para este caso de estudio y de manera particular cada uno de los Colegios de América del Sur.

Desde todo lo anterior, se identificó en el caso del Colegio Alemán de Medellín la importancia de hacer énfasis en la revisión y estructuración de los componentes del marco de calidad y específicamente en el punto del programa de calidad y gestión educativa de los Colegios Alemanes en el Exterior que hace referencia a la dirección y gestión escolar. Aspecto establecido para todos los colegios alemanes en el exterior ya que se vincula con el campo de dirección desde la gestión escolar, dadas las diferencias que se presentan a nivel contextual y cultural.

Con lo anterior, se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las comprensiones de los directivos docentes del Colegio Alemán de Medellín sobre la gestión directiva?

1.1. JUSTIFICACIÓN

La central de los colegios alemanes en el exterior (ZfA), en estrecha coordinación con el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores, impulsa a los 140 colegios a nivel mundial y 870 escuelas que ofrecen el diploma de alemán en el exterior (Deustches Sprachdiplom), bajo el marco del bachillerato internacional; con el fin de promulgar una educación de calidad y trabajo cooperativo entre países.

La idea de pensar una educación multicultural, que permita a los colegios alemanes en el extranjero acceder a posibilidades de internacionalización, da respuesta a algunos los desafíos presentes a nivel mundial, como la movilidad, la migración y la integración.

Los colegios alemanes en el extranjero pretenden aportar a la necesidad de vincular propuestas pedagógicas que permitan la internacionalización y acceso a la educación superior de los estudiantes de cada región donde se encuentran ubicados.

Con la presencia de este tipo de instituciones en Sur América, se favorece el acceso y permanencia en la educación, la fusión de políticas educativas y el respaldo no solo financiero sino pedagógico en cuanto a la cualificación docente, iniciación al aprendizaje de otros idiomas y lineamientos de gestión directiva con un énfasis internacional.

Por lo tanto, es de gran importancia y relevancia dedicar este proyecto de investigación a un tema como la gestión directiva en Colegios Alemanes de América del Sur y para, delimitar la investigación, se hace énfasis en la gestión directiva del Colegio Alemán de Medellín, dado que se trata de una propuesta gubernamental (iniciativa del gobierno alemán) con fines educativos, que impacta directamente al territorio y contexto en el cual se establece o desarrolla.

Es por esto que, en particular, estas instituciones en el extranjero necesitan un margen de gestión importante: en el que se contemplen las particularidades político-culturales, idiosincrasias y necesidades sociales, de los países en los que se encuentran y definir lo que se concibe por gestión directiva al igual que la forma como se implementa.

Esta investigación se desarrolla desde un estudio de caso que pretende hacer una contribución desde las concepciones de la gestión directiva como una problemática común en los denominados Colegios Alemanes en el extranjero y cómo caso específico al Colegio Alemán de Medellín.

Se hace referencia que, desde cada región y teniendo en cuenta sus necesidades, características y condiciones, se deben visualizar desde la gestión educativa; entendida esta como aquella que se encarga no solo de estudiar los aspectos dirigidos a los recursos, sino que determina acciones, procesos y el funcionamiento de los mismos desde cada uno de los proyectos educativos institucionales.

De acuerdo a lo anterior se justifica la realización de esta investigación desde la premisa de entender que un modelo de gestión directiva implementado con base a las necesidades de la institución garantiza la adaptación al contexto y la generación de nuevos criterios para afrontar y posicionar la labor directiva.

Para el Colegio Alemán de Medellín, es evidente dado su cambio periódico de rector, la necesidad de establecer criterios claros y acordes en cuanto al campo directivo y a la formulación de lineamientos específicos, en términos de la gestión directiva, acordes a los lineamientos nacionales e internacionales.

A partir de esta experiencia investigativa se verá beneficiada la comunidad educativa del Colegio Alemán de Medellín, dado que en el ámbito nacional se tiene un lineamiento sobre la gestión educativa para este tipo de colegios y como impacto posterior se puede pensar en generar una comunidad educativa y de estudio para Sur América en términos de la gestión directiva desde las similitudes y diferencias que emergen en el campo directivo y que se establecen para cada contexto.

Dado que la gestión educativa debe pensarse desde el vínculo con otras culturas y referencias internacionales que impulsan a su vez el sistema educativo de Colombia, más aun, cuando se tiene como foco la gestión directiva para el caso de los colegios alemanes en el exterior, y motivo propio de este proyecto investigativo, el cual se centra en la gestión directiva y a su vez en el rol del directivo. Bien lo expresa Ávila (2008) en el campo del rector institucional y desde allí, se cuenta con tres líneas que pueden tener impacto y cambiar la orientación de la rectoría de cualquier Colegio; la línea que tira el rector a buscar relaciones y apoyo de los gobiernos o entes gubernamentales, por otro lado, el buscar desde la rectoría, una institución con disciplina docente, pero a la vez con democracia y por último la búsqueda de resultados para una adecuada rendición de cuentas.

Finalmente, es también importante resaltar que la presente investigación se justifica no sólo por los beneficios que recibirá la institución; sino que al tratarse de un estudio de caso generará aportes sobre la gestión directiva aplicables o de referencia para la comunidad educativa de los colegios alemanes en el exterior.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

- * Comprender las concepciones de los directivos docentes del Colegio Alemán de Medellín sobre la gestión directiva.

1.2.2. Objetivos específicos

- * Caracterizar las prácticas actuales de gestión directiva del Colegio Alemán de Medellín.
- * Analizar los lineamientos de gestión educativa en el área directiva del Colegio Alemán de Medellín.
- * Elaborar un modelo de gestión directiva para el Colegio Alemán de Medellín.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

En la revisión realizada se ha encontrado investigaciones y referentes teóricos enfocados hacia la gestión educativa. Sin embargo, se aborda este tema, inicialmente, de una manera general y se centran en aspectos relevantes de la gestión directiva enfocada a instituciones públicas y privadas, más no se tuvo hallazgos con investigaciones relacionadas con los Colegios Alemanes en el exterior.

La revisión de estos antecedentes se hace con la intención de reconocer referentes teóricos sobre la gestión educativa y específicamente sobre la gestión directiva y a partir de estos determinar la validez para este estudio de caso dado que se pretende llegar a conclusiones del tema específico y desde estos referentes teóricos generar la construcción de una propuesta de trabajo directivo que se ajuste al contexto del Colegio Alemán de Medellín.

El concepto de gestión directiva es uno de los objetivos principales de las instituciones educativas que buscan el mejoramiento continuo para ofrecer servicios diferenciados que sean reconocidos por su alta calidad. En el contexto colombiano el sector educativo se ha interesado por investigar la implementación de modelos de gestión que mejoren el desempeño de las instituciones, evidencia de ello es el Índice Sintético de Calidad (ICSE) y el programa del día E establecido por el Ministerio de Educación Nacional.

En los presentes antecedentes se hace un acercamiento a investigaciones y a artículos científicos que reúnen información con relación a nuestro caso de estudio.

Como muestra de los estudios nacionales, Mateus, Álvarez y Garcia (2011), desarrollaron una investigación la cual tuvo como objetivo dar cuenta de las transformaciones en la gestión directiva de una institución educativa de la ciudad de Fusagasugá, posterior a la implementación de un modelo de excelencia. En esta investigación se resalta la gestión directiva participativa como una herramienta indispensable para garantizar la calidad educativa desde el liderazgo positivo y la transformación de la cultura institucional.

Por su parte, Barrera, R. (2008) realizó un estudio de caso sobre la gestión de procesos en la gestión directiva, investigación con la cual planteo cuatro elementos que la conforman: la gestión, la organización y planeación, el acompañamiento a los procesos, la evaluación institucional y el ambiente institucional. En esta investigación se reconoce que el acompañamiento del directivo docente debe ser permanente y propiciar un ambiente institucional participativo.

Cáceres, W. (2007), profundiza sobre las prácticas de gestión de calidad desde tres elementos importantes para su desarrollo, la planeación, la evaluación, la comunidad y el clima institucional.

En cuanto a la planeación institucional se hace referencia al recorrido escolar desde lo académico y su utilidad como herramienta para llevar a cabo la tarea directiva de una forma organizada que apunta no solo a lo administrativo, sino a los procesos pedagógicos. Se resalta la importancia de la reflexión educativa como fuente de mejoramiento y

fortalecimiento constante. En esta investigación el perfil del directivo de la institución se caracteriza por la flexibilidad, por estar en permanente comunicación con sus pares y la comunidad educativa, por establecer un diálogo constante y reconocer su gestión como los eslabones de la cadena se unen entre lo planeado, ejecutado, ajustado y el seguimiento a partir de la evaluación.

Es importante resaltar que si bien la gestión directiva reúne varios elementos que configuran la realidad escolar, no es desconocido que es el rector como figura principal es quien lidera y empodera los procesos. Así lo define Ávila (2008) quien expone que el campo de cada uno de los rectores se puede ver transformado desde tres aspectos. Desde el entorno donde se genera la búsqueda de recursos institucionales, proyectos y relaciones con el entorno externo a la institución, el otro aspecto es aquel donde el rector deberá promocionar la democratización de la institución y la formación de sus maestros y el último aspecto es aquel donde el rector está obligado a generar rendición de cuentas sobre todo lo referente a la institución. Este aporte teórico, muestra un escenario donde el rector es el gerente de una empresa, la cual tiene recursos económicos y humanos, y es necesario que se edifiquen estrategias de mejoras continuas para que estos recursos estén cada vez mejor; aunque provengan de apoyos internacionales. Es entonces cuando se piensa cual debe ser el rol del directivo docente bajo un contexto específico y regido bajo lineamiento nacionales e internacionales.

De acuerdo a las múltiples funciones del rector, es necesario que se tenga en cuenta que el rector debe responder por todos los proyectos educativos que se dan ante el Ministerio de Educación, para lo cual, el rector debe buscar apoyo con los coordinadores y

docentes para poder cumplir con esta función, en la segunda línea, el rector debe velar, para que las funciones de su personal directivo y docente se cumplan a cabalidad.

Aunque esto es una función muy específica del rector, es también necesario que se apoye de sus coordinadores para poder implementar planes de mejoramiento en el momento que no se cumplan a cabalidad estas funciones, mientras que, en la tercera línea, el rector debe de dar cuenta a todo el proceso que se lleva en su institución educativa. Por tanto, es necesario que el rector delegue funciones a las personas más idóneas en cada una de las gestiones establecidas por el PEI.

Si se piensa en el rector en función de lo privado y en relación con el ámbito internacional, vale la pena plantear una nueva perspectiva del rector que emplea su periodo electivo con la convicción de desarrollar un plan estructurado y no solo la ejecución de planes que posiblemente se desvinculen de la realidad o necesidad institucional.

Ahora bien, sí el rector debe estar pendiente del correcto funcionamiento, de las líneas mencionadas anteriormente y de todos los demás agentes externos que son inherentes al funcionamiento de la institución educativa ¿qué sucede con el sistema de gestión directiva? Sí, como se está revisando en los denominados Colegios Alemanes en el exterior es de vital importancia que el directivo docente concentre su esfuerzo en la ejecución de planes estructurados de forma participativa, democrática y que no solo se fije en las labores administrativas, sino que se ponga este trabajo al servicio de lo pedagógico.

Un aspecto importante y que cabe resaltar son los rasgos que caracterizan la dirección eficaz de las instituciones escolares, y la forma como el directivo docente ejecuta los planes de acción. En este aspecto se han encontrado aportes como los de Stoll y Fink

(1999) los cuales señalan una serie de indicadores relevantes que representan una gestión directiva eficaz; los cuales se relacionan con las necesidades de un Colegio Alemán en el extranjero, entre estos indicadores se encuentran: La iniciativa por parte del directivo para articular metas y prioridades de la institución, el interés por los avances académicos y por las relaciones humanas dentro de la institución, el directivo docente busca la forma de gestionar el conocimiento y crear altas expectativas que motiven a toda la comunidad educativa para lograr las metas.

Otra de las investigaciones encontradas es el meta-análisis de Robinson, Lloyd, y Rowe (2014) con estudios sobre la relación entre el liderazgo escolar y resultados de los estudiantes donde se encontró que los líderes directivos que se acercan más a la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje tendrán un mayor impacto positivo en los resultados de los estudiantes. Los resultados de estas investigaciones llegaron a una conclusión similar; aquellos directores que consiguen que sus estudiantes aprendan, son los que más tiempo dedican a tareas curriculares, de igual forma los que se definen con un estilo pedagógico tienen una incidencia positiva sobre el rendimiento de los estudiantes.

Por su parte, Leiva, M., & Montecinos, C., & Aravena, F. (2016), consideran que el rol de los directores escolares es clave para movilizar la mejora de los centros escolares. A través de un enfoque cualitativo-longitudinal utilizando la técnica thin-slice, examinaron la calidad de las prácticas asociadas con la observación en el aula y la retroalimentación proporcionada por directores. Los resultados de esta investigación mostraron que la experiencia de los directores genera fortalecimiento de su liderazgo pedagógico, pero se sugiere que la observación en el aula y la retroalimentación a los docentes sean prácticas a desarrollar por los programas de formación para directivos.

En el ámbito internacional se encontró que Fuster (2008), observó el escenario que la planeación estratégica debería llegar a ser el primer paso hacia la innovación y el acercamiento de las TIC y procesos de calidad. Además, mostrando que la planeación estratégica constituye un proceso de calificación institucional que involucra toda la comunidad educativa.

Cuevas López, Díaz Rosas y Hidalgo Hernández, (2007). Desde su artículo, determinaron la importancia que se le atribuyen a los directores, y el nivel de influencia que ejerce en la institución el tipo de liderazgo directivo. Así, se concluyó que un buen líder se interesa por la planeación estratégica de la institución, la gestión personal y de los recursos que favorecen el mejoramiento de los resultados educativos.

Cada uno de estos referentes aporta en el reconocimiento conceptual y a la consolidación de la presente investigación y, más aún, posibilita resaltar y dar prioridad al campo del directivo docente. Dado que el cargo directivo, por la naturaleza de sus funciones pedagógicas y administrativas, ejerce un poder hacia el interior de la institución y el contexto que lo rodea; el cual, enmarcado de forma positiva; posibilita la creación de propuestas innovadoras que impulsan y fortalecen la misión y visión institucional.

La labor del directivo docente permite hacer frente a los desafíos de cada contexto en el que se encuentran inmersas las instituciones educativas y por ende la gestión directiva, la cual puede considerarse como un campo de interacciones donde es imprescindible la cooperación, flexibilidad y adaptación. Es así como; las instituciones se traducen en escenarios que posibilitan la transformación de las personas que la habitan y su entorno.

Frente a esta postura, se puede reconocer que las instituciones educativas también han sido consideradas como un sistema interactivo, en el que existen transacciones, relaciones y asociaciones de conocimientos, sentimientos, actitudes, discursos y prácticas; aspecto que se ve influenciado por la participación del directivo docente y su estilo participativo como líder directivo; lo cual conlleva a que se abran oportunidades de liderazgo para otras personas dentro de la institución y se fortalezca el liderazgo múltiple.

Con este interés por la gestión educativa se materializa la necesidad de revisar uno de sus componentes, la gestión directiva; puesto que es en la labor directiva que se debe enfrentar el riesgo de tomar decisiones asertivas y que apunten al progreso institucional y por lo tanto se debe contar con el perfil idóneo y las herramientas necesarias para asumir dicha labor. Con lo anterior, Valenzuela, Ramírez y Alfaro, (2009) afirman que la gestión educativa debe ser un proceso de cada institución, el cual se debe desarrollar de forma continua para la toma de decisiones. Esta toma de decisiones debe ser desarrollada en cada una de las fases de la gestión (planeación, evaluación, organización, asignación de recursos y procesos).

Por tal razón es importante que los rectores tengan en su equipo de trabajo diferentes sistemas que ayuden para que la institución educativa se mantenga siempre bajo una misma línea y un mismo lenguaje desde la gestión directiva.

Por ende, así funcionan algunas instituciones educativas en Colombia, pensadas como organizaciones de conocimiento, donde cada engranaje depende de otro para poder funcionar, y si alguno de ellos llegara a fallar todo el sistema lo hace también. Esto se evidencia en la estructuración de los organigramas institucionales en los cuales se

relacionan las líneas de poder de manera dependiente y se genera la necesidad del trabajo cooperativo para alcanzar las metas institucionales.

Abordando lo referente a los modelos de gestión que se perciben como una alternativa para apoyar la gestión directiva de las instituciones y en este caso para el Colegio Alemán de Medellín dada la necesidad de establecer lineamientos y procesos que no dependan de la persona que asuma el rol directivo sino que se generen construcciones colectivas que constituyen la institución educativa como una comunidad de aprendizaje donde se gestiona el conocimiento independiente de los modelos de gestión que se tengan preestablecidos.

En acuerdo con Cassasus (1997), el modelo de gestión que se utilice conlleva de manera implícita un marco conceptual, el cual determina las características del sistema y las funciones de cada miembro de la organización. (p.48). Esto valida la importancia de generar cambios institucionales con la participación activa de toda la comunidad educativa y modelos de gestión acordes a los contextos. Acertando esta misma posición teórica, González- Palma (2005), plantea que la gestión directiva debe estar más allá de la administración de recursos financieros y debe ir a buscar la consecución de los objetivos institucionales desde el trabajo en equipo, la responsabilidad y los valores compartidos de la institución por cada integrante.

En este rastreo teórico se encuentran elementos importantes sobre la gestión directiva que representan un sustento teórico para la consolidación de propuestas ajustadas a las instituciones denominadas como Colegios Alemanes en el Exterior y específicamente en el Colegio Alemán de Medellín.

2.2. Conceptos Relevantes

El tema de gestión educativa se abordará en un primer momento para clarificar el concepto de gestión, luego profundizar sobre la gestión escolar y por último la gestión directiva en Colegios Alemanes en el Exterior y específicamente en el Colegio Alemán de Medellín.

2.2.1. Gestión

El concepto de gestión está relacionado con el vocablo anglosajón *management* que remite a entenderlo como administración, dirección y gerencia.

En cuanto a la persona que asume el rol dentro de las organizaciones lo define como gerente; el responsable de la aplicación y rendimiento del saber; como la persona que se preocupa por dirigir, proyectar estrategias, valores y principios de la organización, y figura como responsable por los factores relacionados en el clima organizacional, dirige la constante innovación y es el representante de la organización ante otros estamentos. (Drucker, 2002, p.20).

Por su parte Aguerrondo (2006), “define la gestión como una gerencia en la que su labor principal es la de realizar lo que sea necesario para el cumplimiento de los objetivos de la institución. Es un énfasis hacia el cumplimiento de las metas que se estipulan a nivel institucional”. (p.8).

Dado que un Colegio Alemán en el extranjero se rige por los parámetros establecidos por el gobierno alemán; pero debe dar cumplimiento a la exigencias legales y normativas del contexto en el que se encuentren; requiere que su gestión se pueda asumir y comprender como el conjunto de procesos organizados que permiten alcanzar los objetivos

y realizar procesos pertinentes que apoyen la labor del equipo directivo. Una gestión directiva participativa, es la clave para involucrar a los integrantes de la institución y se construye el sentimiento de pertenencia y valoración institucional (capital simbólico).

2.2.2. Gestión Educativa

Casassus (2000). “Afirma que la gestión educativa aparece en los años sesenta en Estados Unidos, los años setenta en el Reino Unido y en los años ochenta en América Latina, es por lo tanto una disciplina en desarrollo. El autor expone que en Latinoamérica se ha dificultado la articulación y ejecución de la misma. Desde otras perspectivas, se plantea el objeto de estudio de la gestión educativa orientado a la organización del trabajo en el campo de la educación”. (p. 2).

Los sistemas de gestión se convierten en una herramienta para llevar a cabo la tarea directiva y apunta el mejoramiento de los procesos pedagógicos. De esta forma, Martínez, 2006, define que cada sistema de gestión debe garantizar la aplicación de procesos eficaces y las funciones gerenciales de cada institución, tales como organización, ejecución, control, evaluación y mejoramientos.

En cuanto a la gestión en el sector educativo Casassus (2000) la caracteriza como el conocimiento e interpretación de los procesos, la cual busca siempre aplicar principios generales administrativos desde el campo de la educación, cumpliendo con cuatro ámbitos: gestión de los recursos, gestión de socialización de ideas en la cual interactúan los participantes, gestión de aprendizaje, gestión de calidad como base fundamental de los procesos educativos y se constituyen en las tareas principales de los directivos docentes.

En el Foro Nacional de Gestión Educativa (2017), se define esta como un proceso que fortalece los proyectos educativos de las instituciones, desde donde se mantiene la autonomía institucional y se enriquece los procesos pedagógicos.

2.2.3. Gestión Directiva

En la Guía 34 del Ministerio de Educación Colombiano, se establece que la gestión directiva en los establecimientos educativos se refiere a la manera como las instituciones son orientadas en sus diferentes procesos. La gestión directiva bajo esta propuesta se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.

Según González (2013), la gestión directiva “es el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, tiene la capacidad de generar y poner en marcha el proyecto educativo institucional y las condiciones favorables para el buen desarrollo de la institución” (p.23).

Para González (2000), la gestión directiva deberá permitir la participación de todos los miembros partícipes dentro de la institución, esto con el fin de lograr eficacia, eficiencia y funcionalidad, lo que permitirá acompañar el cumplimiento de la identidad misional y la consecución de metas y estrategias de los directivos institucionales. Así, Martínez (2003) define que desde cada directivo institucional debe asumir una posición de gestor, planificando, evaluando, elaborando y programando todo lo requerido para el buen funcionamiento de la institución.

Para (Casassus, 2000), “la gestión directiva posee unos principios generales contenidos en unos modelos mediados por las acciones humanas, las relaciones de los sujetos y su papel en la organización. Los principios o modelos que señala este autor son: normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional”. (p.70)

Como datos relevantes de estos modelos, se encuentra que en los años ochenta nace en Chile, el Modelo Estratégico Situacional, ideado con base a la gestión situacional, planteada por Carlos Matus, en la que se han de identificar los posibles problemas en la ejecución de los objetivos de cada escenario de la organización; y revisar la forma como se determinan los recursos ante la variedad de actores e intereses, así se determina la descentralización educativa.

A lo anterior, Matus (1993) plantea que “El modelo descrito a continuación llamado Calidad Total tiene como bandera la mejora de la eficiencia a partir de la reducción de costos, la idea principal es que se pueda ofrecer el mismo producto, pero más barato con el fin de mantenerse vigente en el mercado, esto es posible lograrlo también siendo más novedoso, es importante la aparición del usuario como individuo que exige calidad, produciendo procesos de mejora continua que disminuyen la aparición de fallas y su correspondiente disminución de costos”. (p. 55).

Como efecto de la implementación de estos modelos, se percibe en el campo educativo el desarrollo de los sistemas de revisión y evaluación de la calidad; en el caso de los Colegios Alemanes en el Exterior el sistema de revisión y calidad se centra en los aspectos estipulados en el marco de calidad para colegios alemanes (Ver anexo F); es

importante que estas acciones sean participativas para la mejora de los procesos y labores de todos los empleados del Colegio Alemán de Medellín.

Por su parte el modelo comunicacional, enunciado en la propuesta de Casassus (2000), se reconoce como un modelo en el cual las redes comunicacionales basadas en el lenguaje oral y la identificación de la gestión son el medio para lograr convertir las conversaciones de las cuales se derivan compromisos en acciones específicas. Este modelo se centra en las destrezas comunicacionales.

El último modelo que menciona Casassus (2000), es el emocional derivado del comunicacional. El autor expone la poca efectividad del modelo comunicacional ya que este tiene como énfasis el factor emocional, puesto que las acciones son direccionadas por cargas emocionales y es necesario reconocer que la gestión es el proceso de interacción de la organización con el contexto y en esta se encuentran inmersas las emociones de quienes intervienen en cada uno de los procesos.

2.3. Factores de la Gestión Directiva

Los siguientes son los factores de la gestión directiva expuestos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y que se tienen en cuenta en la propuesta del modelo de gestión directiva - COLEMAN para el Colegio Alemán de Medellín.

Gobierno escolar:	Clima escolar:
--------------------------	-----------------------

Cultura institucional:	Relaciones con el entorno:
<p>Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales. Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.</p>	<p>Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento. Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo el componente o factor de relaciones con el entorno tiene que ver con la capacidad que ofrece la gestión directiva de vincular a diferentes instancias de la comunidad o localidad para fortalecer su proyecto educativo institucional.</p>

<p>Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción. Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.</p>	<p>Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución. Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.</p>
<p>El componente de Gobierno escolar dentro de la institución escolar tiene como fin último establecer las diferentes formas de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones para el fortalecimiento del plantel educativo.</p>	<p>El factor de clima escolar es aquel que busca a través de diferentes medios (manual de convivencia, comité de convivencia, talleres de auto-cuidado-proyecto de vida, etc.) que en la institución escolar se sienta un clima de armonía, respeto y confianza.</p>

Cuadro 1: Factores de la gestión directiva según el MEN. **Fuente:** Guía de Autoevaluación para el mejoramiento institucional. Ministerio de Educación Nacional. Colombia

Los factores de la gestión directiva propuestos por el Ministerio de Educación Colombiano, se relacionan con la propuesta del Marco de Calidad para los Colegios Alemanes en el Exterior, también conformado por 6 áreas definidas así: Resultados y logros de la escuela, cultura del aprendizaje y calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, cultura escolar, dirección y administración de la escuela, profesionalismo de los profesores y desarrollo del personal, Objetivos y estrategias para el desarrollo de la calidad.

La comparación y comprensión de ambas guías, facilita el diseño de estrategias y se orientan al fortalecimiento y mejoramiento del área de gestión directiva del Colegio Alemán de Medellín.

Estas pautas, ofrecidas por parte del gobierno de cada uno de los países permite la integración de políticas y la consolidación de criterios viables y aplicables en la gestión directiva de la institución.

2.4. Los Retos de la Gestión Directiva

La gestión directiva, se refiere a las diferentes acciones que desarrollan los directivos docentes en las instituciones educativas. Dentro de sus actividades relevantes se tienen funciones como: la planeación, organización, diseño, evaluación y desarrollo de las directrices académicas.

En un momento histórico como el actual; en el que predomina la inmediatez y el deseo de poder, se debe asumir como directivo docente un rol principal dentro del proceso educativo; en el cual se apuesta por la construcción de un guion común que integre, diferencie e impulse la idea de formar desde la autonomía y permita entender el rol del directivo docente como el impulsador de los procesos académicos que guía la producción de conocimiento acorde a las necesidades del contexto institucional.

La gestión directiva, no son solo los criterios que se escriben sobre el papel o que se consignan en la misión de un colegio o por un mandato institucional; sino que se trata de un proceso continuo, una construcción conjunta que posibilita la interacción y gestión del conocimiento.

Al considerarse la gestión directiva como un proceso continuo, es de suma importancia que los directivos docentes, tengan en su equipo de trabajo diferentes sistemas que ayuden a la institución educativa a estar bajo una misma línea y un mismo lenguaje. Es decir, se puedan establecer criterios permanentes pero flexibles que integren y faciliten la labor directiva y se conciba la institución como una organización inteligente que gestiona no solo lo administrativo sino el conocimiento.

Desde esta consideración; pensar en los retos de la gestión directiva, conlleva a dimensionar la escuela, ya que implica reconocer como se tejen diversas relaciones dentro del contexto escolar y a su vez identificar las tensiones que se manifiestan en lo que denominamos sistema educativo.

Se pretende asumir la gestión directiva en las instituciones educativas tanto privadas como públicas, no solo desde la cobertura y la calidad; sino dinamizar los procesos y apuntar al acceso inicial de la educación bajo la premisa que: La sociedad actual exige de modelos educativos flexibles que permitan generar nuevas estrategias entorno a la gestión directiva; modelos que se ajusten a la educación rural donde se implementa la escuela nueva, zonas de postconflicto y ciudades como Medellín con propuestas de innovación.

En los Colegios Alemanes en el Exterior, se rompe el esquema de cumplir o adoptar estándares de calidad como la ruta trazada y verificable, se da cumplimiento a los estipulado en el marco de calidad institucional; pero se tiene claridad de que es necesario crear una institución funcional con flexibilidad y apertura ante la diferencia.

Resignificar las instituciones educativas desde la gestión directiva es uno de los retos para asumir una escuela en la que las clases no se preparan como un manual, sino que se gestionan; se construyen y se proyectan bajo las necesidades de quienes la habitan.

Las instituciones educativas son, un espacio vivo, lleno de alegría que provoca, seduce y motiva; es un encuentro de realidades donde no se juzga o condiciona el conocimiento, como lo expresa Stuart Mill (1873) un espacio libre en el cual para alcanzar dicha libertad es imprescindible: la discusión.

El reto entonces consiste en ajustar las políticas educativas, entendiendo que la gestión directiva tiene una historia y necesidades específicas según el contexto; más cuando se hace referencia a contextos dependientes de factores políticos y sociales. Es así, como se requiere de un modelo propio no impuesto bajo los estándares internacionales sino un diagrama en el que confluye la posición de toda la comunidad educativa como portadores de derecho.

Actualmente el sistema educativo requiere de rápidas transformaciones que permitan avanzar hacia la consolidación de nuevas políticas educativas enmarcadas en términos de un contexto que demanda la existencia de la gestión directiva como pilar y puente entre lo administrativo y lo pedagógico.

En el movimiento constante en el que se ve envuelta la gestión directiva de casi todas las instituciones tanto públicas como privadas, se percibe claramente como los empleos no sólo son inestables, sino que su naturaleza también cambia y se ajusta a la bandera de la nueva economía en la que todo se mueve con rapidez; por lo tanto la gestión directiva no puede permanecer igual por varios periodos de tiempo; sino por el contrario dinamizar las propuestas institucionales e inscribirse como una función de prioridad que es visible y vincula a la toda la comunidad educativa.

Es aquí donde radica otro de los retos de la gestión directiva para ser concebida como la carta de navegación de toda institución y apropiarla como herramienta orientadora de todo proceso educativo. Aspecto que permite asumir y afrontar lo que algunos autores denominan la inestabilidad e imprevisibilidad de las evoluciones económicas, la dualización de las cualificaciones requeridas en el mercado laboral, crisis recurrente de las

finanzas públicas: esos son los factores que determinan, a partir de la bisagra de los años 80-90, una revisión fundamental de las políticas educativas. (Hirt, 2000, p.68).

Es preciso entonces que el rol directivo se empodere y asuma con responsabilidad la dicotomía entre lo administrativo y lo pedagógico. Interpretando algunas palabras de Pilar Pozner (2008). Es indispensable, creer en la gobernabilidad pedagógica como puente para renovar la escuela pública y proyectar el sector privado.

Es necesario focalizarse en las necesidades de las instituciones educativas, construir de manera conjunta la red que permite tomar decisiones de manera asertiva, conformar equipos de trabajo que cuentan con una zona de supervisión constructiva en la que sea visible una gestión dinámica y estén presentes la planificación y evaluación organizada de los procesos. En los Colegios Alemanes en el exterior es imprescindible tener directivos docentes ocupados de lo pedagógico, por eso la importancia de que quien dirige tenga carga académica y se acerque a los estudiantes también con su rol de docente.

A la gestión directiva se le anexan grandes retos que implican pensar el cómo se debe dar ese trabajo de ajuste en la planificación y ejecución de acciones dentro de contextos internos y externos. Si bien se hace en las instituciones en pocas se implementan procesos de evaluación que permitan el mejoramiento de la misma.

La gestión entendida como un proceso de la acción humana dentro de una organización (Cassasus, 2000), requiere de un proceso de autopoiesis (Maturana, 1990) y a su vez de una comunicación efectiva que circule con facilidad y efectividad dentro de una institución; entendida la institución como un sistema y entorno articulado que permite comprender los tipos de relaciones que se pueden establecer como en los Colegios

Alemanes en el exterior desde una perspectiva bicultural que asume criterios de desempeño y normatividad de dos naciones. En el caso del Colegio Alemán de Medellín la dualidad entre Colombia y Alemania.

En la actualidad, conjugar los conocidos criterios de desempeño adaptados al sector educativo como lo son: eficacia, eficiencia y relevancia resulta una tarea compleja y más aún cuando se tiene como fondo la construcción de una sociedad basada en el conocimiento que tiene como eje central la educación que involucra implícitamente a la gestión directiva.

Un directivo docente que no asuma su rol desde estrategias innovadoras de gestión corre el riesgo de quedarse del proceso de cambio y globalización que a nivel mundial viene introduciendo nuevas tecnologías de la información y la comunicación como fuente de apoyo a los procesos en las instituciones que transfieren y dan acceso al conocimiento.

Acorde a la propuesta de Sander (2000), se considera relevante como referente teórico para generar construcciones administrativas de la educación que orienten el desempeño académico, en términos no solo de la productividad económica sino en favorecer el aprovechamiento del tiempo en función de las tareas pedagógicas que asume un directivo docente, fortalecer la capacidad administrativa e identificar la organización como un sistema cerrado, mecánico y racional en el cual la mediación administrativa se apoya en el concepto de eficiencia.

Según el Ministerio de Educación de Colombia, (2016) “la gestión directiva está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas; una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico,

planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos.” (p. 12).

En conclusión, con lo anterior, se debe tener como concepto que desde la gestión se cuenta con una clave para que todos los miembros de cada institución generen acciones para lograr pertenencia y buen desarrollo del proyecto educativo institucional.

El tema central de la teoría de la gestión según Cassasus (2000), es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Cassasus retoma a Agyriss y Schon (1997), quienes dicen que "la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera". Por ello, podemos decir que la gestión es "la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización" (p.5).

Finalmente, para un Colegio Alemán en el exterior es pertinente asumir que la gestión directiva se moldea, ajusta y perfila como la carta de navegación de toda institución y es por ello importante que como directivos docentes estemos en contacto con el conocimiento y generemos transformaciones desde los pequeños escenarios que van a posibilitar poner en actuación y en juego a todos los actores del proceso educativo, en este caso en el Colegio Alemán de Medellín.

2.5. Descripción del Sistema Educativo Alemán

Años lectivos					Edad
17	Sector terciario	Universidades	Institutos superiores o especializados	Escuelas superiores	22
16					21
15					20
14					19
13	Secundaria 2	Gymnasium <i>Ciclo Superior (Bachillerato)</i>	Berufsschulen <i>Escuelas profesionales (Bachillerato especializado)</i>	Berufsschulen <i>Escuela profesional Sistema dual de aprendizaje</i>	18
12					17
11					16
10	Secundaria 1	Gymnasium <i>Ciclo inferior de secundaria</i>	Gesamtschule <i>Integración de los tres tipos de escuelas de secundaria (de nueva creación)</i>	Realschule <i>Secundaria profesional (nivel medio)</i>	15
9					14
8					13
7					12
6					11
5					10
4	Primaria	Escuela Básica de Primaria (Grundschulen)			9
3					8
2					7
1					6
		Educación infantil o preescolar (Kindergärten)			5
					4
					3

Fuente: Tomado de <https://empleoqui.wordpress.com/2013/04/29/conociendo-el-sistema-educativo-aleman/>

El período escolar obligatorio en Alemania por ley inicia a la edad de 6 años con la escuela primaria.

Después de los cuatro años de enseñanza primaria (en Berlín, son seis años), desde la decisión analizada por padres y profesores, los estudiantes se integran al sistema escolar

tripartito, compuesto en estos Estados Federales por *Hauptschule*, como la preparación a su etapa profesional (hasta 10º) *Realschule*, donde se obtiene formación en áreas básicas como la enseñanza de lenguas y ciencias matemáticas y *Gymnasium*, como un ciclo educativo superior en el cual se desarrollan asignaturas que los preparan para la universidad. De esta forma los estudiantes tendrían un promedio de vida escolar de 13 años.

2.5.1. Estructura administrativa

En el sistema educativo alemán cada uno de los estados federales tiene su propio sistema educativo, los cuales están coordinados por el órgano central de la Conferencia de Ministros de Cultura (KMK), como encargada de elaborar directrices desde las necesidades de cada estado y de cada institución, al igual que el reconocimiento o validación de los títulos académicos. Además, desde allí, se tiene en constante cambio del sistema educativo alemán dependiendo igualmente de la situación política del país.

Desde la parte administrativa se enfrenta el reto de lograr que más jóvenes lleguen a su país para integrar el sistema educativo, de igual forma se ha consolidado la red de colegios alemanes en el exterior, con el fin de apoyar esta labor con 142 colegios con altos estándares académicos y con la posibilidad de inmersión en la cultura y el idioma alemán. Los colegios alemanes en el exterior son pilares de la política del Ministerio de Relaciones Exteriores.

2.6. Marco de Calidad para Colegios Alemanes en el Exterior

Un referente importante y específico para estos colegios es el Marco de Calidad para Colegios Alemanes en el exterior, el cual fue propuesto en el 2006 por la Central de Colegios Alemanes en el Exterior (ZFA). En este se asignan tareas y objetivos propios para

dichos colegios hasta los situados en el exterior, pero teniendo en cuenta la cultural y la política de cada país, con el mostrando criterios e indicadores de calidad propias de los países donde se encuentre situado cada colegio. Sin embargo, el marco de calidad de forma general y aplicando a todos los colegios apunta a ítems generalizados como conceptos de calidad y de gestión directiva.

La calidad apunta a tener un feed-back diferenciado de la situación del desarrollo y de la calidad de cada colegio, además este concepto de calidad constituye la base para una evaluación interna y externa; la calidad será la base del asesoramiento escolar y de los acuerdos sobre objetivos entre las autoridades alemanas.

Además, dicho marco de calidad está compuesto por 6 ámbitos de calidad, con 29 índices y 73 criterios de calidad. Los 6 ámbitos generales son: resultados y logros del colegio, cultura del aprendizaje – calidad de los procedimientos de enseñanza y de aprendizaje, cultura escolar, dirección y gestión de un colegio, profesionalidad del profesorado y perfeccionamiento del personal, objetivos y estrategias del desarrollo de la calidad.

CAPITULO III.

3. METODOLOGIA

La presente investigación es de carácter cualitativo, la cual tiene como propósito comprender las concepciones sobre la gestión directiva. Se interesa en la complejidad y valora la subjetividad del investigador y de los sujetos, combina varias técnicas de recolección y análisis de datos, es abierta al mundo de la experiencia, de la cultura y de lo vivido, valoriza la explotación inductiva y elabora un conocimiento holístico de la realidad (Anadón, 2008).

Para adelantar el estudio de dicha investigación, se enmarco en el enfoque comprensivo por su pretensión de profundizar en las concepciones que tienen los directivos del Colegio Alemán de Medellín sobre gestión directiva y se determinó la implementación de esta metodología, dado que es cercana a la investigación en educación y permite que el investigador haga un análisis de tipo cualitativo que lo lleve a comprender, y no sólo a explicar, las transformaciones y funciones competentes a la gestión directiva dentro de una institución educativa, a partir de la recolección de datos con instrumentos cualitativos como las entrevistas semiestructuradas y favorecer la creación de propuestas aplicables para la institución objeto de estudio.

La investigación comprensiva en este estudio se entendió así: la investigación comprensiva tiene como propósito la construcción de conocimiento sobre la realidad social a partir de las condiciones específicas de quienes se encuentran inmersas en el contexto, “metodológicamente implica asumir un carácter dialógico en las creencias, mentalidades y sentimientos, que se consideran elementos de análisis en el proceso de producción y

desarrollo del conocimiento con respecto a la realidad del hombre en la sociedad de la que forma parte”. (González, 2013, p.32).

El tipo de investigación que se tuvo como base fue el estudio de caso, teniendo en cuenta que un estudio de caso consiste en la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo, una institución, una empresa, un movimiento social particular. (Rober Yin, 1984).

Por su parte, Latorre (1996) señala las siguientes ventajas del uso socioeducativo del estudio de casos: Es una forma de profundizar en las investigaciones partiendo desde el análisis de datos, es un método que permite incluir varias personas o instituciones, es útil para los participantes de la investigación, dado que aporta al trabajo cooperativo y en la toma de decisiones al identificar prejuicios o preconcepciones.

Muñoz y Muñoz (2001) señalan sobre el estudio de caso, que la particularidad más característica de ese método es el estudio a profundidad de un caso, asumiéndose este como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce.

Esta investigación es un estudio de caso dado que no pretende presentar afirmaciones o sacar conclusiones definitivas para todos los Colegios Alemanes, sino que se focaliza en el caso particular del Colegio Alemán de Medellín.

3.1. Escenario de Investigación

La población involucrada en esta investigación está conformada por 20 personas que tienen relación directa con la institución educativa en la labor directiva y conocimiento de los colegios alemanes en el exterior.

3.2. Muestra

Las personas seleccionadas desempeñan cargos o responsabilidades que se asocian con la gestión directiva y se trabaja con toda la población dado que el número de participantes es pequeño, pero permite establecer criterios y aspectos relevantes para la investigación. De igual forma se toma el total de la población para generar resultados confiables y aproximados a la realidad.

4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de los datos que aportan la información primaria con la cual se hizo el análisis de las categorías se empleó la entrevista semiestructurada. (ver anexo # A).

Las entrevistas se estructuraron teniendo como base las categorías definidas en el marco teórico y en la matriz inicial de investigación (ver anexo # B). Estas entrevistas se constituyeron como la guía de investigación para acceder a la información.

Según Janesick (1998). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Para esta investigación se trabajó con la entrevista semiestructurada a saturación, la cual se refiere al momento en que una entrevista ya no ofrece nuevos datos a los recolectados. Es decir, la saturación señala que la recogida de datos es completa. Se recurrió a esta forma,

con el fin de obtener la mayor información posible de los entrevistados y establecer relación con las categorías de análisis definidas inicialmente.

Antes de la aplicación de la entrevista se hizo el pilotaje de la misma con personal directivo de otros colegios alemanes en el exterior, no fue necesario realizar alguna modificación y se procedió con su aplicación y socialización del formato de consentimiento informado. (ver Anexo C).

Al interior del Colegio Alemán de Medellín y a los participantes de la investigación se les hizo la solicitud del consentimiento informado dando cumplimiento al sentido ético de la investigación.

5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Las fases que se realizaron en la presente investigación fueron las siguientes:

Fase uno: Se realizó la definición del área temática, la contextualización de la problemática y delimitación de la investigación, y se establece el cronograma, por último se definió el diseño de la investigación para dar paso a la *Revisión bibliográfica preliminar* que se realizó para tener en cuenta los antecedentes de la presente investigación, construir un marco teórico de referencia en el cual se definan las categorías de análisis y recopilación de los documentos institucionales del Colegio Alemán de Medellín.

Fase dos: Se proyectó el trabajo de campo en el cual se realizó la recolección de la información, organización de la misma y construcción del instrumento de investigación y aplicación de la entrevista.

Se puede dividir esta fase de la investigación en tres momentos principales: a) selección de un instrumento de registro, válido y confiable; b) aplicación del instrumento c) preparación del análisis como un ejercicio de codificación o categorización de los datos; durante el cual se verificó la matriz de categorías iniciales, y posteriormente en esta etapa se dio la construcción del instrumento elegido (entrevista semiestructurada) con base en las categorías primarias. Posteriormente se realizaron las entrevistas a los diferentes actores de la muestra para tener los datos primarios sobre los cuáles se hizo el análisis de las categorías de investigación.

Fase tres: *Análisis e interpretación de los datos.* Se realizó el análisis de la información con el soporte del software especializado de tipo cualitativo, ATLAS.ti®. En esta fase se hizo el análisis y la interpretación de los datos, acorde a la matriz de categorías se organizó la información y en comparación con el marco teórico se determinaron algunos hallazgos que permiten identificar como se concibe la gestión directiva en la institución.

Como paso siguiente de esta fase se realizó la triangulación de la información; al analizar las conceptualizaciones teóricas y la información proveniente de los distintos sujetos objeto de las entrevistas semiestructuradas, se realizó una triangulación sobre los hallazgos y poder encontrar pistas que sugieran categorías emergentes, las conclusiones y la perspectiva de la investigación con el desarrollo de una modelo de gestión }6directiva para el Colegio Alemán de Medellín.

Fase cuatro: Informe final y *Conclusiones.* Por último, se realizó un consolidado por medio de la herramienta denominada Semáforo, la cual apunta a los hallazgos en los datos primarios a partir de las categorías construidas en el marco teórico y de las

emergentes para establecer el estado a nivel institucional de los aspectos que intervienen en la gestión directiva del Colegio Alemán de Medellín y generar a partir de este diagnóstico la propuesta del modelo de gestión directiva COLEMAN. Además de lo anterior, se sacaron las conclusiones y recomendaciones institucionales a partir del análisis realizado.

6. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La codificación de las entrevistas se realizó haciendo uso del Software de Análisis de Datos ATLAS.ti®. Este software constituye una herramienta informática de análisis de información de tipo cualitativo, y brinda la posibilidad de trabajar con grandes volúmenes de datos. La decisión particular de hacer uso de ATLAS.ti®, se fundamentó en la posibilidad que brinda el software de reducir la información obtenida a partir de las entrevistas transcritas, y con ello, filtrar los datos de interés para el propósito investigativo.

Es importante mencionar que, con la implementación del ATLAS.ti® en la investigación, no se pretende automatizar el proceso de análisis; se busca la segmentación de las entrevistas en citas, codificar esta información con las categorías e indicadores iniciales de análisis, asignando comentarios o anotaciones a las mismas.

Cada una de las entrevistas realizadas se transcribió a texto para permitir su análisis en ATLAS.ti®.

Se realizó una primera revisión de la información leyendo cada una de las entrevistas y marcando con convenciones API (ver Anexo # D) aquellos elementos que guardaran relación conceptual con las categorías de análisis definidas a priori.

A continuación, se presenta el cuadro de referencia utilizado en ATLAS.ti®.

CODIGO	FACTOR DE REFERENCIA
DG	Direccionamiento estratégico
CI	Cultura institucional
GES	Gestión estratégica
GE	Gobierno escolar
CE	Clima escolar

Cuadro 2: Codificación de referencia en Atlas Ti

Cada uno de los códigos que se utilizó fue revisado para que se tuviera coherencia en el manejo de la información. Se trató de que los códigos fueran permanentes en las entrevistas y luego se hizo la comparación e identificación de la información.

Dado el manejo de la unidad de análisis en ATLAS.ti®, implicó codificar y clasificar las respuestas de las entrevistas, luego se procuró encontrar y darle nombre a las categorías o patrones generales de respuesta, similares o comunes, indicando luego la frecuencia con que aparece la respuesta.

Una vez se identificaron los códigos en las entrevistas se tomaron las categorías como puntos de referencia para la elaboración de las redes conceptuales, las cuales se construyeron desde la identificación de aspectos comunes relevantes en las entrevistas. Las categorías se generaron en el nivel de códigos de Atlas Ti pero no se clasificaron en relación al entrevistado

En la fase de profundización se contrastaron los supuestos de la investigación y se identificaron las líneas transversales que provienen de cada una de las dimensiones analizadas con la herramienta del semáforo (dirección estratégica, cultura institucional,

gestión estratégica, gobierno escolar, clima escolar); con el fin de comprender las concepciones de los directivos docentes del Colegio Alemán de Medellín sobre gestión directiva.

En este punto del análisis se identificó la aparición de dos categorías de análisis emergentes. La primera de ellas es la “*planeación estratégica*”, que fue enunciada como uno de los fundamentos y reto de las practicas directivas.

La segunda se etiquetó como el “*marco de calidad para colegios alemanes en el exterior*”. En esta categoría se pretendió presentar los elementos que han tenido cambios o modificaciones según el contexto institucional.

Con los entrevistados se evitó inducir las respuestas, ellos contaron con libertad para expresar sus opiniones y en caso de apertura y flexibilidad se plantearon nuevas preguntas para ampliar la información.

Las categorías se establecieron a priori y se diligenciaron en una matriz, contando de esta manera con categorías de primer nivel, las que se registraron en minúscula corresponden a un entrevistado específico y las categorías de segundo nivel se registraron en mayúscula. Se construyó una red conceptual que permitiera visualizar las relaciones entre las categorías de segundo nivel generadas.

Los datos que se registraron a partir de las respuestas de los directivos en las entrevistas, sus *percepciones*, sobre como ellos conciben la gestión directiva y como la traducen en sus perfiles individuales y de intervención fueron un referente para la elaboración de las conclusiones que se presentan en la investigación.

Si bien las características del software ATLAS.ti®, no fueron usadas en su totalidad para esta investigación, varias de las herramientas fueron utilizadas de la manera más indicada para cumplir con los propósitos del estudio, y dieron la posibilidad de optimizar los resultados. Con relación al ATLAS.ti®, particularmente, estructurar desde su interfaz la codificación de entrevistas, para así dar comprobación a las categorías Iniciales o asumir unas categorías emergentes, facilita enormemente el proceso, pues da una visión completa del texto y de los indicadores que están siendo asumidos. Además, proporciona elementos útiles para la exportación de datos y la síntesis de la información, eliminando las citas que no generan representatividad para la investigación y dando relevancia a aquellos fragmentos que deben ser considerados.

Finalmente, y como herramienta metodológica se elabora un semáforo en el cual se perciben las concepciones expresadas en las entrevistas y se agrupan bajo cada categoría con aspectos, evidencia relevante, estado de la gestión a nivel institucional y observaciones. (Ver Anexo # E).

CAPITULO IV

7. RESULTADOS

En el Colegio Alemán de Medellín, los directivos docentes definen la gestión como la planeación, ejecución, evaluación y mejoramiento de los procesos educativos liderados por un equipo directivo que coordina las actividades, optimiza los recursos, alcanzando las metas y objetivos propuestos en los plazos establecidos con un alto grado de responsabilidad y compromiso. Esta gestión impacta la comunidad educativa, garantizando así el alcance de la visión y la misión.

En palabras de los directivos “en el Colegio Alemán de Medellín se tiene una gestión directiva que se preocupa por los procesos inherentes a lo administrativo, pero centra sus fuerzas en lo pedagógico, para lo cual se hace necesarios lineamientos específicos que vinculen ambas culturas, las necesidades del contexto y las expectativas que se tienen a futuro de lo que implica ser un Colegio Alemán de Excelencia en el exterior”. Otros participantes consideran que” La gestión directiva se define como procesos de planeación, ejecución y mejoramiento de los procesos institucionales que apuntan al cumplimiento de lo estipulado en la misión y visión institucional”.

Esta concepción se vincula y asume lo expresado por el señor Ernst en el año 2014 como encargado de los Colegios Alemanes en el exterior, donde se menciona que: Los colegios alemanes en el extranjero tienen una larga tradición, dado que desde 1880 funcionan como entidades privadas que reciben apoyo público. En palabras de uno de los entrevistados “El Colegio Alemán tiene 50 años de trayectoria que le permiten sostener

claramente su filosofía académica y de gestión del aprendizaje. A pesar de la rotación de las personas, las políticas asociadas a su funcionamiento, los lineamientos internacionales en materia pedagógica y las instrucciones nacionales, permiten un proyecto de conocimiento sostenible”. La estrecha cooperación entre los Colegios Alemanes en el Exterior y el Gobierno de Alemania y los Estados Federados asegura una calidad educativa constante y elevada.

La gestión directiva de los colegios alemanes en el extranjero da respuesta a los desafíos de nuestro tiempo, como la flexibilidad, la dinamización de los procesos educativos y la diferenciación. Respecto a esto, en el análisis de las entrevistas y después de la codificación de las mismas en el programa ATLAS.ti®, se muestran relevantes los siguientes aspectos:

7.1. Gestión Directiva

Los entrevistados asumen la gestión directiva como el conjunto de procesos que se llevan a cabo por parte de los directivos docentes y a partir de estos se busca dar un buen manejo y funcionamiento institucional con el fin de tener un direccionamiento hacia los objetivos y metas fijados con antelación. Según un entrevistado “hace falta que desde la gestión directiva se involucren procesos que apunten a la gestión del conocimiento y a la necesidad de comunicar con asertividad cuales son las metas o aspectos por los cuales se desean trabajar en conjunto, se trata de tomar decisiones transparentes que involucren la comunidad educativa y para esto se deben definir criterios claros en materia directiva”

Algunos hallazgos encontrados hacen referencia a la gestión directiva como el ejercicio para describir, interpretar e intervenir a nivel institucional y definir una dinámica en constante cambio según las realidades y particularidades del contexto. “Esta intensión de

vincular ambas culturas se convierte en ocasiones en una oportunidad para revisar la forma como se asume la gestión directiva y el perfil de quienes integran esta área, así se estructura un trabajo en sinergia que apunta al mejoramiento y satisfacción no solo institucional sino personal”. (Anónimo, Comunicación personal, marzo, 2017),)

En la labor directiva es claramente relevante el papel del rector enviado por el gobierno alemán, su papel como guía y orientador del proceso administrativo en la institución es fuertemente reconocido y valorado. La institución pareciera contar con una cabeza visible que sirve para cohesionar el funcionamiento e indicar el camino que se debe seguir con miras al desarrollo de la planeación estratégica con el plan institucional denominado *plan 20- 21* como apuesta institucional por una planeación estratégica elaborada conjuntamente.

Entre los aspectos que los entrevistados consideran relevantes para la gestión directiva en el Colegio Alemán de Medellín se encuentran:

- El manejo financiero de los recursos de la institución. (con apoyo de la persona encargada de la administración financiera y de los recursos enviados por el gobierno alemán).
- Referente del directivo docente: ser un líder para la comunidad educativa.
- Una clara orientación al logro que permita la rápida identificación de resultados producto de su gestión y de las exigencias nacionales e internacionales.
- Ser competente para trabajar en equipo, escuchando e integrando las ideas que surjan en la comunidad.

- Estar abiertos al cambio en los procesos institucionales que permiten la adaptación.
- Tener sentido de pertenencia por la institución que le permita mantenerse motivado e innovando en su cargo.
- Dominio y conocimiento de aspectos mínimos de la gestión directiva a nivel nacional y para los colegios alemanes en el exterior.

Por otro lado, y dentro de las concepciones de los entrevistados se percibe que las acciones realizadas por la gestión directiva en los Colegios Alemanes de América del Sur y en especial en el Colegio Alemán de Medellín, tienen una influencia en toda la comunidad educativa y puede resaltarse su efecto en la cultura organizacional de la institución. En las entrevistas se expresa “la cultura organizacional de un Colegio Alemán en el exterior reúne antecedentes, definiciones y concepciones propias de la cultura alemana e integra el contexto colombiano como escenario de ejecución por lo tanto todos los miembros de la comunidad educativa tenemos la oportunidad de aportar de manera constructiva”.

Los entrevistados resaltan las siguientes funciones del directivo docente en el Colegio Alemán de Medellín: manejar el grado de participación que puede existir en la institución o cada una de sus secciones; resaltan que las características o tipo de liderazgo influencia directamente el grado de comunicación e información que circula en la institución, por lo cual deben hacerse responsables del manejo de la información procurando que sea precisa, rápida y al alcance de toda la comunidad, de igual forma impulsar la participación de todos y la generación de nuevas ideas.

La gestión directiva influencia directamente el liderazgo que se presenta en la institución, puesto que permite y potencia la aparición de figuras líderes que representan propuestas y alternativas de mejora.

Ejemplo de ellos son los jefes de sección, jefes de área y profesores representantes de cada sección institucional. (Ver Anexo). Los entrevistados consideran de gran importancia que estos cargos sean asumidos por personal con experiencia al interior de la institución y un buen recorrido a nivel profesional y académico.

Los directivos docentes del Colegio Alemán de Medellín conciben la gestión directiva como la encargada de regular la calidad del resultado del proceso institucional, en este caso sugieren que los directivos docentes deben tener un conocimiento en profundidad de sus funciones y la utilización de prácticas que permitan una formación integral.

En las entrevistas, 7 de sus participantes considera que el rol directivo de un colegio alemán en el extranjero debe procurar por buscar la excelencia; para lo cual se hace necesario instaurar prácticas organizacionales que permitan y faciliten la formación de los alumnos, por ejemplo, evaluaciones que sirvan de retroalimentación, capacitaciones, búsqueda de nuevas tecnologías, fortalecimiento de los intercambios entre otras y que esto se de manera continua.

Después de identificar las concepciones que los entrevistados tenían sobre la gestión directiva del Colegio Alemán de Medellín, se procedió a enunciar el aspecto que ha significado el mayor reto o aporte para la comunidad educativa, al tratarse de un colegio alemán en el exterior. Este puede resumirse en: La organización.

Los entrevistados consideran que se han presentado varias mejoras en la gestión directiva, según un entrevistado “la construcción conjunta de la planeación estratégica fortalece los procesos institucionales y permite la visualización de las estrategias directivas como acciones alcanzables y de alto impacto a nivel institucional”, Anónimo (Comunicación personal, marzo, 2017), señalan que existía algún grado de desorden en los procesos institucionales, por lo tanto consideran que la implementación de un modelo en gestión directiva sería un gran aporte., dado que la gestión directiva se podría apoyar en dicho modelo que vincule las exigencias nacionales e internacionales y facilite una manera clara de hacer las cosas, a su vez que presente las acciones adecuadas para su implementación llevando a cabo procesos de socialización que le permitan a la comunidad educativa la apropiación de los alcances del modelo y su aplicación.

Una síntesis de las relaciones encontradas se puede observar a continuación en la red conceptual elaborada para el análisis con el apoyo del software ATLAS.ti®, en el cual se concluye que hay una personificación de la gestión directiva, esto quiere decir que las funciones que conlleva el cargo de directivo docente se concentran en pocas personas dentro de la institución, lo cual influye en cada uno de los procesos institucionales.

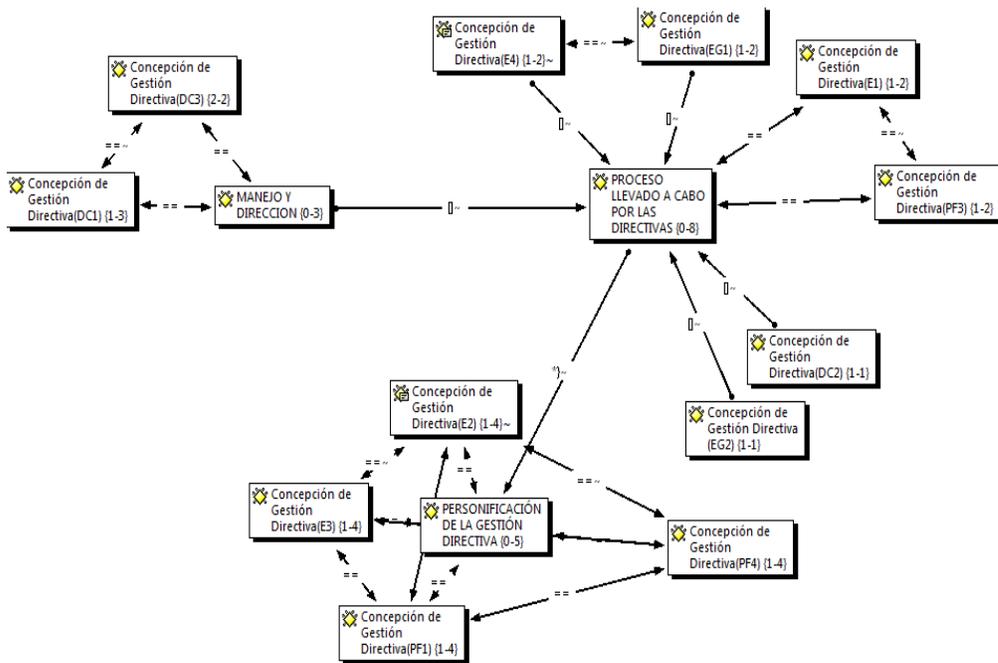


Ilustración 1: GESTIÓN DIRECTIVA- ATLAS Ti

7.2. Liderazgo

En la institución se cuenta con personal que representa para la comunidad educativa el liderazgo. Según un entrevistado “Estos líderes cuentan con un reconocimiento y apoyo por parte de la comunidad, pero además de esto, con la aprobación por su buena labor pese a las modificaciones de rector que se efectúan por exigencia del gobierno alemán en todos los Colegios Alemanes en el exterior”.

En la institución se presenta un liderazgo llamado por los entrevistados como abierto y democrático, que permite el diálogo y la proposición de nuevas ideas que son acogidas de buena manera por parte de quien lidera el proceso directivo, en ocasiones se percibe interferencia por parte de los directores de sección. Es bastante interesante la situación que se presenta en la institución, ya que cada sección del colegio (Kindergarten,

Grundschule, Mittelstufe y Oberstufe) presenta un manejo diferente de los criterios de apoyo al personal docente y a la forma como se hace su evaluación o retroalimentación.

Una de las razones que llevan al reconocimiento de esta líder institucional es la consecución de logros como la certificación de Colegio Alemán de Excelencia en el extranjero otorgada por el gobierno alemán, al parecer la comunidad considera que “actualmente contamos con una líder acertada que ha tomado decisiones correctas y guiado por un buen camino a la comunidad educativa”.

Los entrevistados consideran que el liderazgo dentro de la institución en cargos directivos debe ser asumido por una persona que cuente con las siguientes características:

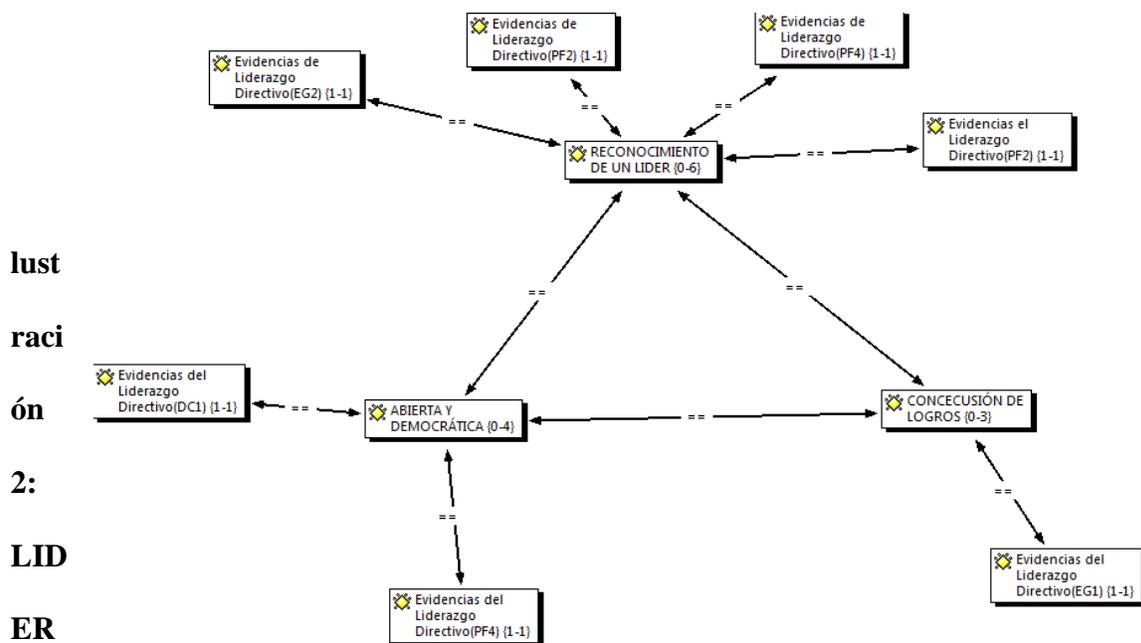
- Ser una persona respetuosa con los demás e íntegra en su actuar.
- Tener la formación y capacidades profesionales para abordar la dirección de cada sección, acorde a las exigencias nacionales e internacionales.
- Asumir con sentido de pertenencia y responsabilidad las funciones encomendadas.
- Poseer habilidades comunicativas y facilidad para el trabajo cooperativo.

Se presenta, acorde a los resultados de la última autoevaluación institucional que: La institución trabaja por proyectar la figura de un líder que recibe de la mejor manera los comentarios y opiniones de los diferentes miembros de la comunidad. De igual forma se preocupa por el cumplimiento de lo estipulado en la misión y visión institucional abordando las preocupaciones a nivel pedagógico y apostándole a la consecución de logros institucionales.

Se considera importante reforzar la planificación de los diferentes proyectos institucionales dado que algunas veces el tiempo estipulado para su desarrollo y la evaluación de estos, no son consecuentes con el objetivo o intención al momento de pensar su realización.

En el Colegio Alemán de Medellín, no se presenta un estilo directivo determinado, no se puede hablar de un modelo universal o estilo de liderazgo específico. Según un entrevistado “El líder debe ser capaz de adoptar el estilo más adecuado a cada situación considerando la importancia de la situación y el resultado”. Anónimo (Comunicación personal, marzo, 2017).

Pueden observarse de manera resumida las relaciones entre las categorías de segundo nivel que se elaboraron en la siguiente red conceptual:



LIDERAZGO. Fuente: Tomado de Atlas Ti

En el Colegio Alemán de Medellín según se expresa en 10 de las entrevistas realizadas “el liderazgo pedagógico hace referencia a los procesos llevados a cabo por parte de los directivos, busca exaltar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula, apoyar y supervisar a los docentes en sus tareas cotidianas”, Anónimo (Comunicación personal, marzo, 2017). En la red conceptual se evidencia el liderazgo directivo como una categoría asociada al direccionamiento estratégico y a la democracia y consecución de los logros institucionales.

7.3. Cultura Organizacional

La comunidad educativa entrevistada considera que los impactos en la cultura organizacional con la implementación de un modelo de gestión directiva serían muy notorios. En este momento se cuenta con estudiantes excelentes, profesores comprometidos con su trabajo formativo, estructuras directivas descentralizadas y liderazgo compartido, pero hace falta un direccionamiento directivo con criterios claros y una ruta de navegación para sus procedimientos.

Para los entrevistados la cultura organizacional se define como el conjunto de creencias, hábitos, valores y actitudes existentes en la institución. Se considera que se han dado varios avances respecto a la forma como se hace la planificación, seguimiento y evaluación docente.

En esta medida se encuentra una asociación o similitud con el planteamiento de Chiavenato, (1989). El cual define la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (p. 23).

A nivel institucional. en cuanto a la cultura organizacional se resaltan las siguientes características: La responsabilidad e independencia que posee cada individuo, el nivel de identidad y satisfacción que sienten los empleados por pertenecer a la institución, los empleados se preocupen por innovar y mejorar su actuar dentro de la institución, se cuenta con una sana convivencia laboral.

En el análisis de las respuestas ofrecidas por los entrevistados, en lo referente a s la cultura organizacional se percibe que la implementación de un modelo de gestión aporta a dichos resultados de manera visible.

De igual forma, se reconoce un gran avance producto del trabajo realizado con la implementación de la planeación estratégica (plan institucional 20-21) y se concibe que dada su filosofía de mejora constante se avanzará aún más ya que se logran prácticas organizacionales efectivas y eficientes.

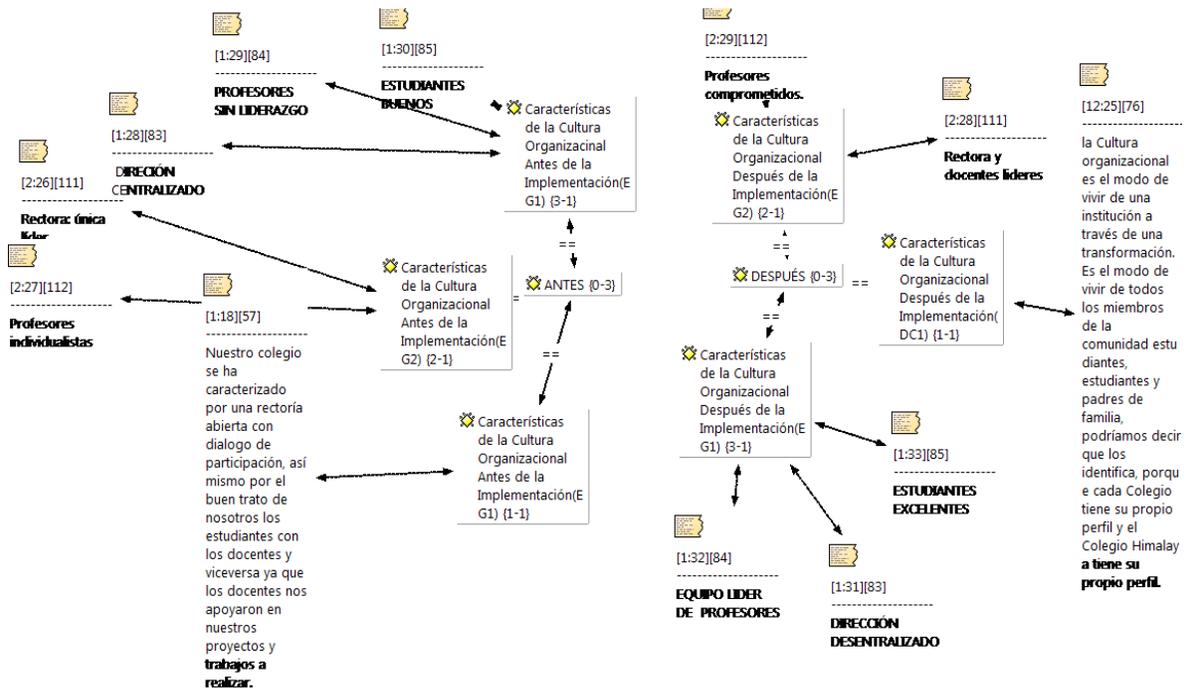


Ilustración 3: CULTURA ORGANIZACIONAL- Fuente: ATLAS Ti

7.4. Categorías Emergentes

Además de lo dicho anteriormente en relación con las categorías definidas previamente, aparecieron dos categorías que son emergentes de los datos recogidos. Las categorías son: Marco de calidad para Colegios Alemanes en el exterior, abordada dentro del marco teórico y direccionamiento estratégico.

7.4.1. Direccionamiento estratégico

Desde el direccionamiento estratégico los entrevistados hacen referencia a la importancia de relacionar esta categoría con los lineamientos nacionales e internacionales, con el fin de establecer criterios que apunten a estas exigencias y permitan la estructuración de metas comunes para los colegios alemanes en el exterior y en particular se apoye el proceso de planeación estratégica definida a nivel institucional en el denominado plan 20-21.

Una de las prácticas implementadas por parte de la institución educativa que es reconocida por los miembros de la institución que fueron entrevistados es la socialización del plan estratégico como acción fundamental del direccionamiento estratégico y a partir del cual se considera según un entrevistado “considero que debe anexarse un modelo de gestión directiva”. Anónimo (Comunicación personal, marzo, 2017).

En las entrevistas se sugiere recurrir a capacitaciones y guías para permitirle a todos los estamentos de la comunidad educativa que se apropie del modelo y vean cuales son los beneficios que ofrece para la institución. Por lo tanto, se hace necesarios procedimientos

claros que vinculen las exigencias nacionales e internacionales en el ámbito directivo para un Colegio Alemán en el Extranjero.

CAPITULO V

8. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVA ESTRATEGICA

8.1. Referentes teóricos para el modelo de gestión directiva estratégica del Colegio

Alemán de Medellín (COLEMAN- MGD)

Se concibe un modelo como una construcción teórica que pretende representar la realidad sin pretender aprehenderla completamente. Se hace alusión a un esquema o marco de referencia que la institución va a planear y ejecutar para lograr los objetivos estratégicos propuestos.

En general, la ciencia se ha basado en la construcción de modelos que aporten en la interpretación de los diferentes sistemas naturales y sociales. Los nuevos modelos surgen en el plano de la ciencia como el resultado de un proceso de asimilación del conocimiento y se produce en términos de Thomas Kuhn, (1990) un “cambio de paradigma”, que rompe con algunos elementos de las propuestas anteriores.

Para el caso de una institución privada, se acogerá aquí la tesis de Barley & Kunda (1996), según la cual los paradigmas se han movido entre dos tendencias fundamentales: modelos de control “normativo” y los modelos de control “racional”. Los primeros apuntan a las normas que se construyen como referentes sociales y los segundos a las elaboraciones según el contexto.

Existen diversos modelos de gestión, entre los cuales se reconocen los modelos estandarizados elaborados por ISO (International Standard Organization). También en Europa, el modelo elaborado por la European Foundation Quality Management y recibe el nombre EFQM , el cual se implementa como modelo de alta difusión a nivel empresarial y en las instituciones educativas. Existen otros modelos como los premios nacionales de calidad Malcolm Baldrige de Estados Unidos o Deming de Japón.

Desde estas concepciones, el modelo de gestión directiva estratégica pretende generar transformaciones en los procesos, relaciones personales y uso tecnológico como pilares que se relacionan directamente con la planeación estratégica establecida en el plan 20- 21 a nivel institucional el cual tiene 11 objetivos estratégicos, de los cuales 5 se encuentran en desarrollo: algunos enfocados hacia la dirección y cambio organizacional que apunta a consolidar órganos de gobierno y dirección, desarrollo del liderazgo de equipos de dirección y agentes de cambio.

Un segundo objetivo dirigido al rediseño de la estructura organizacional y cambio administrativo y la tercera línea de trabajo apunta al talento humano como capital intelectual a nivel institucional.

Bien lo expresa Martínez y Riopérez (2005), cuando expone que una organización es eficaz cuando logra las metas educativas propuestas y es eficiente en la medida en que hace un uso correcto de sus recursos tanto los referidos a nivel de un buen personal directivo como a los materiales.

En síntesis, los modelos de gestión directiva son instrumentos creados para generar proceso que permitan prestar un servicio de buena calidad, y de esta manera garantizar un ambiente educativo favorable.

Los modelos de gestión directiva se fundamentan en alguna teoría de la acción humana dentro de las organizaciones que se proyectan como procesos de aprendizaje. Peter Senge (2011), define el aprendizaje como el proceso de expansión de las capacidades para lograr lo que deseamos. Por lo tanto, la gestión directiva se realiza como un proceso de aprendizaje.

En esta medida lo que hacen los nuevos modelos de gestión es enfrentar nuevos problemas y desafíos que emergen en los procesos de gestión directiva actuales.

8.2. Colegios Alemanes en el extranjero como referente de la Gestión Directiva

8.2.1. Definición de CAE (Colegios Alemanes en el extranjero)

Las escuelas alemanas en el extranjero forman una red de colegios con estándares de formación alemanes en todo el mundo. La mayor parte de estas escuelas alemanas la forman los así llamados “colegios de doble titulación” con alumnado internacional.

En Sur América se tiene presencia en: Ecuador, Perú, Brasil, Bolivia, Paraguay, Chile, Argentina y Colombia.

Actualmente en Colombia se cuenta con presencia en: Medellín, Barranquilla, Bogotá y Cali.

Desde la época del canciller Willy Brandt la política cultural y educativa es el tercer pilar de la política exterior alemana. Los colegios alemanes en el extranjero son embajadores de la cultura y la lengua que transmiten valores de Alemania: democracia, libertad de expresión, voluntariado, igualdad de oportunidades y orientación al rendimiento.

Los Colegios Alemanes en el exterior son instituciones que fomentan un aprendizaje flexible y crea las condiciones para que el acercamiento a Alemania sea motivante e interesante para los estudiantes que se conciben como “ciudadanos del mundo”. La presencia de los Colegios Alemanes es una “Cultura de bienvenida” hacia la integración educativa y la posibilidad de pensar en una educación para todos.

La importancia de estos colegios radica en:

- Son importantes transmisores de la política cultural y educativa alemana.
- Aumentan la sensibilización de niños y adolescentes para la convivencia pacífica de distintos pueblos y culturas.
- Son activos en la expansión del idioma alemán en la educación, el arte y otros ámbitos.
- Fomentan la elección de Alemania como centro de estudio.
- Embajadores de la cultura alemana, la biculturalidad y el multilingüismo.



Ilustración 4. SISTEMA DE COLEGIOS ALEMANES EN EL EXTRANJERO.

Fuente: Deutsche Auslandsschule International

8.3 La Central de la enseñanza alemana en el extranjero

8.3.1 Agencia Central de colegios en el extranjero (*die ZfA*)

Esta agencia es la encargada de promover a nivel mundial 140 colegios alemanes en el extranjero y 870 escuelas con diplomado en alemán (*Sprachdiplom*) en más de 1100 países. Estas instituciones promueven la cultura alemana y apuntan a ofrecer una educación de calidad.

La *ZfA* ofrece apoyo pedagógico y administrativo a los colegios alemanes en el extranjero y promueve el desarrollo de gestión de calidad. De igual forma aporta en la capacitación del personal directivo y docente. Así mismo implementa los exámenes de

alemán como lengua extranjera, denominado *Sprachdiplom* (examen que deben presentar los estudiantes de los Colegios Alemanes en Colombia al finalizar sus estudios).

8.4 Referentes Internacionales

8.4.1 Los cuatro pilares de la educación UNESCO

Para enfrentar los retos del siglo XXI, es necesario establecer objetivos que puedan generar impacto en el ámbito educativo. Se trata de una nueva concepción que posibilite el desarrollo de las habilidades individuales y propicie la cooperación, lo cual supone trascender una visión puramente instrumental de la educación, percibida como la vía obligada para obtener determinados resultados, para considerar su función en términos del ser en sus diferentes dimensiones.

Aprender a conocer

Este tipo de aprendizaje, se refiere a la adquisición de conocimientos y al dominio del mismo en la vida diaria.

Aprender a hacer

La aplicación de la teoría en las diferentes situaciones que se presentan. Hace referencia a las habilidades ejecutivas y puesta en acción del conocimiento.

Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás.

Este aprendizaje es uno de las necesidades primordiales de la educación contemporánea. Se hace prioritario en el campo educativo que surja la escuela como un

espacio de sana convivencia, donde se respete la diferencia y se potencie el trabajo cooperativo.

Aprender a ser

El desarrollo del ser reafirma la importancia de contribuir y asumir las diferencias de cada ser humano. Se genera entonces un fundamento educativo en el cual prevalece el respeto y la libertad para aprender de diversas formas y proyectarse atente los demás como un ser con fortalezas y debilidades.

8.5 Propósito

La gestión educativa estratégica ofrece amplias posibilidades para el desarrollo de prácticas nuevas y renovadoras para un colegio alemán en el extranjero ya que favorece las relaciones de los actores educativos.

En este sentido, el propósito fundamental del modelo COLEMAN- MGD es fomentar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que propicien mejores resultados en los diferentes ámbitos educativos, al promover competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor escolar asuma su compromiso con la calidad educativa y las exigencias para colegios alemanes en el exterior.

Este modelo aporta elementos de comprensión, proyección y significación de las prácticas directivas. Con este modelo se pretende imprimir una cultura de transformación constante y progresiva de la gestión institucional, escolar y pedagógica que decante en los resultados de logro educativo.

La gestión directiva que tiene como referencia un modelo estratégico facilita que lo cotidiano transcurra en un clima organizacional, innovador y abierto al aprendizaje para desarrollar la tarea fundamental de formar para la vida.

8.6 Componentes

El objetivo de los componentes del modelo es intervenir de manera proactiva la gestión directiva del Colegio Alemán de Medellín, en función de los logros educativos concretos y de las circunstancias del contexto.

Se tiene como fin de orientar el cambio y la transformación escolar a través del fortalecimiento del liderazgo y del trabajo colaborativo; apoyados en la educación multicultural e internacional. Estos aspectos se convierten en pilares fundamentales para impulsar el cambio y la transformación del Colegio Alemán de Medellín.

A continuación, se presentan los componentes que se conciben como referentes dentro del modelo de gestión directiva estratégica.

Liderazgo compartido

Aunque el liderazgo se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa, donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores, para poder identificar otros liderazgos.

Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe advertirse que en cada institución o instancia educativa suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar

las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer la participación activa y el compromiso de todos los involucrados, para aportar en las metas institucionales.

Al respecto, Morán (2008) afirma el trabajo en equipo es uno de los factores que permite al directivo docente generar experiencias exitosas, así mismo la comunicación asertiva, una apropiada visión y planeación y el apoyo e interacción con los miembros de la comunidad educativa.

Este autor, establece las siguientes prácticas que definen un liderazgo efectivo: innovar en los procesos institucionales, el beneficio colectivo, permitir el desarrollo de las potencialidades del equipo docente, asumir el rol directivo alejado de ser un obstáculo para el equipo, ser un motivador y fuente de energía para los colaboradores.

Estos son algunos aspectos que muestran cómo influye el liderazgo o las características de liderazgo en los procesos institucionales.

Trabajo colaborativo

Para el Colegio Alemán de Medellín, el trabajo en equipo representa un conjunto de individuos con habilidades diferentes que apuntan por un mismo fin, donde dependen unos de otros para establecer y cumplir las metas institucionales. Es por esto que la buena comunicación, el respeto por la diferencia y el apoyo en las capacidades y fortalezas del equipo docente le representan al directivo un apoyo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la proyección de planes de acción con la participación activa de toda la comunidad educativa.

En el modelo de gestión directiva COLEMAN, la colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, direccionada a una visión común y ajustada al contexto.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es definida dentro de este modelo como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en acuerdos que apoyan las acciones institucionales, en el cual se involucran las ideas de toda la comunidad educativa y especialistas en el campo educativo.

El directivo docente es pieza fundamental para la articulación de las acciones, con los objetivos y resultados esperados, es decir que es un actor del diseño, ejecución y verificación de la planeación escolar.

Este modelo pretende apoyar el trabajo que se viene realizando con el Plan 20- 21 direccionado al diseño de la planeación estratégica del Colegio Alemán de Medellín.

8.7 Principios del modelo de Gestión Directiva Coleman

Para la propuesta de este modelo de gestión se definen algunos principios que son transversales y de impacto institucional. Los principios se establecen como pilares e hilos conductores que integran las necesidades institucionales y las exigencias que se tienen para los colegios alemanes en el extranjero.

El liderazgo, el trabajo colaborativo, la participación social son aspectos que aportan en el desempeño del directivo docente y se articulan con los principios para facilitar el cumplimiento de las metas institucionales.

Los principios que se asumen para este modelo son:

Autonomía

La cultura del trabajo autónomo genera un sentimiento colectivo de responsabilidad y le brinda a la institución la posibilidad de establecer criterios y diferencias según las especificaciones del contexto, lo cual permite que cada colaborador tenga un desempeño significativo y representativo en los resultados institucionales.

La gestión estratégica implica la toma de decisiones centrada en los estudiantes, principio esencial que comparten todos los colegios alemanes en el exterior.

Corresponsabilidad

Este principio de la gestión directiva estratégica, se refiere a la idea de impulsar un enfoque estratégico que propicie el trabajo colaborativo y el liderazgo compartido como estrategia que apunta a la integración del personal y es parte fundamental del proceso de toma de decisiones, en el cual todos participamos de las decisiones que nos afectan.

Transparencia

Este principio permite generar estrategias de información a la comunidad educativa en todo lo referente a lo propuesto en los planes de acción, capacitaciones y resultados de gestión. Aspecto que impacta y se refleja en la medición de clima organizacional y por ende en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Flexibilidad en las prácticas y relaciones

Este principio se direcciona no solo a las prácticas e interacción en el aula; también apunta a la organización escolar y a las pautas o criterios que se establecen para el funcionamiento institucional y todo lo relacionado con las prácticas directivas con miras a la innovación y puesta en práctica de un pensamiento flexible.

Esta característica hace énfasis en la autogestión de la institución con el fin de responder a las necesidades del contexto y las situaciones que a nivel institucional se presentan.

8.8 Enfoque Estratégico

Las características relevantes de la gestión educativa estratégica en relación con el marco de calidad para colegios alemanes en el exterior (ver anexo F) son:

- **Énfasis en lo pedagógico:** La institución educativa funciona y apunta cada uno de sus esfuerzos por el bienestar de los estudiantes y la calidad educativa.
- **Reconfiguración:** Toda la comunidad educativa tiene los elementos necesarios para comprender los nuevos procesos, ver las oportunidades y ofrecer soluciones asertivas.
- **Trabajo en equipo:** Le permite a la institución compartir la visión y metas, de igual forma facilita la planeación, acción y retroalimentación conjunta. El trabajo en equipo fortalece los vínculos labores y eleva la efectividad en el rol que cada colaborador desempeña a nivel institucional.
- **Apertura al aprendizaje y a la innovación:** Hace referencia a la capacidad que tienen los miembros de la comunidad educativa para encontrar e implementar nuevas ideas lo cual favorece la transformación integral.

- **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro:** Se sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y acuerdos institucionales donde cada sección que conforma la institución promueva una organización inteligente que le permita a toda la comunidad educativa poner al servicio su creatividad y compromiso.
- **Intervención sistémica y estratégica.** Diseñar las estrategias articuladas a las acciones institucionales.

8.8.1 Bases Principales

Prácticas estratégicas:

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las diferentes acciones que emprende la institución para direccionar y planear los objetivos y proyectos centrales. Se trata de proyectar la institución a corto, mediano y largo plazo y definir los mecanismos que van a emplearse para la consecución de dichos objetivos.

Ejecución:

Se parte de la certeza de que la gestión estratégica es una competencia en sí misma por lo tanto la ejecución de este modelo parte del reconocimiento y fortalecimiento del conocimiento y fortalezas de la institución. Se trata del empoderamiento del directivo docente como motivador y creador de las estrategias que puedan generar impacto en la institución.

Bases culturales y estructurales

La gestión educativa estratégica según lo expresa Pozner (2008), es una nueva manera de asumir, organizar y dirigir en el sistema educativo y en cada uno de los contextos institucionales. Es así que el reconocimiento de la cultura institucional en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas.

Es desde esta posición y desde el reconocimiento de las culturas que interactúan a nivel institucional que se estructura el modelo bajo el principio de la multiculturalidad.

Comunicación institucional:

Dentro de las instituciones es fundamental que se realice una gestión adecuada de comunicación, pues dentro de ella convergen personas con una formación profesional diferente, con experiencias, costumbres, culturas, criterios y creencias diversas; de ahí que un colegio alemán en el extranjero debe implementar procesos comunicativos a través de los cuales se crea un puente entre esos públicos y la institución. Lo cual se logra desde la retroalimentación, escuchando a los actores del proceso educativo tanto internos como externos.

8.9 Herramientas del Modelo de Gestión Estratégica

La implementación de este enfoque requiere de herramientas de planeación, seguimiento y evaluación, que les den objetividad a los objetivos, metas, estrategias y actividades institucionales.

Plan estratégico

Es la herramienta para desarrollar la planeación estratégica que se ha definido a nivel institucional y en el cual se exponen las dificultades y aciertos con el fin de identificar las necesidades y oportunidades de mejora.

Evaluación para la mejora continúa

Este componente es un proceso colectivo que se debe implementar en las diferentes fases de la gestión. Es una oportunidad para asumir los resultados positivos y establecer acciones de mejora para los aspectos que a nivel institucional se consideren prioritarios según la autoevaluación institucional o las exigencias que se tienen como Colegio Alemán en el extranjero.

En esta dinámica es fundamental que los diferentes estamentos educativos, se conciban en continuo y apliquen la evaluación como un punto de referencia para reorientar la labor educativa.

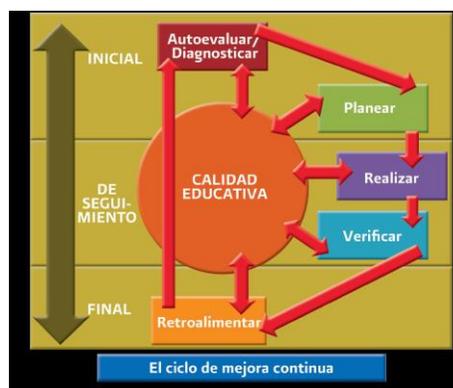


Ilustración 5. CICLO DE MEJORA CONTINUA. Fuente: Tomada de Modelo de gestión Educativa MGEE (2001). México DF

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se propone la implementación del modelo de gestión directiva **COLEMAN –MGD** y la socialización de la propuesta ante la Central Alemana de Colegios en el Exterior (ZFA) y los demás colegios ubicados en América del Sur.
- Socializar experiencias directivas en la red de Colegios Alemanes de América del Sur.
- Resignificar la presencia multicultural dentro de la institución y la gestión del conocimiento.
- Documentar con una línea del tiempo los avances y acciones directivas significativas a nivel institucional y utilizar la Peer review como estrategia de integración y adquisición de nuevas perspectivas con otros Colegios Alemanes de la región.
- Todos los directivos docentes deben reconocer que los procesos de planeación y evaluación no reemplazan los procesos pedagógicos, sino que los potencian a partir de procesos reflexivos, así como el constante seguimiento a la planeación institucional que favorece el rumbo hacia procesos de mejora y de los cuales todo el equipo docente puede participar.
- Se evidencia que las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

- En el Colegio Alemán de Medellín cuando se hace referencia al directivo docente, se refiere a alguien que se sumerge en la vida institucional para comprenderla de forma crítica, implicándose afectiva y cognitivamente en sus desafíos y estableciendo redes de interacción e innovación que le permiten reconstruir permanentemente la realidad escolar.
- La gestión directiva influencia de manera positiva la vida institucional del Colegio Alemán de Medellín, cuando se cumple con el perfil del directivo y este se proyecta ante la comunidad como un líder que respeta, es receptivo y está dispuesto al cambio en beneficio de la institución y la metodología del modelo de excelencia para colegios alemanes en el exterior. Este perfil de directivo ya se venía cumpliendo en la institución antes de verse la necesidad de optar por un modelo en gestión directiva estratégica, es decir, para la comunidad educativa es de gran relevancia la innovación y propuestas que surgen para el mejoramiento.
- La figura de líder se acentuó sobre la rectora, vicerrectora y jefes de sección pues es en ellos donde se materializa y personifica el concepto de gestión directiva caracterizada como la cabeza sobresaliente de donde provienen las pautas a seguir y desde donde se promueve los canales de participación y comunicación.

ANEXOS

Anexo A: Formato de entrevista

LA GESTIÓN EDUCATIVA EN COLEGIOS ALEMANES DE AMÉRICA DEL SUR: ESTUDIO DE CASO COLEGIO ALEMÁN DE MEDELLIN

GESTIÓN DIRECTIVA

PRESENTACIÓN

Esta entrevista es tomada como parte de la tesis para la Maestría en Educación de la Universidad de Medellín en la cual estoy realizando una investigación acerca de la gestión educativa en colegios alemanes de América del Sur: Estudio de caso Colegio Alemán de Medellín. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

INICIO

Persona entrevistada: XXXX Cargo: XXXX

Factor 1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional

1. ¿Cuáles son los elementos principales que conforman el PEI del Colegio Alemán de Medellín?
2. ¿Considera que las metas institucionales responden a lo estipulado en la misión y visión institucional?

3. ¿Cuáles son las características o parámetros que definen la gestión directiva de un colegio alemán en el exterior?
4. Si piensa en un modelo de gestión directiva para el Colegio Alemán de Medellín. ¿Qué aspectos considera relevantes y por qué?

Factor 2. Gestión estratégica

1. ¿Conoce alguna disposición (parámetros, documentos de soporte, normatividad) en cuanto a la gestión directiva para colegios alemanes en el exterior?
2. ¿Reconoce usted el liderazgo de los directivos en la toma de decisiones?

Factor 3. Gestión Escolar

1. ¿Mencione cuál es su opinión sobre la forma como se lleva a cabo la gestión directiva en el Colegio Alemán de Medellín?
2. ¿Existe la participación de los diferentes estamentos institucionales en el gobierno escolar?

Factor 4. Cultura institucional

1. ¿En el campo de la gestión directiva se establece el trabajo en equipo?
2. ¿Existen mecanismos de comunicación eficientes que le permitan al directivo la identificación y divulgación de buenas prácticas institucionales?

Factor 5. Clima Escolar

1. ¿Se establece dentro del manual de convivencia lo concerniente a la gestión directiva en la institución?
2. ¿Es visible la presencia y convivencia de la cultura alemana y colombiana en cada una de las ofertas institucionales?

Anexo B: Matriz de Categorías

LA GESTIÓN EDUCATIVA EN COLEGIOS ALEMANES DE AMERICA DEL SUR: ESTUDIO DE CASO COLEGIO ALEMÁN DE MEDELLIN			
MATRIZ DE CATEGORÍAS			
CATEGORIA PRIMARIA	CATEGORIA SECUNDARIA	CATEGORIA TERCARIA	PREGUNTAS
GESTION DIRECTIVA	LIDERAZGO	Misión institucional	1. ¿La Institución Educativa da a conocer su misión de manera clara a la comunidad educativa?
		Metas de aprendizaje	2. ¿La Institución Educativa de Jesús establece metas para el aprendizaje de docentes y estudiantes?
		Asignación de recursos	3. ¿Se utilizan criterios claros para obtener y asignar recursos materiales, de formación y humanos que se relacionen con los fines pedagógicos?
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Supervisión a docentes	4. ¿El directivo docente proporciona supervisión activa a los docentes en el aula de clase?
		Monitoreo al aprendizaje	5. ¿El directivo monitorea el progreso del estudiante y utiliza los resultados de la evaluación para mejorar los desempeños?
		Evaluación de resultados	6. ¿Existe en la institución educativa un proceso que evalúe los resultados de los estudiantes para mejorar los desempeños?
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Planificación	7. ¿El directivo docente participa en la planificación, seguimiento y evaluación del plan de estudio?
		Seguimiento y evaluación	8. ¿El directivo docente vela porque hayan ambientes seguros y ordenados en la institución educativa centrados en la enseñanza y el aprendizaje?
			9. ¿En la institución educativa se respeta el tiempo de enseñanza procurando la mínima interrupción durante el tiempo de las clases?
		Formación docente	10. ¿El directivo docente promociona y participa de los procesos de formación de los docentes?

Anexo C: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN INVESTIGACIÓN

Departamento de Ciencias Sociales y Humana

Universidad de Medellín

2017-2018

Título del proyecto: Gestión educativa en colegios alemanes de América del Sur: Estudio de caso Colegio Alemán de Medellín.

Investigador principal: Isabel Cristina Valencia Cardona

Sede donde se realizará el estudio: Colegio Alemán de Medellín

Nombre del Entrevistado o persona a abordar: XXXX

A usted se le está invitando a participar en este proyecto de investigación como fuente de consulta informativa para abordar el tema central de investigación, dadas sus características: Su liderazgo en el tema, su conocimiento práctico y/o teórico en los procesos de reconocimiento de la temática y por tanto de sus variantes culturales o por su papel de movilizador en dichos procesos como parte de la comunidad educativa.

Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados. Este ítem del proceso se conoce como consentimiento informado.

Siéntase con absoluta libertad para preguntar sobre cualquier aspecto que le ayuda a aclarar sus dudas al respecto. Una vez que haya comprendido el estudio y si usted desea participar, entonces se le pedirá que firme esta forma de consentimiento, de la cual se le entregará una copia firmada y fechada.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La idea de pensar una educación bilingüe que permita a los colegios alemanes en el extranjero acceder a posibilidades de internacionalización, da respuesta a los desafíos de nuestro tiempo, como la movilidad, la migración y la integración.

Por lo tanto, la presencia de Colegios Alemanes en el exterior influye de manera directa en el contexto educativo en el cual se encuentran ubicados.

Desde allí se hace importante reconocer que su gestión directiva es una estrategia no solo política sino educativa que impacta a la comunidad y en este caso a los estudiantes del Colegio Alemán de Medellín, es por esto que es necesario dialogar con los grupos y personas que intervienen en la gestión directiva de este tipo de colegios como: rector, vicerrectora, jefes de sección, miembros de la junta directiva y grupo de calidad (Steuergruppe). Se pretende apuntar a preguntas como: ¿Cuál es el tipo de moldeo de gestión directiva que implementa actualmente?, ¿Cuál es la necesidad específica de un colegio alemán en el exterior en términos de gestión directiva?

Se realizará análisis documental y de las respuestas bajo preguntas como: ¿Que marcos de referencia teórico- conceptuales sobre la gestión educativa y específicamente en el campo de la gestión directiva se han desarrollado para Colegios Alemanes en el exterior? ¿Qué marcos políticos y educativos han ido emergiendo en dicho horizonte que permitan consolidarse con el tiempo?

OBJETIVO DEL ESTUDIO

A usted se le está invitando a participar en un estudio de investigación que tiene como objetivos.

OBJETIVO GENERAL

- * Comprender las concepciones de los directivos docentes del Colegio Alemán de Medellín sobre la gestión directiva.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- * Develar los significados de las concepciones de los directivos docentes del Colegio Alemán de Medellín sobre la gestión directiva
- * Analizar los lineamientos de gestión educativa en el área directiva de los Colegios Alemanes en el exterior.
- * Elaborar un modelo de gestión directiva para el Colegio Alemán de Medellín.

BENEFICIARIOS DEL ESTUDIO

Escuchar a quienes intervienen en el campo directivo del Colegio Alemán de Medellín, permitirá identificar líneas de gestión estratégica, similitudes y necesidades comunes en este aspecto para un Colegio Alemán en el exterior.

Lo anterior posibilitará revisar si las prácticas actuales de gestión directiva, las políticas establecidas a nivel nacional e internacional permiten la elaboración de un modelo de gestión directiva acorde a las necesidades del contexto.

PROCEDIMIENTO DEL ESTUDIO

En un primer momento se realizará un acercamiento a los miembros de la comunidad educativa que desempeñen o tengan campo de acción en el área directiva, para explicarles en que consiste la investigación y cuál es su papel dentro de ella; luego se organizará con ellos la agenda para la recolección de la información existente a través del uso de diferentes estrategias.

El segundo momento tiene que ver con la realización de las entrevistas, la cual se ejecutará a las personas significativas que constituyen el ámbito directivo de la institución y se les explicara que se harán entrevistas hasta saturar la información; es decir si hay información nueva se entrevistarán otros actores directivos, hasta que no se encuentre nada nuevo: saturación.

Al tener todas las entrevistas hechas, se continúa con la codificación, que significa la categorización de los datos recogidos anteriormente. Se realizará a través de dos acciones básicas que sugiere el método:

Codificación abierta: cada entrevista y documento se revisará línea por línea lo que permitirá ubicar la información de acuerdo a las categorías básicas y a su vez permitirá que emerjan otras.

Codificación axial: Consiste en la condensación de la información verbal- y escrita que se ha recogido hasta el momento (asegurándose de que los conceptos quedan inmodificables).

La condensación se realizará por medio del softwear Atlas Ti, para tal fin, este tiene como objetivo permitir una lectura vertical y horizontal de la información documental, visual, verbal y recogida a través de la participación.

La lectura vertical, permite la comprensión y reconocimiento de cada texto (es la entrevista completa, el documento completo)

La lectura horizontal rompe el texto en forma horizontal, lo cual permite analizar y comparar el manejo que cada documento, entrevista u otro da a cada una de las categorías iniciales y otras que emerjan en el proceso. Este instrumento permite hacer una lectura cruzada y comparativa, no solo de cada uno de los documentos, sino de todos, lo que permite construir una síntesis total sobre la realidad investigada.

El tercer momento tiene ver con el análisis de la información a través de la comparación constante, buscando la emergencia de unidades de sentido intra e inter – sujetos.

Por último, estará la fundamentación teórica, sobre las concepciones y significados sobre el reconocimiento de la diferencia entre los sujetos participantes, como incide la implementación de un modelo de gestión directiva con características específicas para un colegio alemán en el exterior.

RIESGOS ASOCIADOS CON EL ESTUDIO

En el presente estudio no existe ningún riesgo para la vida e integridad de ninguna de las personas involucradas en él.

ACLARACIONES

1. Su decisión de participar en el estudio es voluntaria.
2. No habrá ninguna consecuencia desfavorable para usted, en caso de no aceptar la invitación.
3. Si decide participar en el estudio puede retirarse en el momento que lo desee, aun cuando el investigador responsable no se lo solicite-, pudiendo informar o no, las razones de su decisión, la cual será respetada en su integridad.
4. No tendrá que hacer erogación alguna durante el estudio, ni tampoco remuneración por su participación.
5. En el transcurso del estudio usted podrá solicitar información actualizada sobre el mismo, al investigador responsable, en lo pertinente a su participación.
6. La información obtenida en este estudio, utilizada para la identificación de cada persona, será mantenida con estricta confidencialidad por el grupo de investigadores.

SI CONSIDERA QUE NO HAY DUDAS NI PREGUNTAS ACERCA DE SU PARTICIPACIÓN, PUEDE, SI ASI LO DESEA, FIRMAR LA CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO QUE FORMA PARTE DE ESTE DOCUMENTO.

7. CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ he leído y comprendido la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. He sido informado y entendido que los datos obtenidos en el estudio pueden ser publicados o difundidos con fines científicos. Convengo en participar en este estudio de investigación. Recibiré una copia firmada y fechada de esta forma de consentimiento.

Firma del participante

Fecha

Anexo D: Convenciones API para la transcripción de entrevistas

CONVENCIONES DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS		
SIMBOLO	NOMBRE	USO
REF. 1	[texto]	Corchetes Indica el principio y el final de solapamiento entre hablantes. Pienso que no [puedo] [no puedes] hacerlo
	=	Igual Indica un cambio de turno sin interrupción. Quiero decirte que= =que te tienes que marchar
	(# de segundos)	Pausa Un número entre paréntesis indica la duración, en segundos, de una pausa en el habla. (0.3) (2.3)
	(.)	Micropausa Una pausa breve, normalmente menos que 0.2 segundos
	↓	Flecha hacia abajo Preceden a una bajada marcada de entonación.
	↑	Flecha hacia arriba Precede a una subida marcada de entonación.
	,	Coma Indica una subida o bajada temporal en la entonación.

-	Guión	Indica una finalización brusca o la interrupción brusca de una palabra o sonido. Claro –
>texto<	Símbolo de mayor que / menor que	Indica que el texto entre los símbolos se dijo de una forma más rápida de lo habitual para el hablante
<texto>	Símbolo menor que / mayor que	Indica que el texto entre los símbolos se dijo de una forma más lenta de lo habitual para el hablante
◦	Símbolo de graduación	Indica susurro o expresiones más silenciosas que el resto. Es que ◦ no quería hacerlo ◦
MAYUSCULAS	Texto en Mayúsculas	Indica grito o expresiones más sonoras que el resto.
<u>Subrayado</u>	Texto subrayado	Indica palabras o partes de palabras que son acentuadas por el hablante.
∴	Dos punto(s)	Indican la prolongación del sonido inmediatamente anterior. Fantás∴:tico
(hhh)		Exhalación audible
(.hhh)		Inhalación audible
(texto)	Paréntesis	Fragmento incomprensible o del que se tienen dudas. Puede estar vacío o poner lo que se cree haber oído. Puede ir acompañado de especificación de tiempo. (no comprensible 3.4)
((cursiva))	Doble paréntesis	Anotación de actividad no-verbal ((<i>sonríe mientras habla</i>))

(x)		Duda o tartamudeo
£ texto £	Libra esterlina	El símbolo de Libras esterlinas encierran voces en “voces en sonrisa”

Anexo E: Semáforo- Herramienta metodológica

PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVA PARA EL COLEGIO ALEMÁN DE MEDELLIN

Análisis de categorías establecidas y emergentes

PROPÓSITO

Con este instrumento se pretende hacer análisis de los datos cualitativos obtenidos en la interacción con el personal entrevistado, la revisión documental de los estamentos institucionales a nivel nacional e internacional, las actas directivas, vinculados con los procesos de la gestión. Lo anterior permite trazar una ruta de 2 trayectos: **el análisis y las oportunidades de mejoramiento**; las cuales darán la posibilidad de precisar lo que se tiene, ser conscientes de lo que se está haciendo y cómo se está haciendo, orientando prácticas dentro de la gestión académica en pro de lo que se necesita dentro de una cultura de mejoramiento continuo.

1. Análisis

Lo que se tiene, lo que se está haciendo y cómo se está haciendo...

El recorrido por este trayecto permitirá reconocer a nivel de la gestión directiva del Colegio Alemán de Medellín y el estado de los procesos propios de la gestión directiva, para potenciar el desempeño de cada uno.

Recorrido 1

Tomando la información obtenida de la interacción con la comunidad y la revisión documental, se identifica la reincidencia en aspectos vinculados a los procesos de la gestión directiva que afectan su desempeño: En color verde (positivo), rojo (crítico) o amarillo (aceptable), según corresponda. El estado definitivo considerará el color de mayor relevancia de los aspectos de cada proceso.

		GESTIÓN DIRECTIVA			
		ASPECTO	EVIDENCIA RELEVANTE	ESTADO	OBSERVACIÓN
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Reconocimiento de la gestión directiva institucional	Se tienen funciones específicas a nivel institucional		En los últimos años en la institución se vienen realizando procesos de formación y fortalecimiento institucional que favorecen el reconocimiento de la gestión directiva.	
		20 de las 20 personas entrevistadas considera que a nivel institucional se tiene solo como referente de gestión directiva los lineamientos nacionales e internacionales.		Datos de la entrevista realizada a los participantes.	
	Apropiación del rol directivo	Socialización de experiencias directivas con otros Colegios Alemanes dentro de Colombia y en América del Sur.		Los directivos docentes tienen claridad en el momento de enunciar cuál es su rol a nivel institucional.	
		15 de las 20 personas entrevistas considera que se asume el rol directivo con responsabilidad y en cumplimiento de las exigencias		Datos de la entrevista realizada a los directivos docentes.	

		institucionales.		
	Socialización y registro de experiencias directivas	Se cuenta con encuentros de directivas a nivel internacional y nacional, pero no se hace registro y socialización al interior de la institución.		La planeación de diferentes actividades se siguen haciendo con el objetivo de participar más no de medir, documentar e innovar con el conocimiento.
		10 de las 20 personas entrevistadas en diferentes momentos consideran que hay avances significativos pero falta documentación.		Datos de la entrevista realizada a los docentes
	Comunicación	Se cuenta con un departamento de comunicaciones y todavía se presentan inconvenientes en la transmisión de información oportuna.		Datos de conversatorio con docentes.
		Cuatro 10 de las 20 personas entrevistadas consideran que se trata de seguir un procedimiento en el tema de la comunicación y algunos aspectos son de manejo interno en cada sección.		Datos de la entrevista realizada
	Contenido vs información.	Falta de socialización de los cambios o novedades representativas		Se cuentan con medios como el Noti y el periódico escolar y campos de carteleras pero no son suficientes para estar actualizados.

		Encuentros de discusión		Datos de la entrevista
	Recursos disponibles para la realización de las experiencias directivas.	Acceso a la información de años anteriores de manera practica		Falta la digitalización y acceso a información de años anteriores.
		Socialización de experiencias significativas		Se hace en ocasiones en reuniones de sección más ano a nivel general.
				Datos de la entrevista
	Plan 20- 21	Poca socialización de los avances y aportes de la comunidad educativa		Aunque es un paso valioso para la institución no se da la puesta en común suficiente.
		Puesta en marcha de ideas innovadoras que generen posibles cambios		Datos de la entrevista

		ESTADO DEL PROCESO	
GESTIÓN ESTRATEGICA	Herramientas de liderazgo	Jefes de sección	Falta mayor acompañamiento a los procesos
		Comisiones de evaluación	Datos de la entrevista
	Optimización del tiempo	Planeación de jornadas pedagógicas	El tiempo solo se emplea para lo que tiene que ver.
		Organización de ejes temáticos y reuniones	Solo socialización de información
	Evaluación de desempeño docente	Observación de clase a docentes	Mejorar retroalimentación
		Buenos avances con el grupo piloto	
	Dominio del saber específico (idoneidad para el cargo)	Se cuenta con buenos personal que trata de dar cumplimiento	
	Consideración de realidades y necesidades del contexto.	Se tienen en cuentas las necesidades institucionales pero falta más socialización.	Las actividades que se realizan al interior de la institución se hacen acorde al contexto de la institución, pero se trata de tener en cuenta las necesidades específicas”
	Formación constante del directivo.	Falta actualización y capacitación para el directivo docentes y que se vea reflejada en su labor	La institución ofrece encuentros y oportunidades, pero no se visualiza en la labor directiva.

		ESTADO DEL PROCESO		
GOBIERNO ESCOLAR	Innovación en las estrategias didácticas y vinculación con los intereses institucionales en coherencia con el plan de aula (planeación)	Conversatorio con docentes “la planeación se hace acorde a lo estipulado por la ley, se tiene en cuenta las necesidades de los estudiantes, más no es lo más importante en el momento de realizar la planeación”		Las planeaciones de clases se hacen siempre bajo el mismo formato de clase tradicional, donde el docente explica y el estudiante escucha y copia en su cuaderno lo que el docente escribió en el tablero. Pocas veces se hacen variaciones en la planeación, con el objetivo de innovar, transformar o tener en cuenta las necesidades del contexto.
	Reconocimiento de características particulares de los estudiantes (Manual de Convivencia)	Socialización de actas del consejo directivo		Dar un rol más importante al profesor representante.
		Participación activa en la vida escolar		
	Procesos de flexibilización desde las diferencias de ritmos, estilos y características de aprendizaje	Se trabaja en el gobierno escolar en este aspecto		Dependiendo de la necesidad del estudiante se realizan adecuaciones especiales, que favorezcan su aprendizaje, respetando los ritmos y estilos para aprender.
	Aprendizaje como equipo de trabajo	Poco tiempo para la interacción y socialización de ideas		
	Toma de decisiones	Organización en los perfiles y funciones		
		Libertad y respeto en este proceso		
Reflexión pedagógica para el	Poco conocimiento por parte del		Pocos encuentros directos u	

	fortalecimiento de los procesos de aprendizaje	gobierno escolar sobre este aspecto		observaciones
	ESTADO DEL PROCESO			
CULTURA INSTITUCIONAL	Continuidad del acompañamiento del aprendizaje (seguimiento).	Reunión de docentes “Los docentes, tenemos que darle continuidad al proceso y verificar que el estudiante con dificultades esté mejorando”		Todos los docentes deben hacer un seguimiento académico a los estudiantes y verificar que han avanzado en los diferentes componentes de la materia.
		Seis de los 6 maestros en la estructura curricular del área que acompañan manifiestan que los procesos de aprendizaje se relacionan con el SIE desarrollando las competencias propias del área.		
		Seis de los 6 maestros en la estructura curricular del área que acompañan manifiestan que las actividades de recuperación y/o refuerzo se implementan de manera permanente en		

		el proceso para garantizar la igualdad de oportunidades en el aula		
	Verificación de la transformación de los aprendizajes e incorporación de éste a su cotidianidad (evaluación)	Reunión con docentes “El proceso de evaluación es constante y debe verificar el aprendizaje de los estudiantes”		Los docentes deben hacer un proceso de evaluación constante donde se evalúa al estudiante en términos cualitativos y cuantitativos, pero en ocasiones prima el componente cuantitativo y no se tiene en cuenta el proceso del estudiante para determinar si aprueba o no la materia.
	Acompañamiento en la asistencia de los estudiantes a la institución.	Reunión con docentes. “Nosotros sabemos que en cada clase debemos llevar el registro de asistencia de cada estudiantes”		Poca funcionalidad en el reporte de la asistencia.
	Utilización de resultados de “evaluación” internos y externos para fortalecer el aprendizaje significativo y el desarrollo de habilidades que permitan enfrentar los retos del macro contexto.	Reunión de docentes. “Los resultados de las pruebas externas, realizadas por el Ministerio de Educación Nacional son un instrumento de medición frente a las demás instituciones, pero es deber de nosotros a nivel institucional emplear estos resultados con fines formativos para los estudiantes”		
	Cinco de los seis maestros en la estructura curricular del área que acompañan manifiestan que la finalidad de la evaluación en su práctica pedagógica es una oportunidad de		Datos de la encuesta realizada a los docentes en el conversatorio	

		evidenciar el saber y transformar el ser y no se relaciona a indicadores de eficiencia.		
		Cuatro de los seis maestros en la estructura curricular del área que acompañan expresan que las demandas del macro contexto como el ISCE frente a sus resultados son valorados como insumo para evidenciar debilidades y apuntar al mejoramiento institucional.		Datos de la encuesta realizada a los docentes en el conversatorio
	Reconocimientos	Faltan reconocimientos hacia los empleados por su labor. Si existen para los estudiantes.		

	ASPECTO	EVIDENCIA RELEVANTE	ESTADO	OBSERVACIÓN
CLIMA ESCOLAR Y RELACIÓN CON EL ENTORNO	Integración cultural	Falta trabajar la integración y reconocimiento de la enseñanza multicultural.		Acompañamiento igual para todos.
	P.E.I conocido y consensado en el que se plantean claramente los principios y fundamentos que orientan el quehacer institucional.	Reunión de docentes: “Nuestro colegio cuenta un P.E.I elaborado con nuestros aportes, la dificultad se da debido a que no lo tenemos en cuenta para la realización de actividades”		El P.E.I es la carta de navegación institucional y en nuestra I.E se tiene en cuenta como normatividad más no se emplea como instrumento de referenciación para la planeación de las diferentes actividades institucionales.
	Convivencia escolar	Conversatorio con docentes y estudiantes “Nuestro colegio ha mejorado mucho en convivencia, ya todos nos llevamos muy bien y el programa de mediadores nos ayuda a mejorar nuestras diferencias”		En los últimos años se han hecho diferentes campañas al interior de la I.E para mejorar los procesos de convivencia los cuales han sido recibidos por la comunidad educativa con agrado y aceptación.
		Contar con una persona encargada		Datos de la entrevista
	Proyección a la comunidad	Reunión con docentes “El colegio necesita realizar más actividades que involucren la comunidad educativa”		Es necesario realizar actividades que integren toda la comunidad educativa, teniendo en cuenta las necesidades de la I.E y el contexto escolar en el que se desenvuelve.
		Cuatro de los seis maestros en la estructura curricular del área que acompañan manifiestan que en la proyección a la comunidad considera que la institución genera		

		redes de apoyo que fortalecen el trabajo de la comunidad.		
	Proyección profesional de los egresados	Reunión de docentes “La institución cuenta con programas de seguimiento que no han sido implementados”.		A pesar que la institución tiene un programa de seguimiento a sus egresados, debido a las contingencias del día a día no se han implementado acorde a las necesidades de la I.E y a los requerimientos del MEN.
		Tres de los seis maestros en la estructura curricular del área que acompañan expresan que en la proyección profesional de sus egresados la institución no posee área encargada al seguimiento de sus egresados.		

Anexo F: Marco de calidad para colegios alemanes en el exterior- Área directiva

4. Dirección y gestión del colegio			
4.1 Actuación de la dirección y comunidad escolar			
	Criterios	Indicadores	Sondeo y documentación
4.1.1	El Director da muestras de competencia en la dirección.	El Director posee una visión de lo que debe ser un buen colegio. Sobre esta base, desarrolla claros objetivos estratégicos y, con sentido del compañerismo, los hace arraigar en el centro.	Entrevistas <ul style="list-style-type: none"> • Director del colegio • Junta Directiva • Consejo de profesores de confianza
4.1.2	El equipo ampliado de Dirección trabaja conjuntamente todas las cuestiones escolares relevantes. En el equipo de Dirección se incorporará a algunos profesores nativos	Existe una planificación escrita con la distribución de competencias dentro del equipo directivo. Los profesores nativos son importantes elementos de relación con el país de ubicación y se integrarán al equipo ampliado de dirección. Las reuniones del equipo directivo se celebrarán periódicamente. Los resultados se deberán documentar en un acta. .	Examen de los documentos <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de distribución del trabajo conjunto • Actas • Organigrama del colegio Visitas a las reuniones del equipo directivo Entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Profesores nativos ocupando cargos
4.1.3	El Director es quien se ocupa de que la realización de las reuniones sea eficiente y de su documentación.	La Dirección entrega al claustro de profesores y a la Junta Directiva, a comienzos de curso, una planificación anual de reuniones. Una actitud participativa y orientada a obtener resultados es compartida por los profesores, que son quienes se encargan – en comisiones y grupos de trabajo – de preparar algunos puntos del orden del día. Los resultados de las reuniones se deben hacer públicos, sin menoscabo del secreto inherente a las mismas.	Accesibilidad de los documentos <ul style="list-style-type: none"> • Planificación anual de reuniones • Documentación de los resultados de las reuniones Entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Consejo de profesores

4.2 Dirección orientada a los objetivos y formas de participación			
	Criterios	Indicadores	Sondeo y documentación
4.2.1	La junta directiva y la dirección del colegio colaboran conjuntamente, dentro del área de las planificaciones estratégicas y operativas, con reconocimiento de las competencias propias de cada una de ellas.	La Dirección del colegio y la Junta Directiva valoran, independientemente la una de la otra, la colaboración conjunta como algo positivo.	Entrevistas estructuradas <ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Dirección del colegio
4.3 Gestión de la calidad			
	Criterios	Indicadores	Sondeo y documentación
4.3.1	La Junta Directiva y la Dirección del colegio son los responsables de impulsar sistemáticamente el desarrollo organizativo, de la enseñanza y del personal.	Se cuenta ya con un concepto del desarrollo de la enseñanza, de la organización y del personal y se irá implantando sistemáticamente por medio de un catálogo de medidas, de un año, como máximo de dos años de duración.	Examen de los documentos <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de desarrollo de la enseñanza • Concepto de desarrollo de la organización • Concepto del desarrollo del personal • Catálogo de medidas

4.3.2	El colegio se cuida de que, en esta área (4.3.1), exista una estructura de evaluación basada en el "feedback"	Los trabajadores del centro, los padres y los alumnos, al menos cada dos años, tienen la posibilidad de dar su parecer a los responsables de asegurar la calidad del centro (como, por ejemplo, a la Dirección; al grupo coordinador) acerca de la calidad del colegio. Ésta será evaluada con regularidad. Estos resultados se harán públicos de modo adecuado (por internet, en la memoria, en los boletines informativos de los padres) y serán valorados en los diferentes estamentos.	Examen de los documentos <ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre la calidad del colegio. Si procede: <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las evaluaciones (SEIS+, Peer-Review) Entrevistas <ul style="list-style-type: none"> • Director • Grupo coordinador
4.4 Gestión de la administración y de los recursos			
	Criterios	Indicadores	Sondeo y documentación
4.4.1	La solicitud de subvenciones públicas para apoyo del centro se realiza correctamente.	La calidad de los datos (claros, completos, en su debido momento) referentes al colegio que se hayan de facilitar, posibilita una eficiente elaboración de la solicitud por parte de la "ZfA" . Siendo raro que se tengan que responder posteriores preguntas o mejorar los documentos.	Entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Colaborador encargado de la tramitación en la "ZfA"
4.4.2	La entidad responsable del colegio cuenta con un fondo de garantía suficiente.	El índice económico básico fijado por la Oficina Central, el "cociente de previsión", que fija la proporción que debe darse entre el fondo de garantía y el fondo de previsión, con relación al total de gastos del presupuesto escolar, debe ser como mínimo un 30 % del total de un presupuesto. Dado el caso, será considerablemente mayor, cuando haya obligaciones, como por ejemplo, para pago de pensiones, siempre que éstas vengán obligadas por ley. El índice periódicamente será sometido a verificación comparativamente (comparación periódica).	Examen de los documentos <ul style="list-style-type: none"> • Comparación periódica del índice "Cociente de previsión" Entrevistas <ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Junta Directiva

BIBLIOGRAFÍA

- Agrys & Schon, (1997). En: *La gestión en busca del sujeto*. UNESCO. Santiago de Chile.
- Aguerrondo, I. (2002) *Cómo planifican las escuelas que innovan*. Papers editores, Buenos aires.
- Aguerrondo, I. Beech, J. (2006). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Aja, Q (2002). *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*. Revista ACIMED v.10 n.5 Ciudad de La Habana sep.-oct. 2002. versión impresa ISSN 1024-9435.
- Álvarez M. (1996) Los estilos de dirección y sus consecuencias: bases para su configuración como estrategia de intervención. En Domínguez Fernández G. y Mesanza López J. (Coord.) *Manual de organización de instituciones educativas*. (pp.303-346) Madrid. Ed. Escuela Española.
- Anadón, M. (2008). *La investigación llamada "cualitativa" evolución a los innegables logros y los cuestionamientos presentes*. Revista Investigación y Educación en Enfermería, Vol XXVI N° 2, septiembre, 2008. pp 198-211. Universidad de Antioquia. Medellín.
- Avila, R. (2008) *La configuración del campo de la rectoría escolar oficial en Colombia en el contexto de las políticas educativas*. Tesis de Doctorado, Universidad Pontificia Javeriana. Manizales.
- Ball, S. (1994). *La micropolítica en la escuela*. Ed. Paidós. 1ra edición
- Bardisa Ruiz, T. (1998b) La dirección escolar: conflictos y resistencias. En Frigerio G., *De aquí y de allá textos sobre la Institución Educativa y su Dirección*. Buenos Aires Editorial Kapelusz. 51-76
- Barley, S. y Kunda, G. (1996). "Estructura y diseño versus lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías de control racional y normativo en el discurso gerencial". Traducción realizada

por Hernán Bustamante, del centro de Investigaciones y Consultorías Administrativas (CICA), Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia

Barrera, R. (2008). *Procesos de Gestión Directiva que aportan la Calidad*. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

Bauman, Z. (2001) *En busca de la política*. Buenos Aires. Editorial Fondo de Cultura Económica.

Baumert, J. *et al.* (1999): *Schule in Berlin. Systemmerkmale – Problemzonen – Handlungsbedarf*. Comisión «Berliner Bildungsdialog» del grupo parlamentario del partido socialdemócrata SPD en la cámara de diputados de Berlín. Berlín: SPD-Fraktion. — (ed.) (2001): *PISA 2000. Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich*. Opladen: Leske y Budrich.

Cáceres, W. (2007). *Prácticas de gestión directiva que aportan a fortalecer la calidad institucional*. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Casassus, J. (1997). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en *Antología de Gestión Escolar* (13-30). México: SEP.

Casassus, J. *Problemas de la gestión educativa en América Latina* (la tensión entre los dos paradigmas de tipo A y el tipo B). Versión preliminar. Buenos Aires. UNESCO. 2000.

Castelán, A. (2003). ¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas? En: *Revista de educación moderna para una sociedad democrática*, 97, 39-42.

CEPAL – UNESCO (1992) *Educación y Conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile. UNESCO.

Chiavenato, I. (1989). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc. Grawhill. Estados Unidos.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional. / Subdirección de Estándares y Evaluación. / Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de

Investigaciones para el Desarrollo – CID. (2008) *Documento Guía Evaluación de Competencias Directivos Docentes*. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (febrero 8 de 1994). *Ley 115. Por la cual se expide la general de educación*. Bogotá: MEN.

Cuevas, J. (2007). *Planeación y evaluación basada en competencias*. Revista de investigación de la Universidad la Salle Pachuca. Vol 2 N°4. Recuperado el 15 de marzo de 2018 en: [/ahp/xihmairticle/view/78www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.p](http://ahp/xihmairticle/view/78www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.p)

Drucker, P. (2002) *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Ed El Ateneo.

Durkheim, E. (1996) *Educación y Sociología*. Barcelona. España. Editorial Península.

Evans, J. & Lindsay, W. (2000). *La administración y el control de la calidad* (4ª Ed.). México, D.F.: Thomson Editores.

Fondo de Cultura Económica.

Fuster, J. (2008). *La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, No 46, 1- 11.

González Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. *Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres*. Volumen V, número 185. Consultado el 30 de marzo de 2018 en el World Wide Web: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>

González, E. (2013). *Acerca del estado de la cuestión o sobre un pasado reciente en la investigación cualitativa con enfoque hermenéutico*. Unipluriversidad, 13(1), 60- 63.

González, M.T. (2.000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico*. Ediciones Aljibe. Málaga, España.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio, P. (2003) *Metodología de la investigación*. México. Ed. McGraw-Hill.

Hirt, N. (2000). *“Los tres ejes de la mercantilización escolar”*. Ediciones Epeo Bruxeles. Francia.

Hurtado, F.A. (2008). *Sistema de Gestión Integral: Una sola gestión, un solo equipo*.

Editorial Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Janesick, V. (1998). “Stretching” exercises for qualitative researchers. Sage Publications. California.

Kuhn, T. S. (1990) *La estructura de las revoluciones científicas*. Buenos Aires Ed.

Lambert, W. E. & Tucker, G.R. (1972), *Bilingual education of children: the St. Lambert experiment*, Rowley, Canada. Mass.: Newbury House.

Latorre, A., Rincón, D. y Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Hurtado Mompeo Editor.

Leiva, M., & Montecinos, C., & Aravena, F. (2016)., *Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile: Prácticas de Observación de Clases y Retroalimentación a Profesores*.

Pontificia Universidad Católica de, Valparaiso, Chile.

López, F. (1994) *La gestión de calidad en educación*. Madrid Editorial la Muralla 5ta edición. 168 páginas.

Martínez, A & Ríos, F. (2006), “Los Conceptos de conocimiento, epistemología y paradigma, como base diferencial en la orientación metodológica del trabajo de grado”, Cinta de Moebio, Núm. 025, Universidad de Chile, Santiago, Chile: 12 pp. Extraído de: <http://www2.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/25/martinez.htm>

Martínez, A (2003) citado en: Mateus, Álvarez & García. (2011). *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: estudio de caso*. Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá

Martínez, C. y Riopérez, N. (2005). *El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos*. Universidad Nacional de Educación a distancia. Bogotá, Colombia.

Mateus, Álvarez & García. (2011). *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: estudio de caso*. Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Javeriana. Manizales

Maturana, H. (1990) *Emociones y lenguaje en educación y política*, Dolmen, Santiago.

Matus, C. (1993). *Estrategia y plan*. Siglo XXI editores. México

MEN (2017). *Foro Nacional de gestión educativa*. Colombia

Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía No. 34. Guía para el mejoramiento Institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá Colombia.

Muñoz & Muñoz. (2001). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural*. Universidad Autónoma de Madrid.

ONU (1966) *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*.

UNESCO. Disponible en:

<http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>

Ortiz, A. (2006, junio 5). *Importancia y urgencia del enfoque estratégico en la educación*.

[En línea]<<http://www.sabetodo.com/contenidos/EEuAVkypEEJdxMCPTX.php>> [2010, sep. 9].

Pozner, P. (1995) *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Buenos Aires. Editorial Aique. Buenos Aires.

Pozner, Pilar (2008, diciembre). *Desafíos para avanzar en la gobernabilidad pedagógica en América Latina*, Ponencia presentada en el X Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas: “Organizaciones

Ramírez C. *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Noriega Editores. 1ra edición. 216 paginas

Robinson, Viviane M. J.; Lloyd, Claire A.; Rowe, Kenneth J.; (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Septiembre-Septiembre, 13-40.

Sander, B. (1984) *Administración de la Educación: el concepto de relevancia cultural*, en *Revista La Educación N° 96, 49-69 OEA*. Washington D.C. Dic/1984.

Sander, B. (2000). *Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad*. Recuperado de: http://scristobal.conectate.gob.pa/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1196178920093_713849245_749.

Sander, B. *Administración de la educación y relevancia cultural, en Gestión educativa en: America Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires, Editorial Troquel, 1996.

Santos, M. *Enseñar o el oficio de aprender*. Editorial Homosapiens. 1ra edición. 196 paginas

Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey Bass. Citado en Jimenez, S.; Cerrón, C. y Bautista, A. (1990). El desarrollo del conocimiento práctico mediante procesos de investigación - acción. *Revista Interuniversitaria de Formación de profesores*, (9), 43-50.

Serna, H. *Gerencia Estratégica*. Panamericana Editorial. Ltda 3 Editores. R. 11va edición. 488 paginas

Stoll, L., y Fink, D. (1999). *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir eficacia y mejora*. Barcelona: Octaedro

Stuart, M. (1873). *La libertad de expresión en la filosofía de Jhon Stuart Mill*. Citado por Bisbal, Marta. Universidad de Lleida.

Tello, C. (2008) *Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. Revista Iberoamericana de Educación n.º 45/6 – Abril/08* Madrid. Ed. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

UNESCO - IPE – Ministerio de Educación de la Nación. (2000) *Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2. IPE* - (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación) Buenos Aires.

Valenzuela, J., Ramírez, M. y Alfaro, J. (2009). *Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, vol. 2, núm. 2, pp. 59–81. Recuperado de <http://catedra.ruv.itesm.mx/bitstream/987654321/678/1/Construccion%20de%20indicadores%20institucionales%20>

Yin, Robert K. (1984). *Case study research: design and methods, applied social research methods series*, Newbury Park, C.A. Sage.