

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN EN EDUCACIÓN – CIFE
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL RECTOR COMO FACTOR DETERMINANTE
DE CALIDAD EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:
UN ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PÚBLICAS Y DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE FUSAGASUGÁ,
CUNDINAMARCA.

Tesis para optar al título de Magíster en Educación

ANAMARÍA SANDOVAL LUNA

Directora:

MARÍA TERESA GÓMEZ LOZANO

Lectores:

CRISTINA VENEGAS FAJARDO

CARLOS ALBERTO CASAS HERRERA

BOGOTÁ, DICIEMBRE 2015

TABLA DE CONTENIDO

2. Resumen	
3. Introducción	
3.1. Contexto	
3.2. Problema	
3.3. Objetivos	
3.3.1. Objetivo general	
3.3.2. Objetivos específicos	
3.4. Pregunta de Investigación	
3.5. Palabras clave	
3.6. Limitaciones del estudio	
4. Revisión bibliográfica	
4.1. Marco teórico	
4.2. Fortalezas y limitaciones de estudios previos	
5. Metodología	
5.1. Diseño del estudio	
5.2. Contexto	
5.2.1. Colegio Diocesano Ricaurte	
5.2.2. Colegio Santo Domingo Savio	
5.2.3. Institución Educativa Departamental Teodoro Aya Villaveces	
5.2.4. Institución Educativa Departamental Instituto Técnico Industrial	
5.3. Participantes	
5.4. Instrumentos de recolección de datos	

- 5.4.1. Cuestionario
- 5.4.2. Entrevistas
- 5.4.3. Revisión documental
- 5.5. Análisis e interpretación de datos
- 5.6. Validez
 - 5.6.1. Pilotaje de los instrumentos
 - 5.6.2. Triangulación de métodos y fuentes
 - 5.6.3. Revisión de pares
- 5.7. Ética
- 6. Resultados y Discusión
 - 6.1. Importancia de las categorías de análisis
 - 6.2. Colegio Diocesano Ricaurte
 - 6.3. Colegio Santo Domingo Savio
 - 6.4. Institución Educativa Departamental Teodoro Aya Villaveces
 - 6.5. Institución Educativa Departamental Instituto Técnico Industrial
- 7. Conclusiones
- 8. Recomendaciones
- 9. Bibliografía
- 10. Anexos
 - Anexo 1. Preguntas del cuestionario al Rector
 - Anexo 2. Preguntas de la entrevistas al Rector
 - Anexo 3. Preguntas de la entrevista al Coordinador Académico
 - Anexo 4. Preguntas de la entrevista a los Docentes
 - Anexo 5. Consentimiento informado

Anexo 6. Resultados de las instituciones educativas focalizadas en el Índice Sintético de Calidad Educativa – Año 2015

2. Resumen

Frente a la premisa de que el liderazgo escolar es fundamental para que los estudiantes alcancen altos logros (Lankford, O'Connell & Wyckoff, 2003), surge el interrogante sobre las estrategias de liderazgo curricular que los rectores de instituciones educativas con alto desempeño académico emplean.

Así es como este estudio busca caracterizar el liderazgo pedagógico que ejercen los rectores de cuatro instituciones educativas del municipio de Fusagasugá, Cundinamarca, mediante la determinación de sus estrategias de liderazgo en procesos pedagógicos como el diseño curricular, las prácticas pedagógicas y el seguimiento académico, además de evidenciar la manera cómo el rector lidera estrategias pedagógicas enfocadas en propiciar un ambiente escolar pertinente en su institución educativa para que los estudiantes alcancen un alto desempeño académico.

Como parte del proyecto en su etapa final, se busca formular un marco de recomendaciones sobre gestión pedagógica de los directivos docentes de instituciones educativas oficiales, dirigido a la Secretaría de Educación Municipal.

3. Introducción

A raíz de mi participación en un proyecto de formación de rectores líderes de colegios públicos de Bogotá y Cundinamarca, comprendí que la cultura organizacional pedagógica que los directivos generan en cada una de sus instituciones educativas afectan directamente la calidad de la educación, independientemente del sector (privado – oficial) al que pertenezcan. De igual manera, Lankford et al. (2003), considera que el liderazgo escolar es fundamental para que los estudiantes alcancen altos logros, al tiempo que argumenta que un rector puede afectar el potencial de los resultados de los estudiantes a través de una variedad de formas. Mediante este caso de estudio múltiple, me propongo caracterizar las estrategias de liderazgo curricular que emplean los rectores de cuatro instituciones educativas en Fusagasugá, Cundinamarca, generando un posible efecto positivo en el desempeño académico de los estudiantes.

3.1. Contexto

El presente estudio se desarrolló en cuatro instituciones educativas del municipio de Fusagasugá, Cundinamarca; dos de carácter oficial y dos de carácter privado: la Institución Educativa Municipal Teodoro Aya Villaveces, la Institución Educativa Municipal Instituto Técnico Industrial, el Colegio Diocesano Ricaurte y el Colegio Santo Domingo Savio.

3.2. Problema

De acuerdo con Borden (2009), los rectores de instituciones educativas son percibidos por la comunidad educativa como actores escolares dedicados únicamente a la gestión administrativa y comunitaria. De esta manera, no es clara la forma cómo participan de la gestión pedagógica institucional, lo que repercute en que no sean concebidos como líderes pedagógicos con la capacidad de generar efectos positivos en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Caracterizar el liderazgo pedagógico que ejercen los rectores en cada una de las instituciones educativas focalizadas, mediante la determinación de sus estrategias de participación en los procesos curriculares y su posible influencia en el éxito académico de los estudiantes.

3.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la forma de participación del rector en los procesos pedagógicos de su IE (diseño curricular, prácticas pedagógicas y seguimiento académico).

- Evidenciar la forma cómo el rector lidera estrategias pedagógicas enfocadas en propiciar un ambiente escolar pertinente en su IE para que los estudiantes alcancen un alto desempeño académico.

3.4 Pregunta de Investigación

¿Cómo se caracteriza el liderazgo pedagógico de los rectores de dos instituciones educativas oficiales y dos instituciones educativas privadas con diferentes resultados en las Pruebas Saber 11 y en el Índice Sintético de Calidad Educativa, en Fusagasugá, Cundinamarca?

3.5. Palabras clave

*Liderazgo pedagógico del rector

*Liderazgo directivo

*Calidad educativa

3.6. Limitaciones del estudio

Este estudio cuenta con diferentes limitaciones que se describen a continuación:

En primera instancia, a pesar de abordar los contextos privado y oficial, es un estudio de caso múltiple que da cuenta del objeto de estudio únicamente en cuatro instituciones educativas, por lo que los hallazgos y conclusiones no se pueden generalizar para el ámbito educativo Colombiano.

Si bien la muestra de instituciones educativas pertenece a un contexto urbano, la particularidad de la localidad donde se llevó a cabo el estudio, limita la discusión únicamente al municipio de Fusagasugá y al Departamento de Cundinamarca.

4. Revisión bibliográfica

4.1. Marco teórico

Una escuela de calidad es aquella que alcanza el desarrollo integral de todos sus estudiantes, en mayor medida de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de sus familias (Murillo, 2005, p.25; UNESCO & LLECE, 2008). Frente a esto, se ha evidenciado que uno de los actores escolares determinantes en la constitución de una escuela de calidad es el rector, cuyo papel, aparte de asegurar la eficiencia y transparencia administrativa de la institución educativa, también se basa en la construcción de vínculos con la comunidad, y ante todo, la garantía de la calidad pedagógica (Mulkeen, Chapman, DeJaeghere & Leu, 2007, p. 37; Borden, 2002; Short & Spencer, 1989; English & Steffy, 2005). Sin embargo, se ha encontrado que los rectores son menos efectivos en esta última labor, llegando algunos de ellos incluso a omitirla dentro de su trabajo. Dicha ausencia de gestión pedagógica se debe, en parte, a la carencia de entrenamiento en las tareas directivas que debe enfrentar como parte de su rol como rector, además de que en algunos casos, su formación pedagógica es poca o nula (Mulkeen et al., 2007, p.p. 38, 57), al igual que su experiencia docente (Borden, 2002, p.8).

En este sentido, el rector que desea ser parte de una escuela de calidad, debe buscar el fortalecimiento de su rol no solamente en la gestión administrativa y comunitaria, sino también en las diferentes dimensiones de la gestión pedagógica (Empresarios por la Educación, 2012, p.18; MEN, 2008, p.27), mencionadas a continuación:

-Diseño curricular: “Da cuenta de la definición de lo que la institución educativa busca que aprendan los estudiantes en cada una de las áreas, los momentos y los recursos que va a emplear en este proceso, y la forma de evaluar los aprendizajes” (Empresarios por la Educación, 2012, p.14).

-Prácticas pedagógicas institucionales: Están constituidas por las “actividades pedagógicas y didácticas realizadas por la institución educativa para que los estudiantes aprendan y

desarrollen competencias para la vida. Comprenden las opciones didácticas, las estrategias de enseñanza, el uso de materiales, recursos y los tiempos para el aprendizaje” (Empresarios por la Educación, 2012, p.14).

-Seguimiento académico y evaluación de los aprendizajes: “Monitoreo y la evaluación de los logros de los estudiantes en el proceso de aprendizaje, basados en el sistema de evaluación establecido de manera autónoma por la institución, el seguimiento a los resultados de las pruebas externas, así como el uso de estos resultados para la planeación y ejecución de ajustes en las prácticas pedagógicas” (Empresarios por la Educación, 2012, p.14).

En consecuencia, de acuerdo con el programa Colombiano de formación en liderazgo directivo *Rectores Líderes Transformadores* (Empresarios por la Educación, 2012), el rector debe asumir el papel de educador líder en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, al orientar las respuestas institucionales frente a los interrogantes de ¿qué se aprende, cómo y para qué?

De igual forma, debe ser por naturaleza un referente para toda la comunidad educativa frente a procesos de inclusión y participación activa, tomar decisiones basados en información sobre la forma cómo la institución educativa está educando a sus estudiantes, coordinar el mejoramiento continuo del Proyecto Educativo Institucional, guiar conceptual y metodológicamente en tareas pedagógicas a sus diferentes equipos de trabajo, promover la cultura de evaluación para el aprendizaje y por último, lograr distribuir su liderazgo entre los demás miembros de la comunidad educativa. Esto, con el fin de que entre todos los miembros de la IE trabajen por alcanzar un mismo objetivo: “que los estudiantes adquieran mediante su proceso de aprendizaje las competencias que le servirán para lograr la realización personal y su incidencia en las transformaciones de su entorno” (Empresarios por la Educación, 2012, p. 18).

Dicho objetivo en común puede ser desarrollado si el rector ejerce un estilo de liderazgo distribuido, es decir, aquel que emerge desde una visión horizontal y no vertical, donde se ven implicados todos los miembros de la comunidad educativa, a todos los niveles (Harris & Spillane, 2008). El liderazgo, en esta ocasión, implica un ejercicio de influencia sobre las

creencias, los valores y las acciones de otros (Hart, 1995), y se convierte en una práctica democrática (Murillo, 2006, p.19). Y es que de acuerdo con las observaciones de Wilson & Corcoran (1988), la fuente de liderazgo en las escuelas exitosas proviene de diferentes actores, por lo tanto, los miembros del cuerpo directivo no son los únicos percibidos como líderes, sino que a todo nivel hay quienes sobresalen por influir en otros para alcanzar un objetivo común a la institución educativa.

El éxito escolar de los estudiantes de escuelas de excelencia académica se encuentra relacionado a la coherencia del currículo, tarea que se desarrolla bajo la coordinación del rector, quien cumple además la función de garante de su continuidad y estabilidad. Es por esto que en estas escuelas, no solamente se percibe la alta organización escolar para garantizar la coherencia del currículo, sino que también se perciben fuertes redes de comunicación entre los profesores (English & Steffy, 2005). Frente a esto, autores como Short & Spencer (1989), y Murillo (2006), se propusieron evidenciar las características en común que tienen los líderes pedagógicos de escuelas de excelencia académica, tales como:

- Tienen una clara visión de hacia dónde va el colegio, y la comunican a los estudiantes, docentes y padres de familia.
- Procuran establecer y mantener un currículo que se relacione con las metas escolares que pretende alcanzar el colegio: su misión y visión.
- Participan en el desarrollo, coordinación y supervisión del currículo.
- Favorecen la participación de la comunidad escolar.
- Conocen la pedagogía de calidad y trabajan con los docentes para mejorar los procesos de enseñanza, mediante el apoyo a su desarrollo profesional.
- Fomentan el trabajo en equipo de los docentes.
- Tienen altas expectativas frente al trabajo de los docentes y las comunican.
- Contribuyen a generar una cultura de evaluación para el mejoramiento de la labor docente y la institución educativa.
- Monitorean y evalúan el desempeño escolar.
- Se preocupan por establecer un ambiente escolar positivo, seguro y organizado.

4.2. Fortalezas y limitaciones de estudios previos

Como resultado de la revisión de estudios realizados previamente sobre el tema, se encontraron las siguientes investigaciones:

Young, D. (2007). Effective leadership characteristics for student performance as perceived by high-performing Texas high school principals: a Delphi study.

El propósito de este estudio fue identificar las características de liderazgo de dieciséis rectores de escuelas secundarias de alto rendimiento de Texas que afectan positivamente el desempeño de los estudiantes. Las principales conclusiones del estudio afirman la importancia del liderazgo del rector y su impacto positivo en el rendimiento estudiantil. Las fortalezas de este estudio radican en que el investigador identifica tres características fundamentales del liderazgo de los rectores: comunicación de una visión de logro de metas, atención y respuesta a las necesidades de diferentes grupos dentro de la escuela, y por último, el ejercicio de prácticas éticas. Frente a las limitaciones, Young (2007) considera que las generalizaciones del estudio únicamente pueden hacerse en el Estado de Texas, EE.UU, puesto que las conclusiones a las que llegó fueron el resultado del análisis de encuestas y entrevistas realizadas vía telefónica y/o correo electrónico a un reducido número de rectores.

Short, P. & Spencer, W. (1989). *Principal Instructional Leadership*.

El propósito de este estudio, llevado a cabo en dieciséis escuelas secundarias públicas del Estado de Alabama, es relacionar la percepción del estudiante sobre el clima de aula, con el liderazgo pedagógico del rector según lo perciben los docentes, y el rendimiento académico de los estudiantes. Según los autores, específicamente el estudio intenta determinar si las percepciones de los docentes sobre el liderazgo pedagógico del rector se relacionan con las diferencias en las percepciones que los estudiantes tienen sobre las variables de clima de aula asociadas a prácticas de docencia efectivas. Como resultado, los investigadores encontraron que existe una relación entre el clima de aula y el liderazgo pedagógico del rector. Los docentes de aulas donde los estudiantes percibían altos grados de cooperación, percibían en los rectores un alto grado de compromiso con procesos de supervisión y evaluación académica, además de la tendencia a comunicar las metas de la institución

educativa. Las fortalezas de este estudio radican en que da una mirada a la forma cómo el liderazgo pedagógico del rector se traduce en prácticas de enseñanza efectivas. De acuerdo con Short & Spencer (1989), una limitación de este estudio, es que no da cuenta de cómo el liderazgo pedagógico impacta el logro de los estudiantes.

5. Metodología

El estudio se enmarca dentro de la metodología cualitativa, debido a que por la naturaleza de la pregunta de investigación, el método a utilizar es el estudio de caso múltiple. De acuerdo con Bassey (2007), un estudio de caso en educación es una indagación empírica focalizada en un espacio específico y un período de tiempo, cuyo punto de partida es la recolección de datos por medio de preguntas, observación de acciones y extracción de evidencia en documentos. Dicha indagación se lleva a cabo en el lugar donde ocurren los hechos y se observan y toman testimonios de los actores involucrados. Para cumplir a cabalidad con el propósito del estudio, los datos recolectados deben ser suficientes para crear interpretaciones verídicas, con el fin de contribuir a la construcción de evidencia empírica útil para los analistas de políticas públicas y tomadores de decisiones.

5.1. Diseño del estudio

Las cuatro instituciones educativas focalizadas para conformar la muestra fueron seleccionadas de acuerdo a dos factores: los resultados obtenidos en las Pruebas Saber 11 (desde el año 2012 hasta el año 2014), y el Índice Sintético de Calidad Educativa del año 2015.

En primera instancia, se seleccionaron dos instituciones educativas: el colegio privado y el colegio oficial con más altos desempeños en Fusagasugá. Posteriormente, entre un grupo de instituciones educativas con características similares a los anteriores (número de estudiantes, número de docentes, planta física, y acceso a recursos educativos), fueron seleccionados, por muestreo aleatorio simple, otros dos colegios: uno privado y uno oficial.

Como instrumentos de recolección de datos, fueron diseñados: un cuestionario de caracterización del rector y de la institución educativa (Anexo 1), una entrevista semiestructurada dirigida al rector (Anexo 2), una entrevista semiestructurada dirigida al coordinador académico (Anexo 3) y una entrevista semiestructurada dirigida al 10% de la planta docente (Anexo 4). De igual forma, se realizó una revisión documental del PEI de cada institución.

Para este estudio, las cuatro instituciones educativas focalizadas fueron el espacio donde se recogieron los datos. Dicha recolección fue llevada a cabo durante el mes de Mayo de 2015.

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante codificación axial, mediante el cual se relacionaron las categorías establecidas en el diseño de los instrumentos de recolección, con los códigos determinados durante la lectura de la información y posterior proceso de saturación de la misma.

5.2. Contexto

Fusagasugá es un municipio del Departamento de Cundinamarca, ubicado en la región del Sumapaz, al sur-occidente de Bogotá. Para el año 2014, cuenta con una población de 131.914 habitantes, de los cuales el 50,7% está representado por mujeres y el 49,3% por hombres (Alcaldía de Fusagasugá, 2014).

La oferta educativa de Fusagasugá está cubierta por 14 instituciones educativas oficiales y 37 instituciones educativas privadas (SED Fusagasugá, 2015). Para el año 2014, la matrícula total del municipio corresponde a 29.071 estudiantes, de los cuales 19.513 pertenecen al sector oficial, 8.854 al sector privado y 704 a la educación contratada (DANE, 2014). El total de docentes corresponde a 1.450, de los cuales 778 pertenecen al sector oficial y 672 al sector privado (DANE, 2014).

5.2.1. Colegio Diocesano Ricaurte

Institución educativa privada mixta, con una única sede, ubicada en el sector urbano. Cuenta con 1.090 estudiantes, 50 docentes, un coordinador académico, dos coordinadores de convivencia y un coordinador de calidad. Los estudiantes se forman bajo la modalidad del Bachillerato Académico.

De acuerdo con su misión, la Institución busca:

“la formación integral de sus estudiantes en los niveles de preescolar, básica y media, bajo los principios cristiano-católicos, mediante la implementación de estrategias pedagógicas contemporáneas que posibiliten su desarrollo como personas comprometidas con la transformación de su entorno social” (PEI vigente).

Su visión, para el año 2019, es ser

“una institución líder en educación, con énfasis en lengua extranjera y proyectos de inmersión, con un sistema de calidad certificado y convenios interinstitucionales a nivel nacional e internacional, que garanticen mantener la excelencia y permitan alcanzar en sus integrantes óptimos niveles de competitividad en una sociedad globalizada desde su identidad cristiana y su sentido trascendente” (PEI vigente).

5.2.2. Colegio Santo Domingo Savio

Institución educativa privada mixta, con dos sedes ubicadas en el sector urbano. En total, cuenta con 630 estudiantes, 52 docentes, un vicerrector, un coordinador académico y dos coordinadores de convivencia. Los estudiantes se forman bajo la modalidad del Bachillerato Académico.

De acuerdo con su misión, la Institución busca:

“la formación integral de las personas mediante acciones, procesos pedagógicos y de protección social, haciendo énfasis en el área de gestión

pública municipal, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias del municipio.” (PEI vigente).

De igual manera, el Colegio Santo Domingo Savio desea “consolidarse como el centro educativo de mayor auge del municipio, logrando ocupar los más altos puestos en calidad educativa y formativa, de acuerdo con el desarrollo de la sociedad” (PEI vigente).

5.2.3. Institución Educativa Municipal Teodoro Aya Villaveces

Institución educativa oficial femenina, con dos sedes ubicadas en el sector urbano: Sede Principal y Sede Camilo Torres. Cuenta en total con 1.967 estudiantes, 75 docentes, un coordinador académico y dos coordinadores de convivencia. Los estudiantes se forman bajo la modalidad del Bachillerato Técnico en Gestión Empresarial.

De acuerdo con su misión, la Institución busca:

“la formación integral de los estudiantes bajo la modalidad de gestión empresarial, para que con base en la vivencia de valores, se desarrolle su capacidad investigativa, trascienda en su proyecto de vida, vincule el sector educativo con el productivo y asuma su responsabilidad de ciudadano a través de proyectos empresariales auto-gestados” (PEI vigente).

Como visión para el año 2015, la Institución Educativa Municipal Técnica Teodoro Aya Villaveces “estará acreditada y se caracterizará en el Departamento de Cundinamarca por el cumplimiento de los estándares de calidad en sus procesos formativos y de proyección a la comunidad” (PEI vigente).

5.2.4. Institución Educativa Municipal Instituto Técnico Industrial

Institución educativa oficial mixta con tres sedes: Sede Principal, Sede General Santander y Sede Los Sauces. Las dos primeras se ubican en el sector urbano y la última en el sector rural. En total, cuenta con 2.822 estudiantes, 97 docentes, un coordinador académico y

cuatro coordinadores de convivencia. Los estudiantes se forman bajo la modalidad del Bachillerato Técnico Industrial, especializándose en las áreas de electrónica, mecánica automotriz, construcción en madera y diseño, corte y confección.

De acuerdo con su misión, la Institución busca:

“la formación de bachilleres técnicos industriales competentes, con un excelente desarrollo en sus diferentes dimensiones humanas (cognitiva, afectiva, física, social y lúdica), a partir de experiencias de aprendizaje reflexivas que deben permitir la comprensión e integración de la ciencia, la técnica, la tecnología, y la moral, como elementos fundamentales para su ingreso a la educación superior y/o al campo laboral, enmarcados en las competencias básicas que le permitan inicialmente afrontar los retos que impone la sociedad actual” (PEI vigente).

Conforme a su visión, la Institución Educativa Municipal Instituto Técnico Industrial para el año 2021:

“será una institución educativa informada, dinámica y reflexiva, que pueda ofrecer un servicio educativo de alta calidad en los campos de formación humana, académica, técnica y tecnológica; que cuente con el potencial humano, la infraestructura, los recursos didácticos y tecnológicos, necesarios para proyectar un bachiller técnico industrial que incida positivamente en el desarrollo personal, familiar y social” (PEI vigente).

5.3. Participantes

En cada una de las instituciones educativas focalizadas, los participantes fueron:

- El Rector, por ser el objeto de estudio, de quien se busca reconocer sus funciones pedagógicas y su proceder frente a éstas. En el estudio participaron cuatro rectores de género masculino, cuyo promedio de edad es de 53 años. El menor de ellos cuenta con 15 años en el sector educativo y el mayor lleva 56 años. El rector que menos tiempo ha sido docente de aula, ha trabajado por 1 año, y quien más lo ha hecho, ha sido docente por 27 años. Tan sólo uno de ellos trabajó previamente como

coordinador, desempeñándose por 14 años tanto como coordinador académico, como coordinador de convivencia. En el cargo de rector en diferentes instituciones educativas, quien menos tiempo ha ejercido, lo ha hecho durante 5 años, en contraste con el rector que lo ha sido durante 29 años. En las actuales instituciones educativas, el promedio de tiempo que llevan bajo el cargo directivo es de 6 años.

En cuanto a su formación académica, dos de ellos son Normalistas; tres de ellos cursaron licenciaturas como estudios de pregrado; tres de ellos han finalizado una especialización, y uno de ellos ha desarrollado estudios de maestría.

- El coordinador académico, por ser el encargado de liderar la transformación del diseño curricular construido por la comunidad educativa, en el currículo operativo de la institución. En el estudio participaron en total cuatro coordinadores académicos.
- Un grupo de docentes (10% de la planta, representantes de Primaria, Secundaria y Media), por ser quienes lideran el desarrollo del currículo en el aula. Para el estudio, fueron entrevistados 16 docentes pertenecientes a las 4 instituciones educativas focalizadas.

5.4. Instrumentos de recolección de datos

Para alcanzar la finalidad del estudio de caso múltiple, los instrumentos de recolección de datos fueron:

- 1 cuestionario a los rectores de cada IE.
- 1 entrevista semiestructurada a los rectores de cada IE.
- 1 entrevista semiestructurada al coordinador académico de cada IE.
- 1 entrevista semiestructurada a los docentes de cada IE (representantes de: Preescolar, Primaria, Secundaria y Media).
- Revisión documental del PEI.

5.4.1. Cuestionario

El cuestionario dirigido a los rectores de cada una de las cuatro instituciones educativas focalizadas, buscaba indagar sobre su trayectoria académica y laboral en el sector educativo, a la vez que precisar información sobre la institución educativa. Ver Anexo 1.

5.4.2. Entrevistas

Las entrevistas semiestructuradas al rector, al coordinador académico y a los docentes de cada institución educativa pretendían indagar sobre el rol del rector en los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas, seguimiento académico, procesos de evaluación, análisis de pruebas externas e ISCE. Ver Anexos 2, 3 y 4.

5.4.3. Revisión documental

Mediante la revisión del Proyecto Educativo Institucional de cada una de las cuatro instituciones educativas focalizadas, se buscaba evidenciar el enfoque propio del horizonte institucional, además de la propuesta pedagógica, con el fin de evidenciar las particularidades curriculares de cada institución.

5.5. Análisis e interpretación de datos

Con el ánimo de involucrar todos los instrumentos de recolección, el análisis y la interpretación de la información recolectada en campo se realizaron una vez fueron transcritas, digitalizadas y codificadas las entrevistas. Este último proceso se llevó a cabo conforme se establecieron los códigos que subyacían a cada categoría preestablecida en el diseño del estudio. Algunos de estos códigos fueron asignados a-priori, pero la mayoría emergieron de las entrevistas. El proceso de codificación se dio por concluido una vez fue saturada la información.

5.6. Validez

La construcción de las entrevistas al rector, el coordinador académico y los docentes, fue realizada bajo la tutoría de los profesores María Teresa Gómez, Carlos Alberto Casas y Cristina Venegas. Finalmente, fueron validadas por el Profesor Carlos Alberto Casas.

5.6.1. Pilotaje de los instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos fueron piloteados en la Institución Educativa Departamental Rafael Pombo del municipio de Sopó, Cundinamarca.

Cada uno de los participantes firmó un consentimiento informado y permitió que fuera grabada en audio la entrevista. En esta ocasión, fueron entrevistados: la Rectora, la Coordinadora Académica, una profesora de Transición, una profesora de grado 5° y dos profesores de Secundaria.

5.6.2. Triangulación de métodos y fuentes

Mediante la comparación de la información obtenida a partir del cuestionario de caracterización, las entrevistas semiestructuradas sobre gestión pedagógica a los rectores, las entrevistas a los coordinadores académicos y a los docentes, además de la revisión del Proyecto Educativo Institucional, se desarrolló el proceso de triangulación de métodos y fuentes, con el fin de evidenciar el objeto de estudio desde diferentes ángulos y posiciones dentro de cada institución educativa y, posteriormente, constatar los hallazgos en común a los cuatro colegios.

5.6.3. Revisión de pares

Con el fin de garantizar la calidad del trabajo de codificación axial de la información obtenida a través de los instrumentos de recolección empleados, solicité que fuera revisado por dos pares: Diego Valencia López y Karen Prieto Pérez. Los dos cuentan con el título de Magíster en Educación de la Universidad de los Andes.

5.7. Ética

El proceso de recolección de datos en las cuatro instituciones educativas se llevó a cabo de la siguiente manera:

En primer lugar, se solicitó una reunión con los rectores de cada institución educativa, durante la cual, por medio de una carta de presentación de la Universidad, se les presentó el proyecto de investigación, del que accedieron voluntariamente a ser participantes, y a su vez, otorgaron el permiso para que los miembros de su institución educativa (coordinadores académicos y docentes) también lo fueran. En esta ocasión, fueron descritas las actividades de recolección de datos que se desarrollarían, y, por medio de un consentimiento informado previamente avalado, fueron notificados de la confidencialidad de la información, la ausencia de riesgos, los beneficios indirectos y la posibilidad de retirarse en cualquier momento del estudio. De igual manera, fueron invitados a aceptar grabar las entrevistas en audio. Durante este primer encuentro, fue aplicado el cuestionario de caracterización del rector y de la institución educativa.

En segunda instancia, se programó una segunda reunión con cada rector, donde se desarrolló la entrevista semiestructurada. Posteriormente, fueron contactados el coordinador académico y los docentes de cada institución educativa, a quienes se invitó a participar voluntariamente en las entrevistas, previa explicación del estudio y presentación del consentimiento informado.

Al finalizar el proceso de recolección de información, se adquirió el compromiso, tanto con los rectores, como con los coordinadores académicos y los docentes, de socializar en cada institución educativa las conclusiones del estudio, una vez la investigación haya finalizado.

6. Resultados

6.1. Importancia de las categorías de análisis

Dentro del área de la gestión pedagógica de la institución educativa, orientada a lograr que “los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional” (MEN, 2008, p.27), se encuentran los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales y seguimiento académico. Por lo tanto, la información arrojada por los instrumentos de recolección, fue analizada bajo las siguientes categorías y sus respectivos códigos emergentes:

Tabla 01. Categorías y códigos de análisis

Categoría de análisis	Código
Participación del rector en el diseño curricular	(1)Propuesta curricular
	(2)Necesidades de aprendizaje
	(3)Participantes
Rol del rector en las prácticas pedagógicas	(4)Modelo pedagógico
	(5)Estrategias de enseñanza
	(6)Uso de recursos
	(7)Tiempos de aprendizaje
	(8)Evaluación para el aprendizaje
	(9) Planeación de clases
Participación del rector en el seguimiento académico	(10)Evaluación de los aprendizajes
	(11)Seguimiento pruebas externas
	(12)Utilidad de resultados

- Participación del rector en el diseño curricular: De qué manera el rector es un agente escolar activo en la “definición de lo que los estudiantes van a aprender en cada

área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear y la forma de evaluar los aprendizajes” (MEN, 2008, p.29).

- Rol del rector en las prácticas pedagógicas: Participación del rector en la “organización de las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias” (MEN, 2008, p.29).
- Participación del rector en el seguimiento académico: “Definición de los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje” (MEN, 2008, p.29).

6.2. Colegio Diocesano Ricaurte

Participación del rector en el diseño curricular:

De acuerdo a la información abstraída de los instrumentos de recolección señalados anteriormente, se puede observar que en el Colegio Diocesano Ricaurte, el diseño del currículo corre por cuenta de los docentes y la coordinadora académica, teniendo en cuenta las observaciones que hacen los padres de familia y los estudiantes. El rol del rector en este proceso de diseño se basa en la gestión y la ejecución de cambios que solucionen situaciones conflictivas que se hayan presentado anteriormente. El rector opta por la toma de decisiones inmediatas ante el surgimiento de los problemas.

En el diseño del currículo, se tienen en cuenta aspectos como la situación académica de los estudiantes y la pertinencia de los contenidos, la respuesta a las necesidades productivas de la región, la integración de metodologías innovadoras, la búsqueda del equilibrio entre los procesos de convivencia y los académicos, y la planeación de procesos con resultados a largo plazo.

Mediante la implementación de la metodología propia del Sistema Uno Internacional, el colegio ha adoptado un modelo constructivista, donde el rol del maestro se convierte en el acompañante del proceso de aprendizaje.

...“Ya no se habla de que el profesor es quien hace la clase, sino que hay una interacción permanente del profesor con el estudiante por medio de muchas ayudas educativas” (Profesora Colegio Diocesano Ricaurte).

Aliados externos como Santillana, la Fundación Merani, la institución que ofrece el programa de inmersión en lengua inglesa en Canadá, y la asistencia a eventos en colegios privados religiosos de Bogotá, favorecen los procesos de apropiación de este modelo pedagógico. En este aspecto, los docentes son libres de implementar en sus clases los métodos de enseñanza que prefieran, pero basándose en unos criterios en común que se plantean desde la Dirección y la Coordinación Académica. Cabe mencionar, que el número de estudiantes por salón no es tenido en cuenta, puesto que el rector argumenta que en Educación no es considerado un aspecto que redunde en la calidad de la enseñanza.

Como parte de la implementación del currículo, el rector se preocupa por el futuro de sus egresados, por lo que promueve en sus estudiantes el ingreso a la educación universitaria. Un aspecto por resaltar es que no promueve el ingreso a la educación técnica ni tecnológica. Parte de la búsqueda de buenos resultados en las Pruebas Saber 11, radica en el hecho de que los estudiantes logren ingresar a las mejores universidades de Colombia. Una de las estrategias visibles de este proceso es la realización anual de una feria universitaria en las instalaciones del colegio, a la que pueden asistir estudiantes y docentes de otras instituciones de Fusagasugá.

Rol del rector en las prácticas pedagógicas:

Para fomentar el mejoramiento continuo del currículo operativo, el rector propone hacer una transversalidad entre lo que se propone en el plan de estudios y los resultados de las Pruebas Saber. De igual forma, valora las comparaciones que él hace de su colegio con otras instituciones nacionales e internacionales. De esta manera, el rector dirige procesos y actúa como un visionario, donde crea, innova y gestiona. También crea, puesto que, con ayuda de los docentes y el personal directivo, busca cosas con las que no cuente en el colegio y que respondan a los intereses de los padres de familia y los estudiantes. De igual manera innova, puesto que parte de lo que se tiene para llegar a lo nuevo; potencia

lo se esté haciendo en la institución y que como resultado de la evaluación institucional, sea considerada una buena experiencia. Como parte de este proceso, y siguiendo los lineamientos exigidos por el Sistema de Gestión de Calidad al que se encuentra vinculado el colegio, lleva a cabo la “Revisión por la Dirección”, donde determina qué funciona pedagógicamente y qué no, con ayuda de la Coordinación Académica, los jefes de área y los docentes.

...”Como rector significa direccionar, el rector es el que está en la parte de la cima pero no para ser dictador sino para ser visionario, entonces plantearía los elementos de crear, innovar y gestionar” (Rector Colegio Diocesano Ricaurte).

Por otra parte, gestiona recursos económicos y pedagógicos externamente, interactúa con instituciones educativas y empresas, con quienes firma convenios; en sus palabras, “no se queda sentado en el escritorio esperando que las cosas mejoren solas”.

Participación del rector en el seguimiento académico:

El rol del rector en el seguimiento y la evaluación de los aprendizajes consta de la verificación de lo que se hace en contraste con lo que el estudiante necesite para formarse como un ser humano íntegro. Verifica constantemente el sistema de evaluación, de manera que se asegura de que la evaluación sea cómoda para el estudiante y que los padres de familia se encuentren satisfechos con ella. Cuando detecta situaciones que se deban modificar, como quedó plasmado anteriormente, las modifica inmediatamente. De igual manera, direcciona los procesos de orientación escolar que lleva a cabo la Coordinación Académica.

...”En la medida que estemos haciendo retroalimentación constante podemos verificar que aquello que estamos haciendo educativamente sea pertinente y que ayude a los estudiantes a madurar, y lo acepten y asimilen de una mejor manera en todo su crecimiento” (Rector Colegio Diocesano Ricaurte).

Frente a las Pruebas Saber, que constituye uno de los elementos primordiales para la institución educativa, el cuerpo directivo compara año tras año los grupos de egresados, contemplando las características y variables de cada uno de estos grupos, manteniendo las

experiencias pedagógicas fructíferas que les han permitido mantenerse en el nivel Muy Superior y motiva a la comunidad educativa a ubicarse en una mejor posición en el ranking de la Revista Dinero. Para compararse a nivel regional con otras instituciones, no realizan un análisis cualitativo profundo de los resultados de estas Pruebas, sino que se basan en aspectos cuantitativos para ejecutar los planes de mejoramiento. Como muestra de esto, el rector propuso la modificación del currículo operativo, con el fin de que las asignaturas que se evalúan en las Pruebas Saber, tuvieran una mayor carga horaria durante el primer semestre del año lectivo.

...”Dentro de los ítems que tenemos de gestión de calidad están esas pruebas. Se analizan y de allí salen elementos de planes de mejoramiento porque al año siguiente ese plan de mejoramiento se supone que debe mostrarse en los resultados que se obtengan” (Rector Colegio Diocesano Ricaurte).

En cuanto al Índice Sintético de Calidad Educativa, en los aspectos que el colegio más trabaja son el progreso, criterio que evalúa qué tanto ha mejorado la institución con respecto al año anterior, y el ambiente escolar, aspecto que mide las el nivel de las condiciones propicias para el aprendizaje en el aula de clase. Ante esto, se puede inferir que el colegio efectivamente busca mantener el equilibrio entre la situación académica de los estudiantes y la situación de convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.

6.3. Colegio Santo Domingo Savio

Participación del rector en el diseño curricular:

Conforme a la información recolectada, el Colegio Santo Domingo Savio construye su currículo operativo a partir de su propuesta de desarrollo social, sostenible y sustentable (PEI vigente), los estándares de competencias y los lineamientos curriculares del Ministerio de Educación Nacional. Quienes participan en el diseño de este currículo son los docentes, orientados por el rector y el vicerrector académico. La propuesta que actualmente está vigente en el PEI, surgió a partir de la modificación del énfasis que hacía la institución en el área de Gestión Pública Municipal, como respuesta a la evidencia encontrada frente a las

fortalezas que tenían los procesos de educación ambiental en la institución. Dicho cambio surgió a partir de las reflexiones hechas por la Coordinación Académica, quien hizo la propuesta en Rectoría, y recibió el apoyo bajo la condición de mostrar resultados. Por otro lado, de acuerdo a las necesidades de los estudiantes que el colegio considera deben suplirse, y con el fin de brindar una educación integral, la institución ha incluido diferentes cursos lúdicos en el plan de estudios, tales como gastronomía, lenguas extranjeras y teatro.

Rol del rector en las prácticas pedagógicas:

Puesto que tanto para el rector como para el vicerrector académico es fundamental que la práctica pedagógica del docente y su gestión de aula sean pertinentes, se preocupan por ofrecerles las orientaciones pedagógicas que consideran necesarias para el desarrollo del PEI, por lo que continuamente abren espacios donde los docentes participan en conferencias y talleres. De hecho, en ocasiones, ellos mismos se encargan de ofrecer estas capacitaciones. Desde la Dirección, se les exige cumplir con unas normas de horario, tiempos de clase, número de horas de clase y trabajo en aula. De acuerdo con la Coordinadora Académica, el rector observa a los docentes, los evalúa y también los forma. De esta manera, una parte de la evaluación de los docentes se desarrolla mediante el diálogo del rector con los estudiantes.

Un aspecto importante a destacar es que para el grupo directivo es de gran importancia que los docentes demuestren su vocación de maestros, y que tanto en sus clases, como por fuera del aula, den ejemplo de la buena moral.

“Yo creo que si no tengo maestros con vocación no podemos hacer absolutamente nada” (Rector Colegio Santo Domingo Savio).

Participación del rector en el seguimiento académico:

El rector considera que la evaluación de los aprendizajes es un proceso donde se deben evidenciar la justicia, la honestidad, y el compromiso de parte de los docentes. Cuando el desempeño de un estudiante en un área no es satisfactorio, el rector interviene ante el docente, para que realmente al estudiante sobre su proceso y le permita abordar de manera reflexiva sus debilidades. La Coordinadora Académica considera que el Rector es un líder

motivador que los impulsa a pensar la educación como un proceso exigente de formación de personas para la vida.

El proceso de análisis de las Pruebas Saber en la institución se realiza en el grupo directivo, y se da a conocer a los docentes. Anteriormente, los docentes no se enteraban de los resultados obtenidos por la institución. Hoy, se le da utilidad a este proceso en el marco del plan de mejoramiento institucional. Frente a los resultados obtenidos en los últimos años, y tras la comparación del Colegio con otras instituciones educativas de Fusagasugá, este año el rector puso en marcha una serie de estrategias dirigidas a toda la institución, que puedan redundar en el mejoramiento de los desempeños en pruebas. La primera de ellas, es la solicitud a los docentes del diseño de las preguntas de sus exámenes de manera similar a las de las pruebas externas. Así mismo, desde la Dirección se está promoviendo el ejercicio de realimentación dentro de la clase, y durante la entrega de boletines, a que a partir de este año es personalizada: docente – padre de familia – estudiante.

...“Como rector estoy vigilando siempre el proceso, buscando que haya actividades, buscando el dialogo con los maestros, dándoles algunas instrucciones para que ellos las apliquen con sus estudiantes” (Rector Colegio Santo Domingo Savio).

En cuanto a los resultados obtenidos en el Índice Sintético de Calidad Educativa, se puede mencionar que desde la Rectoría, aparte de buscar mejorar en la dimensión de progreso y desempeño mediante las estrategias mencionadas anteriormente, se ha buscado generar un ambiente escolar físico adecuado para el desarrollo de las clases. Sin embargo, los participantes de las entrevistas declaran no haber recibido a tiempo los resultados del ISCE, ni de haber tenido una preparación previa frente al proceso a desarrollar durante el Día E, por lo que se infiere que el plan de mejoramiento remitido al Ministerio de Educación no fue realizado a la luz de un análisis detallado de las fortalezas y aspectos por mejorar de la institución.

6.4. Institución Educativa Departamental Teodoro Aya Villaveces

Participación del rector en el diseño curricular:

Se puede observar que en la Institución Educativa Técnica Municipal Teodoro Aya Villaveces, el diseño del currículo operativo es un proceso del que se encargan principalmente los docentes y el Consejo Académico, cuyos miembros se reúnen con el fin de validar lo propuesto por todos los docentes, en el sentido de asegurarse que cumpla con los estándares de competencias y los lineamientos curriculares del Ministerio de Educación Nacional y con el PEI. Vale la pena mencionar que otros miembros de la comunidad educativa, como los estudiantes, padres de familia y personal administrativo, participan en este diseño curricular por medio de la autoevaluación institucional. Finalmente, cada una de las áreas estipula unos lineamientos específicos a los que los docentes se acogen para desarrollar su gestión de aula. Cabe destacar que el grupo de calidad, conformado a partir del sistema de gestión de calidad, también participa en este proceso, por medio de la validación y verificación del diseño curricular. En caso de que no cumplan con los criterios establecidos, se le hacen sugerencias a las áreas para que los modifique. El rol del rector en este proceso es ser garante del cumplimiento de parte de la institución de las normas que regulan la elaboración de las mallas curriculares. De igual forma, el rector preside las reuniones con los docentes donde se presentan asuntos curriculares que han sido previamente tratados en reuniones del grupo directivo, donde participan el rector, los coordinadores y el orientador, de manera que las decisiones se toman en conjunto, para que en su ejecución sean lideradas por los coordinadores.

...“En algunas instituciones uno visualiza al rector con ese nivel de autoridad que dice qué es lo que tienen que hacer los demás. Nosotros dentro de la institución hemos logrado a través del sistema de gestión de calidad generar la figura del grupo directivo” (Coordinador Académico IEM Teodoro Aya Villaveces).

Rol del rector en las prácticas pedagógicas:

El rector, el coordinador académico y los docentes señalan que los profesores son autónomos en su práctica pedagógica, sin que esto signifique que deban dejar de tener en cuenta los lineamientos establecidos a nivel nacional, municipal, institucional y de área.

Participación del rector en el seguimiento académico:

En los procesos de seguimiento académico, tales como la evaluación de los aprendizajes, el rector participa en la construcción del sistema institucional de evaluación como un miembro más del Consejo Académico.

...“Como rector, participo en la construcción del Sistema Institucional de Evaluación, con el fin de hacer los diferentes ajustes al respecto y reitero, esto se hace a través de un grupo colegiado que es el Consejo Académico, y allí se hacen las observaciones pertinentes para que sea una evaluación muy diagnóstica, muy objetiva y que realmente redunde en los aprendizajes” (Rector IEM Teodoro Aya Villaveces).

Aunque en ocasiones también participa en las comisiones de evaluación y promoción que se realizan tras finalizar cada período académico, por lo general, es el Coordinador Académico quien se encarga de liderar este proceso. El rector interviene más que todo en las reuniones donde se presentan casos excepcionales.

Frente al seguimiento y análisis hecho a las pruebas externas que presentan los estudiantes, se puede observar que es un proceso donde participan el rector, el coordinador académico, los coordinadores de convivencia y el orientador, quienes identifican fortalezas y aspectos por mejorar, con el ánimo de plasmarlos en el plan de mejoramiento institucional que exige el sistema de gestión de calidad que maneja el colegio. De hecho, en los últimos años se han hecho evidentes las debilidades de los estudiantes de primaria en comprensión de lectura y matemáticas, por lo que les han solicitado a los docentes tomar acciones de mejora. Una de las acciones institucionales frente a esta situación de bajos desempeños en Pruebas Saber en Primaria, fue la implementación en grados 3° y 5°, de un trabajo de solución de preguntas extraídas de cartillas de preparación de Pruebas Saber y de la página web del ICFES. Dicha estrategia también fue implementada en grado 9°. De igual forma, en grado 11°, las estudiantes se preparan a través de un programa denominado *Martes de Prueba*, donde cada semana se enfrentan a un grupo de 32 preguntas construidas bajo la sicometría de las Pruebas Saber. El Coordinador Académico es el líder de este proceso y sobre esto, se encuentra en permanente comunicación con el rector.

Como parte del seguimiento a estas pruebas, argumentan que al ser el colegio oficial con más altos desempeños en Pruebas Saber 11 en Fusagasugá, la institución debe procurar mantener su rendimiento, por lo que el grupo directivo comunica los resultados de este proceso a la comunidad educativa, con el ánimo de que se convierta en un reto de toda la comunidad posicionarse en el nivel Muy Superior, al igual que varios de los colegios fusagasugueños privados con quienes se comparan. De hecho, para la institución representa un orgullo el hecho de que aproximadamente el 30% de los beneficiarios de los créditos-becas de *Ser Pilo Paga* otorgados en Fusagasugá, hayan sido estudiantes de la institución.

En cuanto a los resultados obtenidos por la institución en el Índice Sintético de Calidad Educativa, el Coordinador Académico señala que en el documento remitido al Ministerio de Educación Nacional como el plan de mejoramiento institucional construido durante el Día E, la institución propone mejorar en la dimensión de desempeño, mediante un arduo trabajo de comprensión de lectura. La reflexión que hace el rector se centra en la forma de mejorar las dimensiones de ambiente escolar y eficiencia, mas sin embargo no son claras las acciones que están tomando frente a esto. Los docentes entrevistados no tenían conocimiento del plan de mejoramiento institucional remitido.

6.5. Institución Educativa Departamental Instituto Técnico Industrial

Participación del rector en el diseño curricular:

Como parte del diseño curricular, bajo la tutoría de la Coordinación Académica, cada año las diferentes áreas llevan a cabo una revisión del plan de estudios y de los resultados de las evaluaciones externas, con el fin de proponer modificaciones a la estructura curricular operativa. Por otro lado, vale la pena mencionar que el Consejo Directivo de la institución fue quien acordó la propuesta del rector de la implementación de la metodología de la *enseñanza para la comprensión* en toda la institución educativa, donde el estudiante es el eje central de todos los procesos y su proceso de aprendizaje no se basa en la aprehensión de conceptos, sino en la apropiación y construcción de conocimientos. Desde la Dirección y la Coordinación Académica se ha buscado la sensibilización de los docentes frente a la

nueva metodología, puesto que señalan que hay docentes negligentes al cambio, por lo que se ha trabajado con los docentes para que integren estos nuevos criterios a sus clases.

...“Con los profesores tratamos de manejar procesos de capacitación para que todos estemos trabajando hacia el mismo objetivo” (Coordinadora Académica IEM Instituto Técnico Industrial).

De igual manera, la institución busca que los padres de familia se involucren al proceso educativo, y sean actores más cercanos al colegio, por lo que se puede observar que el proceso de seguimiento académico se lleva a cabo de manera integral.

Rol del rector en las prácticas pedagógicas:

El consejo académico, como cuerpo colegiado, asume el papel de tomar todas las decisiones sobre la gestión pedagógica institucional. Dentro de este grupo, el rector cumple con el rol de generar la mayoría de las propuestas e iniciativas que permitan, aparte de garantizar los derechos básicos de aprendizaje que establece el Ministerio de Educación Nacional, generar nuevas modalidades de trabajo institucional. Una preocupación constante del rector es la planeación de estrategias que permitan que todos los actores institucionales trabajen para alcanzar el mismo objetivo. Una de las estrategias desarrolladas es la implementación de procesos de capacitación de los docentes en diferentes áreas, como por ejemplo, en apropiación y uso pedagógico de TIC.

Frente al sistema institucional de evaluación, el rector ha ejercido un rol activo, en la medida en que permanentemente ha tenido en cuenta y ha integrado la percepción de los docentes. De hecho, durante la permanencia del rector en la institución, el sistema ha sido modificado en dos ocasiones, con el fin de generar un sistema más enfocado en la evaluación permanente y en el reconocimiento de las individualidades de los estudiantes. En este proceso, el rector destaca el papel de la coordinadora académica, quien se ha encargado de hacerle seguimiento al trabajo de los docentes y verificar que el proceso de evaluación sea llevado a cabo como el planteado.

En cuanto a las Pruebas Saber, la institución permite que sean implementados los simulacros procedentes de la Secretaría de Educación Municipal, mas sin embargo, ni el

rector ni la coordinadora académica se encuentran de acuerdo con generar un proceso de preparación exclusivo para las pruebas. Antes bien, mediante el análisis de los resultados año tras año, procuran identificar las falencias que se están presentando en las áreas y generar un mejor proceso de aprendizaje para los estudiantes. Este análisis se realiza entre el rector, la coordinadora académica y los jefes de cada una de las áreas.

El Índice Sintético de Calidad Educativa ha permitido a la institución generar un análisis frente a las acciones que están llevando a cabo para responder a los propósitos institucionales de generar en los estudiantes un alto desarrollo académico, altos desempeños en pruebas externas, y de garantizar la excelencia de las competencias laborales con las que, por el carácter técnico industrial, deben egresar los bachilleres.

7. Conclusiones

Frente a lo anterior, se puede evidenciar que el rector del Colegio Diocesano Ricaurte se caracteriza por ser un *líder educativo*, en el sentido de que:

“utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo” (Murillo, 2006, p.14).

De igual forma, se puede considerar como un *líder simbólico*, debido a que “crea y comunica la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización” (Murillo, 2006, p.14).

Por otro lado, se puede observar que ejerce un estilo de *liderazgo distribuido*, donde abandona su rol burocrático y emprende proyectos donde “aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles” (Murillo, 2006, p.19). Al buscar la permanente cualificación de alto nivel de los coordinadores y docentes, “fortalece a individuos ya destacados y genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas” (Murillo, 2006, p.19).

El rector del Colegio Santo Domingo Savio se caracteriza por ser un *líder humanista*, en cuanto “concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización” (Murillo, 2006, p.14).

También se puede reconocer como un líder simbólico, puesto que “hace énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión y preside ceremonias” (Murillo, 2006, p.14).

Por otro lado, se le puede identificar como un *líder facilitador*, debido a que

“ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos. De esta manera, “favorece la capacidad colectiva de la institución educativa para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados, mediante estrategias como: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar realimentación, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión institucional” (Murillo, 2006, p.17).

Frente al estilo de liderazgo del rector de la IEM Técnica Teodoro Aya Villaveces, se puede señalar que ejerce el *liderazgo sostenible*, en cuanto proporciona las condiciones para que los programas construidos previamente en la institución se mantengan, y de esta manera, “asegurar el éxito en el tiempo” (Murillo, 2006, p.18). Por otro lado, apoya el ejercicio de liderazgo de otros actores institucionales, y “desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno” (Murillo, 2006, p.18).

El rector de la IEM Instituto Técnico Industrial puede denominarse como un *líder transformacional*, en cuanto sus acciones encajan con las determinadas por Leithwood (1994) y Murillo (2006):

- Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela.
- Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela.
- Tiene expectativas de una excelente actuación.
- Presta apoyo individual.
- Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.
- Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo.
- Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones.
- Posibilita tiempo para la planificación colegiada.
- Fortalece la cultura de la escuela.
- Favorece el trabajo en colaboración.
- Entabla comunicación directa y frecuente.
- Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales.

De esta manera, se puede concluir que el ejercicio de *liderazgo distribuido* (Murillo, 2006) por parte de un rector, genera una mayor garantía de calidad de una institución educativa, puesto que permite que diferentes actores dentro del colegio trabajen por alcanzar el mismo objetivo en común y alcancen mejores desempeños académicos de los estudiantes. Vale la pena resaltar que el éxito de este líder se debe a la claridad que tiene sobre las metas a alcanzar por la institución, y que comunica oportunamente a su equipo de trabajo.

Por otro lado, frente a la gestión pedagógica ejercida por los rectores, se puede observar que en algunas de las instituciones educativas tienden a delegar las labores propias de la gestión académica en el coordinador académico, quien se encarga de liderar los procesos de diseño curricular y seguimiento académico.

En cuanto a las prácticas pedagógicas, no existe mayor influencia de parte de la rectoría en la labor de los docentes en el aula, salvo por la disposición de recursos educativos que desde la Dirección, son gestionados administrativamente. Sin embargo, es evidente que algunos de los rectores trabajan por que los docentes adopten una metodología de clase específica.

La mayoría de las instituciones educativas focalizadas tienden a desarrollar procesos de evaluación de los aprendizajes, mas no, de evaluación para el aprendizaje. Dicha situación redundante en que los grupos directivos y los docentes le concedan mayor importancia al desempeño de los estudiantes al finalizar un proceso, que durante el mismo.

En las instituciones educativas que mejores desempeños han reportado en las Pruebas Saber 11, se evidencia una mayor preocupación de parte del rector y los coordinadores por que los estudiantes reciban una preparación en la metodología utilizada por el ICFES. No solamente en la sicometría utilizada, sino también las dinámicas durante la presentación de los exámenes: tiempos de respuesta y simulación de las condiciones ambientales.

En uno de los colegios privados, los procesos de innovación pedagógica de los docentes están relegados a la aprobación del cuerpo directivo. Vale la pena mencionar, que en esta institución, se considera que los únicos miembros susceptibles de recibir formación pedagógica son los docentes, quienes son orientados desde la Dirección en sus prácticas pedagógicas y gestión de aula. Además, es sorprendente cómo se les atribuye la responsabilidad total frente al fracaso de los estudiantes en las pruebas estandarizadas.

En las instituciones educativas focalizadas no se encontraron planes de acción específicos para mejorar en la dimensión de *eficiencia* -proporción de estudiantes que aprueban el año escolar y pasan al siguiente-, de acuerdo a cómo es contemplada por el Índice Sintético de Calidad Educativa.

La mayoría de los docentes de las cuatro instituciones educativas no conocen el plan de mejoramiento que se remitió al Ministerio de Educación Nacional como producto final del Día E. Se infiere que la generación de este plan de mejoramiento no fue un trabajo de participación de diferentes actores institucionales, como se proponía en la metodología.

8. Recomendaciones

Teniendo en cuenta la evidencia empírica que generó este estudio, y con el objeto de promover acciones que generen el mejoramiento de la educación en Fusagasugá, se hacen

las siguientes recomendaciones dirigidas tanto a los rectores de las instituciones educativas, como a la Secretaría de Educación Municipal:

-Se considera fundamental que los rectores sean los primeros interesados en la adopción institucional de metodologías contemporáneas de trabajo en aula, con el fin de promover la implementación real del modelo pedagógico propuesto en el PEI, y de responder a las necesidades actuales de los estudiantes. Dicha metodología de trabajo debe comprender el concepto de evaluación para el aprendizaje, mediante el cual se concibe la evaluación como un proceso constante que permite al estudiante construir su conocimiento a partir de evidenciar permanentemente sus fortalezas y aspectos por mejorar, y permitirse hacerlo; lejos de que la institución educativa le otorgue únicamente importancia a los resultados obtenidos al final de cada período académico.

-Se recomienda que la Dirección de las instituciones educativas sean abiertas al desarrollo de procesos de innovación pedagógica por parte de los docentes, puesto que ha sido evidente que en algunas instituciones, los docentes se sienten cohibidos por el discurso autoritario del Rector.

-Por otro lado, vale la pena mencionar que el liderazgo pedagógico del Rector debe verse reflejado en su participación activa en las jornadas pedagógicas y reuniones de evaluación y promoción de estudiantes, por lo que el Coordinador Académico no debe ser el único encargado de dirigir estos comités.

-Se recomienda que el Rector le conceda alta importancia a la apertura de canales de comunicación efectivos con los docentes, puesto que ha sido evidente que en varias instituciones, la comunicación del Rector frente a los procesos pedagógicos ocurre únicamente entre él y el Coordinador Académico.

-De igual forma, se recomienda que las instituciones educativas desarrollen en equipo el plan de mejoramiento institucional anual que remiten al Ministerio de Educación Nacional. Mediante este estudio se observó que en la mayoría de las instituciones dicho plan de mejoramiento es planteado únicamente por el Coordinador Académico.

-Debido a que el trabajo a desarrollar durante el primer Día de la Excelencia Educativa – Día E – en el año 2015, no fue comprendido por los rectores y coordinadores de algunas instituciones educativas privadas en Fusagasugá, se recomienda que, en una reunión donde participen tanto los rectores como los coordinadores de las instituciones educativas oficiales y privadas, la Secretaría de Educación Municipal realice una presentación exhaustiva del Índice Sintético de Calidad Educativa y de los procesos que se espera que desarrollen las instituciones educativas durante el Día E. De esta manera, hacer énfasis en la importancia de la generación de un plan de mejoramiento institucional acorde a las posibilidades de las diferentes instituciones. Además, procurar que las instituciones educativas reciban con tiempo suficiente los resultados, con el ánimo de que logren hacer un análisis preciso de la situación institucional.

-Se considera fundamental que como parte de la política de nombramiento de rectores y coordinadores en instituciones educativas oficiales, exista un programa de acompañamiento inicial y permanente por parte de la Secretaría de Educación, donde los directivos docentes reciban formación en liderazgo, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión comunitaria.

-Se recomienda que la Secretaría de Educación de Fusagasugá reflexione sobre el efecto del constante traslado de rectores que no han cumplido con un tiempo mínimo de permanencia en las instituciones educativas oficiales, y reevalúe su política de nombramiento de directivos docentes, con el fin de garantizar que los procesos educativos en los colegios del municipio se lleven a cabo de manera completa. Se requiere que los rectores adquieran un verdadero compromiso institucional y trabajen como líderes garantes del derecho a la educación de calidad de su población estudiantil.

-De igual forma, se propone que la Secretaría de Educación de Fusagasugá promueva la formación académica y actualización profesional de calidad de sus directivos docentes, diseñando y ejecutando un programa de créditos-becas dirigido exclusivamente a los rectores y coordinadores de las instituciones educativas públicas, donde la edad de los aspirantes no sea un obstáculo para su consecución.

-Por último, y no menos importante, se recomienda que el municipio de Fusagasugá diseñe y ejecute un programa de créditos-becas dirigido a bachilleres de instituciones educativas oficiales y privadas, que se diferencie de *Ser Pilo Paga*, al omitir el puntaje del SISBEN como uno de los requisitos, y que permita que los estudiantes del municipio con más altos desempeños accedan a universidades acreditadas de alta calidad en Bogotá. Todo esto, con el fin de generarles posibilidades de acceso a la educación superior a excelentes estudiantes bachilleres fusagasugueños cuyas condiciones socioeconómicas básicas no son escasas, pero que tampoco cuentan con los recursos suficientes para trasladarse a Bogotá y costear sus estudios universitarios, comprendidos como la matrícula y la manutención. Esta opción se considera como una forma de mejorar el funcionamiento actual del fondo de becas que maneja la Secretaría de Educación de Fusagasugá, mediante el cual se beca a estudiantes de colegios oficiales en instituciones educativas de educación superior privadas que no cuentan con la acreditación de alta calidad.

9. Bibliografía

Alcaldía de Fusagasugá. (2015). Información sociodemográfica del municipio de Fusagasugá. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de: <http://www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co/>

Bassey, M. et al. (2007). Case Studies. En *Research methods in Educational Leadership and Management*. (pp. 142-155). London: SAGE Publications.

Borden, A.M. (2002). *School principals in Latin America and the Caribbean: Leaders for change or subjects of change?* Research report prepared for the Inter-American Development Bank, Regional Policy Dialogue's Hemispheric Education Meeting 2002.

Borden, A. (2009). *El liderazgo del Director Escolar para el mejoramiento de la calidad educativa*. Asociación Empresarios por la Educación.

DANE. (2015). Información estadística de la educación en el municipio de Fusagasugá, Cundinamarca. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion>

English F. & Steffy, B. (2005). Curriculum leadership: The administrative survival skill in a test-driven culture and in a competitive educational marketplace. The SAGE handbook of educational leadership. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Fundación Empresarios por la Educación. (2012). *Módulo de gestión pedagógica*. Programa Rectores Líderes Transformadores. Bogotá.

Harris, A., & Spillane, J. (2008). *Distributed leadership through the looking glass* (1st ed., Vol. 22, p. 31–34). British Educational Leadership, Management & Administration Society. SAGE Publications.

Hart, A.W. (1995). *Reconceiving School Leadership: Emergent Views*. The Elementary School Journal. University of Chicago Press.

ICFES. (2015). Resultados Pruebas Saber. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de: <http://www.icfes.gov.co/resultados/pruebas-saber-resultados>

Lankford, H., O'Connell R., Wyckoff, J. (2003). *Our next generation: School Leadership in New York State*. Albany, NY: New York State Education Department.

Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 30, No.4, p.p. 498-518.

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

Mulkeen, A., Chapman, D., DeJaeghere, J., & Leu, E. (2007). *Recruiting, Retaining, and Retraining Secondary School Teachers and Principals in Sub-Saharan Africa*. World Bank Working Paper No. 99. Washington: World Bank.

Murillo, F.J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.

Murillo, F.J. (2006) Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido En *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 4, No. 4e Págs. 11-24 Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>

Pascual Pacheco, R. et al. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.

Secretaría de Educación de Fusagasugá. (2015), Información de instituciones educativas de Fusagasugá. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de: <http://www.educacionfusagasuga.edu.co/>

Short, P., & Spencer, W. (1989). *Principal Instructional Leadership*. Alabama: Auburn University. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.

UNESCO & LLECE. (2008). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.

Wilson, B. & Corcoran, T. (1988). *Successful Secondary Schools*, Falmer Press, London.

Young, D. (2007). *Effective leadership characteristics for student performance as perceived by high-performing Texas high school principals: a Delphi study*. Dissertation. Texas: Texas A&M University.

ANEXOS

ANEXO No. 1

Instrumento: Cuestionario al Rector

Temas: Características de la IE, formación académica y trayectoria profesional del Rector, habilidades del Rector, fortalezas y aspectos por mejorar de la gestión del Rector, fortalezas y aspectos por mejorar de la IE.

Objetivo: Establecer el perfil profesional de cada uno de los rectores y de sus IE.

I. CARACTERIZACIÓN IE

1. Nombre de la Institución Educativa donde trabaja.

2.

3. Municipio y Departamento.

3. Información sobre su Institución Educativa.

Nombre de la Sede	Sector (Urbano- Rural)	Jornada (mañana, tarde, nocturna, sabatina, única)	# Estudiantes	# Docentes	# Coordinadores
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

4. ¿Qué tipo de bachillerato ofrece la Institución Educativa?

- Académico
- Pedagógico (Normalista)
- Técnico
- Otro (por favor, especifique)

5. ¿Qué niveles de atención a Primera Infancia ofrece la IE? (Puede señalar más de uno).

- Párvulos (menos de 4 años)
- Prejardín (4 años)
- Jardín (5 años)
- Transición / Grado 0
- No ofrece
-

6. ¿La Institución Educativa ofrece algún programa de educación para adultos?

- No
- Si (por favor, especifique)
-

7. Por favor, señale si la Institución Educativa se encuentra vinculada o ha sido beneficiaria de los siguientes programas:

- Todos a Aprender
- Escuela Nueva
- Computadores para Educar
- Leer es mi cuento
- Modelos flexibles
- PER - Proyecto Educativo Rural

- Otro (Por favor, especifique)

8. Por favor, indique el número de recursos informáticos con los que cuenta la Institución Educativa. Si no tienen, por favor escriba cero (0).

Computadores portátiles	#
Computadores de escritorio	#
Tabletas	#
Video-beam	#

9. Por favor, califique la calidad del servicio de Internet con el que cuenta la Institución Educativa.

- Bueno
- Regular
- Deficiente
- No contamos con servicio de Internet

II. FORMACIÓN ACADÉMICA

10. Antes de ingresar a estudiar la Primaria, ¿cursó algún grado?

- No
- Si (por favor, especifique los grados cursados)

11. Estudios de Básica Primaria 1.

Institución donde cursó la Básica Primaria	
Municipio / Departamento	
Oficial / Privada	
Año de culminación de estudios de Básica Primaria	

12. Estudios de Básica Primaria 2.

Institución donde cursó la Básica Primaria	
Municipio / Departamento	

Oficial / Privada	
Año de culminación de estudios de Básica Primaria	

13. Estudios de Básica Primaria 3.

Institución donde cursó la Básica Primaria	
Municipio / Departamento	
Oficial / Privada	
Año de culminación de estudios de Básica Primaria	

14. Estudios de Bachillerato 1.

Institución donde estudió el Bachillerato	
Municipio / Departamento	
Oficial / Privada	
Grados cursados (6, 7, 8, 9, 10, 11)	

15. Estudios de Bachillerato 2.

Institución donde estudió el Bachillerato	
Municipio / Departamento	
Oficial / Privada	
Grados cursados (6, 7, 8, 9, 10, 11)	

16. Estudios de Bachillerato 3.

Institución donde estudió el Bachillerato	
Municipio / Departamento	
Oficial / Privada	
Grados cursados (6, 7, 8, 9, 10, 11)	

17. ¿En qué año se graduó de Bachiller?

18. ¿Qué tipo de bachillerato cursó?

- Académico
- Pedagógico (Normalista)
- Técnico
- Otro (por favor, especifique)

19. Si se graduó de Normalista Superior (ciclo complementario), por favor especifique.

Título	
Institución donde cursó la carrera	
Oficial / Privada	
Municipio / Departamento	
Año de graduación	

20. ¿Qué tipo de estudios de Educación Superior ha cursado?

- Normalista Superior
- Técnico
- Tecnológico
- Licenciatura
- Profesional (diferente a Educación)

21. Si se graduó de una Licenciatura, por favor especifique. 1

Título	
Institución donde cursó la carrera	
Oficial / Privada	
Municipio / Departamento	
Año de graduación	

22. Si se graduó de una Licenciatura, por favor especifique. 2

Título	
Institución donde cursó la carrera	
Oficial / Privada	
Municipio / Departamento	
Año de graduación	

23. Si se graduó de una carrera diferente a Licenciatura, por favor especifique. 1

Título	
Institución donde cursó la carrera	
Oficial / Privada	

Municipio / Departamento	
Año de graduación	

24. Si se graduó de una carrera diferente a Licenciatura, por favor especifique. 2

Título	
Institución donde cursó la carrera	
Oficial / Privada	
Municipio / Departamento	
Año de graduación	

25. Por favor, señale los estudios de Posgrado que ha terminado. (Puede señalar varias opciones).

- Especialización
- Maestría
- Doctorado
- Ninguno

26. Estudios de Posgrado 1 (por favor, especifique).

Título	
Énfasis	
Institución donde cursó el posgrado	
Oficial / Privada	
Municipio / Departamento	
Año de graduación	

27. Estudios de Posgrado 2 (por favor, especifique).

Título	
Énfasis	
Institución donde cursó el posgrado	
Oficial / Privada	
Municipio / Departamento	
Año de graduación	

28. Estudios de Posgrado 3 (por favor, especifique).

Título	
Énfasis	

Institución donde cursó el posgrado	
Oficial / Privada	
Municipio / Departamento	
Año de graduación	

III. TRAYECTORIA PROFESIONAL

29. Por favor, incluya las instituciones educativas en las que ha trabajado por más de 1 año y la institución en la que trabaja actualmente. Ubique la más reciente en la primera casilla.

30.

Institución Educativa	Municipio / Departamento	Sector (Urbano-Rural)	Tipo de institución (Oficial-Privada)	Cargo (docente, coordinador, rector, otro)	Años de permanencia

31. ¿A qué estatuto docente y categoría pertenece? (Señale la que corresponde).

- 2277 (1979) Categoría: _____
- 1278 (2002) Categoría: _____

32. Si pertenece al Estatuto Docente 1278, ¿a cuántos concursos (Docentes o Directivos) se ha presentado?

	Año del concurso	Año del nombramiento
Concurso Docente		
Concurso Coordinador		
Concurso Rector		

33. ¿Qué es lo que más lo caracteriza a Usted como Rector en su Institución Educativa en cuanto a los siguientes aspectos?

a. Liderazgo

b. Trabajo en equipo

c. Comunicación

34. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y los aspectos por mejorar que su actual equipo de trabajo reconocen en Usted como Rector?

a. Fortalezas:

b. Aspectos por mejorar:

36. Por favor, indique las necesidades de formación que actualmente usted tiene.

37. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y los aspectos por mejorar de su IE?

c. Fortalezas:

d. Aspectos por mejorar:

ANEXO No. 2

Instrumento: Entrevista al Rector

Tema: Rol del rector en: diseño curricular, prácticas pedagógicas, seguimiento académico, procesos de evaluación, análisis de pruebas externas e ISCE.

Objetivo: Indagar sobre las categorías definidas en el proyecto de investigación.

Modalidad: Semiestructurada

1. Entendiendo el currículo como el conjunto de experiencias a las que el estudiante tiene acceso en la escuela, ¿cómo participan los diferentes miembros de la comunidad educativa en el diseño del currículo?

Pregunta emergente a la #1:

- a. ¿Qué papel desempeña usted como Rector(a) en este proceso? ¿Cómo se evidencia?
2. ¿En qué medida los docentes de este colegio son autónomos en su práctica pedagógica? ¿Existen lineamientos generales establecidos desde la Dirección para toda la planta docente?
 3. Como Rector(a), ¿cuál es su rol frente a la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes?
 4. Como Rector(a) ¿cuál es su rol en el seguimiento al desempeño académico de los estudiantes?
 5. ¿Usted lidera alguna acción frente a los resultados de las Pruebas SABER? ¿Cuál(es)? ¿En qué niveles?

Preguntas emergentes a la #5:

- a. ¿Los resultados de las Pruebas SABER son analizados en conjunto por el cuerpo docente y directivo de la institución para mejorar las prácticas pedagógicas?

-¿Los resultados institucionales de estas pruebas son analizadas en el contexto de los resultados regionales y nacionales?

-¿Cómo se evidencia este proceso de análisis?

-¿Toman acciones de mejoramiento?

-¿Estas acciones de mejoramiento son plasmadas en el Plan de Mejoramiento Institucional?

6. ¿Actualmente lidera alguna acción que impacte los puntajes obtenidos por su IE en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)?

Pregunta emergente a la #6:

a. ¿Cómo surgió/surgieron dicha(s) estrategia(s)?

Índice Sintético de Calidad Educativa, ISCE	
Progreso	Qué tanto ha mejorado la IE en relación con el año anterior.
Desempeño	Puntaje promedio que los estudiantes obtuvieron en las Pruebas Saber 2014 para Matemáticas y Lenguaje.
Eficiencia	Proporción de alumnos que aprueban el año escolar y pasan al año siguiente.
Ambiente escolar	Evaluación de las condiciones propicias para el aprendizaje en el aula de clase.

ANEXO No. 3

Instrumento: Entrevista al Coordinador Académico

Tema: Rol del rector en: diseño curricular, prácticas pedagógicas, seguimiento académico, procesos de evaluación, análisis de pruebas externas e ISCE.

Objetivo: Indagar sobre las categorías definidas en el proyecto de investigación.

Modalidad: Semiestructurada

1. Entendiendo el currículo como el conjunto de experiencias a las que el estudiante tiene acceso en la escuela, ¿cómo participan los diferentes miembros de la comunidad educativa en el diseño del currículo?

Pregunta emergente a la #1:

- a. ¿Qué papel desempeña el Rector(a) en este proceso? ¿Cómo se evidencia?
2. ¿En qué medida los docentes de este colegio son autónomos en su práctica pedagógica? ¿Existen lineamientos generales establecidos desde la Dirección para toda la planta docente?
 3. ¿Cuál es el rol del Rector frente a la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes?
 4. ¿Cuál es el rol del Rector en el seguimiento al desempeño académico de los estudiantes?
 5. ¿El Rector lidera alguna acción frente a los resultados de las Pruebas SABER? ¿Cuál(es)? ¿En qué niveles?

Preguntas emergentes a la #5:

- a. ¿Los resultados de las Pruebas SABER son analizados en conjunto por el cuerpo docente y directivo de la institución para mejorar las prácticas pedagógicas?
-¿Los resultados institucionales de estas pruebas son analizadas en el contexto de los resultados regionales y nacionales?

-¿Cómo se evidencia este proceso de análisis?

-¿Toman acciones de mejoramiento?

-¿Estas acciones de mejoramiento son plasmadas en el Plan de Mejoramiento Institucional?

6. ¿Actualmente el Rector lidera alguna acción que impacte los puntajes obtenidos por su IE en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)?

Pregunta emergente a la #6:

a. ¿Cómo surgió/surgieron dicha(s) estrategia(s)?

Índice Sintético de Calidad Educativa, ISCE	
Progreso	Qué tanto ha mejorado la IE en relación con el año anterior.
Desempeño	Puntaje promedio que los estudiantes obtuvieron en las Pruebas Saber 2014 para Matemáticas y Lenguaje.
Eficiencia	Proporción de alumnos que aprueban el año escolar y pasan al año siguiente.
Ambiente escolar	Evaluación de las condiciones propicias para el aprendizaje en el aula de clase.

ANEXO No. 4

Instrumento: Entrevista a los Docentes

Tema: Rol del rector en: diseño curricular, prácticas pedagógicas, seguimiento académico, procesos de evaluación, análisis de pruebas externas e ISCE.

Objetivo: Indagar sobre las categorías definidas en el proyecto de investigación.

Modalidad: Semiestructurada

1. Entendiendo el currículo como el conjunto de experiencias a las que el estudiante tiene acceso en la escuela, ¿cómo participan los diferentes miembros de la comunidad educativa en el diseño del currículo?

Pregunta emergente a la #1:

- b. ¿Qué papel desempeña el Rector(a) en este proceso? ¿Cómo se evidencia?
2. ¿En qué medida los docentes de este colegio son autónomos en su práctica pedagógica? ¿Existen lineamientos generales establecidos desde la Dirección para toda la planta docente?
3. ¿Cuál es el rol del Rector frente a la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes?
4. ¿Cuál es el rol del Rector en el seguimiento al desempeño académico de los estudiantes?
5. ¿El Rector lidera alguna acción frente a los resultados de las Pruebas SABER? ¿Cuál(es)? ¿En qué niveles?

Preguntas emergentes a la #5:

- b. ¿Los resultados de las Pruebas SABER son analizados en conjunto por el cuerpo docente y directivo de la institución para mejorar las prácticas pedagógicas?
 - ¿Los resultados institucionales de estas pruebas son analizadas en el contexto de los resultados regionales y nacionales?
 - ¿Cómo se evidencia este proceso de análisis?

-¿Toman acciones de mejoramiento?

-¿Estas acciones de mejoramiento son plasmadas en el Plan de Mejoramiento Institucional?

6. ¿Actualmente el Rector lidera alguna acción que impacte los puntajes obtenidos por su IE en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)?

Pregunta emergente a la #6:

b. ¿Cómo surgió/surgieron dicha(s) estrategia(s)?

Índice Sintético de Calidad Educativa, ISCE	
Progreso	Qué tanto ha mejorado la IE en relación con el año anterior.
Desempeño	Puntaje promedio que los estudiantes obtuvieron en las Pruebas Saber 2014 para Matemáticas y Lenguaje.
Eficiencia	Proporción de alumnos que aprueban el año escolar y pasan al año siguiente.
Ambiente escolar	Evaluación de las condiciones propicias para el aprendizaje en el aula de clase.

ANEXO No. 5

Consentimiento informado

Universidad de los Andes

Centro de Investigación y Formación en Educación - CIFE

Maestría en Educación

Proyecto de Investigación: La gestión pedagógica del rector como factor determinante de calidad en una institución educativa.

Introducción del Investigador y del Estudio:

Cordial saludo. Mi nombre es ANAMARÍA SANDOVAL LUNA y soy estudiante de la Maestría en Educación de la Universidad de los Andes.

El objetivo de su participación en el estudio es incluir su voz y opinión en el desarrollo del proyecto de investigación: *La gestión pedagógica del rector como factor determinante de calidad en una institución educativa*. La información que usted ofrezca durante este proceso contribuirá a la búsqueda de acciones de mejoramiento de la educación en Cundinamarca.

El estudio es apoyado por el Centro de Investigación y Formación en Educación – CIFE, y financiado por el Centro de Estudios Interdisciplinarios Básicos y Aplicados - CEIBA.

Descripción de Actividades:

Si usted decide colaborar con el estudio, participará en algunas de las siguientes actividades:

- 1) Entrevistas
- 2) Cuestionarios
- 3) Grupos focales

Riesgos:

Algunas de las preguntas pueden cubrir temas que le parezcan incómodos. Tenga en cuenta que no está en la obligación de responder a todas las preguntas. Es importante aclarar que estas actividades no le harán daño a usted en ninguna forma.

Beneficios:

Este estudio no está diseñado para ayudarlo(a) a usted directamente, pero lo que se aprenda puede ayudar a su institución educativa y a otras instituciones de Colombia.

Confidencialidad:

Todo lo que se aprenda de usted en este estudio es confidencial. En ningún momento se revelará su nombre o identidad.

Participación Voluntaria:

Usted no está obligado a participar en el estudio y nadie se molestará con usted si decide no participar o decide retirarse en cualquier momento.

¿Desea participar en el estudio?

¿Podemos grabar las actividades en audio y/o vídeo?

Nombre (si es menor de edad: firma del padre o responsable legal)

Firma (si es menor de edad: firma del padre o responsable legal)

Fecha

Si tiene alguna pregunta durante el estudio y/o después de que finalice, no dude en comunicarse conmigo, Anamaría Sandoval Luna, al teléfono 3003589327 y/o al correo electrónico: a.sandoval10@uniandes.edu.co

ANEXO No. 6

Resultados de las instituciones educativas focalizadas en el Índice Sintético de Calidad Educativa 2015

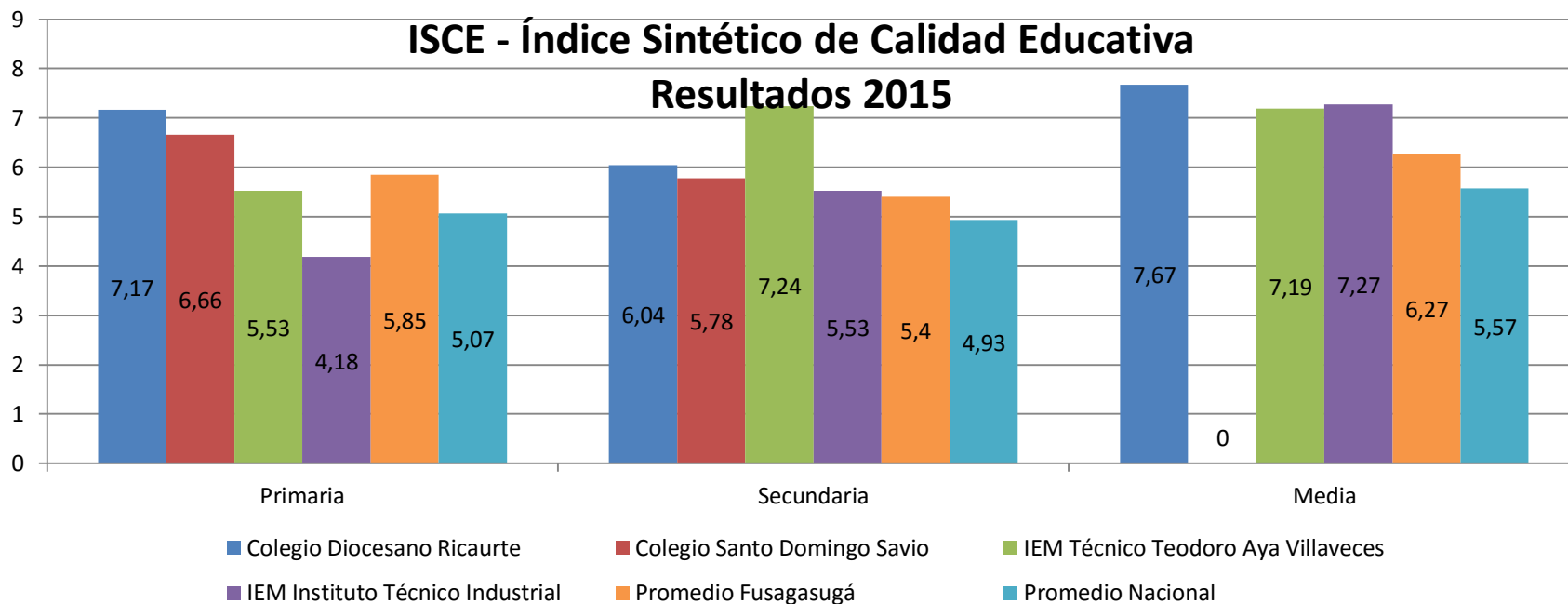


Gráfico 1. Resultados de las instituciones educativas focalizadas en el ISCE, 2015.

Fuente: MEN, 2015.

Índice Sintético de Calidad Educativa, 2015

Institución Educativa	Nivel	Total	Promedio Nacional	Promedio Fusagasugá	Progreso	Desempeño	Eficiencia	Ambiente Escolar
Colegio Diocesano Ricaurte	Primaria	7,17	5,07	5,85	2,42	3,01	0,99	0,73
	Secundaria	6,04	4,93	5,4	1,5	2,85	0,96	0,73
	Media	7,67	5,57	6,27	3	2,78	1,88	NR
Institución Educativa	Nivel	Total	Promedio Nacional	Promedio Fusagasugá	Progreso	Desempeño	Eficiencia	Ambiente Escolar
Colegio Santo Domingo Savio	Primaria	6,66	5,07	5,85	2,27	2,69	0,94	0,75
	Secundaria	5,78	4,93	5,4	1,5	2,61	0,91	0,74
	Media	NR	5,57	6,27	NR	NR	NR	NR
Institución Educativa	Nivel	Total	Promedio Nacional	Promedio Fusagasugá	Progreso	Desempeño	Eficiencia	Ambiente Escolar
IEM Técnico Teodoro Aya Villaveces	Primaria	5,53	5,07	5,85	1,52	2,53	0,74	0,74
	Secundaria	7,24	4,93	5,4	3,02	2,7	0,75	0,75
	Media	7,19	5,57	6,27	3,08	2,54	1,56	NR
Institución Educativa	Nivel	Total	Promedio Nacional	Promedio Fusagasugá	Progreso	Desempeño	Eficiencia	Ambiente Escolar
IEM Instituto Técnico Industrial	Primaria	4,18	5,07	5,85	0,19	2,46	0,78	0,73
	Secundaria	5,53	4,93	5,4	1,52	2,55	0,7	0,75
	Media	7,27	5,57	6,27	3	2,46	1,8	NR

	1	2	3	4	5	6
Primaria	5,07	5,85	7,17	6,66	5,53	4,18
Secundaria	4,93	5,4	6,04	5,78	7,24	5,53

Media	5,57	6,27	7,67		7,19	7,27
--------------	------	------	------	--	------	------

Tabla 2. Resultados de las instituciones educativas focalizadas en el ISCE, 2015.

Fuente: MEN, 2015.