
SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DEL CARIBE COLOMBIANO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Syllabus

IDENTIFICACIÓN

CAMPO DE SABER	Realidades, Tendencias Socioeducativas, Culturales, Políticas e Institucionales
CAMPO DE FORMACIÓN	Currículo, Cognición y Aprendizaje
NOMBRE DEL CURSO	Gestión y organización de Instituciones educativas
CREDITOS	2 (24HDD 72HTI)
TIPO DE COMPONENTE	Electivo
PROFESOR	Mag. Gabriel Román Meléndez

Orientaciones e introducción

Mientras que la Gerencia Educativa consiste en dirigir, liderar, negociar, planificar, coordinar y controlar procesos educativos dirigidos a una persona o a un grupo de personas, desde una administración eficiente y oportuna de los recursos y medios tecnológicos con el fin de asegurar el desarrollo de la sociedad del conocimiento, la gestión educativa involucra hoy nuevas formas de gestionar, para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades y de esta manera consolidar sus procesos internos y el Proyecto Educativo Institucional. Estos dos conceptos permiten focalizar la evolución de los establecimientos educativos, los cuales han pasado de ser unas organizaciones cerradas y aisladas a funcionar como instituciones abiertas, autónomas y complejas.

Para lo anterior se requiere hoy un gerente educativo que gestione haciendo uso de su liderazgo. Siendo el liderazgo aquella parte de las actividades del gerente educativo mediante la cual se puede influir en la conducta de las personas y grupos, para que voluntariamente confluyan hacia el logro de los objetivos deseados. De esta forma, la capacidad de dirección es concebida como el proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten, de manera consciente, voluntaria y entusiasta, contribuir con efectividad y eficiencia a conseguir los objetivos y metas de cualquier organización. Se deduce, entonces, que el gerente educativo no puede restringirse exclusivamente a lo administrativo o pedagógico y, por lo tanto, deberá hacer una gestión integradora sobre diferentes variables que intervienen en la organización, transformando de esta manera las viejas prácticas administrativas, centradas unas veces en los recursos, otras en los procesos, y algunas veces sólo en una de estas dos variables.

La tendencia internacional actual es la innovación en la **formación de directivos y gestores educativos**, caracterizada por un énfasis en las capacidades de liderazgo y por el uso de herramientas de gestión específicas a los objetivos de las organizaciones educativas. Esto significa que el desarrollo de competencias directivas supone el “aprender a aprender” sobre cómo ocurre la transformación educativa y reflexionar sobre los procesos de cambio a nivel personal y organizacional involucrados.

De este modo, el curso impulsa el estudio de **buenas prácticas de gerencia y gestión educativa** y la comprensión amplia de los modelos y estilos de liderazgo que efectivamente se relacionan con procesos que explican el cambio efectivo y el logro de resultados educativos. Por esto, se buscará profundizar en prácticas orientadas al mejoramiento de la enseñanza y del aprendizaje de los estudiantes, contextualizados en las experiencias ejemplificadoras y/o prácticas del efecto organizacional en la calidad educativa.

SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DEL CARIBE COLOMBIANO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Atendiendo a las actuales políticas del estado plasmadas en las reformas educativas, el Ministerio de Educación Nacional ha desplegado una gran cantidad de estrategias y recursos para mejorar los procesos educativos, a través de una **Gestión Educativa de Calidad**, en un intento por mejorar el sistema educativo en su calidad, cobertura, equidad y eficiencia, lo cual es responsabilidad propia de los Directivos y Directivos Docentes, quienes con el apoyo del resto del equipo deben dirigir y liderar las instituciones educativas al cumplimiento en los mejores niveles de su función misional.

Desde esta perspectiva, la **Gestión Educativa** desarrollada por Directivos y Directivos Docentes podría entenderse como un conjunto de acciones articuladas entre sí que integre, desde una visión sistémica las personas, los recursos, los procesos y los resultados, y las instancias y dimensiones de la vida escolar (Directiva, Académica, Administrativa y Financiera, y comunitaria) con una direccionalidad, la cual consiste en lograr aprendizajes significativos y el desarrollo de competencias en los estudiantes.

Este curso permite generar en el futuro magister las competencias que le permiten fortalecer su gestión como Directivo o Gerente Educativo al aplicar los procesos de gestión educativa y administración de recursos físicos, humanos y financieros en el contexto de las instituciones educativas con el fin de propender por una administración eficiente de los recursos, aspecto determinante en los índices de eficiencia interna y calidad educativa.

Objetivos

- Dar a conocer al estudiante los fundamentos básicos de la gestión y organización de las instituciones educativas en contextos globalizados.
- Dar a conocer al estudiante los elementos que constituyen el perfil del gestor educativo.
- Dar a conocer al estudiante los elementos e importancia del liderazgo del gerente y gestor educativo en el proceso de direccionamiento organizacional.
- Dar a conocer al estudiante las competencias del gerente y gestor educativo según los ejes definidos por el Ministerio de Educación Nacional Colombiano.
- Dar a conocer al estudiante los problemas y riesgos presentes en la gerencia y gestión educativa, identificando las posibilidades de desarrollo a la luz de la política educativa.
- Dar a conocer al estudiante las estrategias de generación de cambios que generen innovación educativa.

Sistema de contenidos

1. FUNDAMENTACIÓN BÁSICA EN LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y ESCOLAR EN CONTEXTOS GLOBALIZADOS

- 1.1 Gestión educativa
- 1.2 Organización educativa

2. GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

- 2.1 Gestión de recursos materiales
- 2.2 Gestión de recursos personales
- 2.3 Gestión de recursos organizativos

24 Gestión de recursos didácticos

3. PERFIL DEL GESTOR EDUCATIVO

4. LIDERAZGO EN ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EDUCATIVAS

41 Los individuos como líderes

42 Liderazgo de equipos

43 Liderazgo organizacional

5. EJES DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

51 Rol del Directivo Docente en la Gestión Directiva

5.1.1 Direccionamiento estratégico y horizonte institucional

5.1.2 Seguimiento y evaluación

5.1.3 Mecanismos de comunicación

5.1.4 Alianzas y acuerdos institucionales

5.1.5 Clima organizacional

5.1.6 Gobierno escolar

52 Rol del Directivo Docente en la Gestión Académica

5.2.1 Diseño curricular

5.2.2 Prácticas pedagógicas

5.2.3 Seguimiento académico

53 Rol del Directivo Docente en la Gestión Administrativa - Financiera

5.3.1 Procesos básicos de la administración de personal.

5.3.2 El régimen disciplinario de los servidores públicos. .

5.3.3 La administración de la planta física de las instituciones educativas.

5.3.4 Los instrumentos de presupuestación en las instituciones educativas.

5.3.5 La administración del Fondo de Servicios Educativos FOSE.

54 Rol del Directivo Docente en la Gestión Comunitaria

5.4.1 Participación y convivencia

5.4.2 Prevención 5.4.3 Permanencia

e inclusión 5.4.4 Proyección a la

comunidad

SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DEL CARIBE COLOMBIANO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

- 6. PROBLEMAS Y RIESGOS EN LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL CONTEXTO COLOMBIANO**
- 61 Identificación de problemas y riesgos de la gestión y organización en las instituciones educativas del país
- 62 Posibilidades de desarrollo de la gestión y organización en las instituciones educativas del país en el marco de la política pública
- 7. ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE CAMBIOS, TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA**

Preguntas problematizadoras

¿Cuál es la relación existente entre Gerencia educativa y gestión educativa en el cumplimiento de la función misional de las instituciones educativas del país?

¿Cómo desarrollar las competencias de gestión de los gerentes educativos del país, cuando estamos en una época de recursos limitados?

¿Cuál es la relación entre gestor y líder directivo?

¿Cómo desarrollar y evaluar las competencias de los gestores educativos del país a la luz de la Guía 34 del Ministerio de educación nacional?

¿Cuáles son las consideraciones a tener en cuenta para lograr una cultura de innovación en las organizaciones educativas?

Referentes teóricos de base

Al momento de estudiar la gerencia educativa es preciso remitirse a Kuhn (1981), quien en sus planteamientos realizados en la estructura de las revoluciones científicas abre el camino hacia la investigación en la gerencia educativa, a fin de dar respuesta a la educación de la ciudadanía de manera eficaz, eficiente, participativa, comprometida con la sociedad, que la escuela rescate su papel transformador sobre la base de cierta independencia capaz de generar sus propios recursos y demás autorregulaciones. (Tromp, 2009).

La gestión educativa hace su aparición en distintos lugares y épocas, se remonta a los años 60 en E.U., a los años 70 en Reino Unido y a los años 80 en América Latina. En este sentido, es pertinente hacer la siguiente cita:

En el ámbito educativo a partir de los años 70, el modelo de gestión empezó a cambiar lo forma de dirigir las instituciones educativas, lo que

se evidenció en dos fuertes tendencias. La primera es la experiencia del movimiento de las escuelas efectivas¹, que nace en los países anglosajones y que incorpora el concepto de gestión educativa con los movimientos de la calidad, con una marcada influencia en América Latina. La segunda, es la Administración Educativa, que se origina inicialmente en Inglaterra con el nombre de Dirección Educativa y en los estados Unidos y Australia como Administración Educativa.

Paralelamente, en América Latina, durante las décadas de los 80 y 90, producto de los procesos de globalización, apertura e internacionalización de los mercados, se gestan cambios políticos, económicos y administrativos, lo que genera transformaciones importantes tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas. Estos cambios lograron permeare la manera de dirigir las instituciones educativas y exigieron redefinir el rol que en ellas cumplen sus directivos para responder a los retos y cambios de la educación y sus políticas; al papel de los sujetos en las organizaciones; a la redefinición de las relaciones de poder; al reconocimiento del valor de la intersubjetividad la que es asumida como proceso que da origen y funda la gestión; a la valoración del trabajo en equipo, de las metas y visiones compartidas, elementos éstos que configuran y dan sentido a la gestión educativa. (Correa, Alvarez & Correa, s.f.)

En concordancia con los párrafos anteriores, en Colombia a mediados del siglo XX se presentan avances en la educación del país debido a la prioridad que se le da a esta por parte del gobierno, a los esquemas de la planeación educativa que se diseñaron y al fortalecimiento del gasto público dedicado a la misma. En el mismo orden de ideas, a finales de este siglo, entre 1.986 y 2.000 se da un proceso de descentralización del sector educativo que se inicia formalmente en 1986 y que se fortalece en el marco de la Nueva Constitución Política de Colombia de 1.991. Se destaca que durante la presidencia de Virgilio Barco (1986 – 1990) se promueve en Colombia un proceso de descentralización de la administración pública que busca darle mayor autonomía política y administrativa a los entes territoriales. En este sentido en 1.986, la Ley 12 entrega a los municipios la labor de construir y mantener la infraestructura educativa que había estado, hasta ese momento, a cargo del gobierno central a través del Instituto Colombiano de Construcciones Escolares; y en 1.988 la Ley 24 reestructura el Ministerio de Educación de tal forma que sea capaz de afrontar

¹ Ver anexo 1. Las cinco claves de las Escuelas Efectivas.

los retos de la descentralización y asignó a los municipios la función de nombrar, trasladar, remover y, en general, administrar el personal docente. (Ramirez G. & Téllez C, s.f.)

Retomando el pensamiento de Kuhn, asociado con la gestión educativa en nuestro contexto colombiano, creo que Kuhn a términos de hoy Siglo XXI, en su planteamiento lo que proponía era impulsar una educación de calidad, con la capacidad de transformar a los ciudadanos de la época. Calidad educativa de la que es muy común hablar hoy en día, por la que propende cada institución educativa en cabeza de su director educativo y su equipo de trabajo. En este punto es preciso el papel del director educativo, quien con las leyes promovidas desde el pasado siglo (y con las que hoy día se promueven) y debido a la descentralización de la administración pública, especialmente lo que permea a la educación, representa hoy día un papel protagónico en el aseguramiento de una política de calidad.

En este sentido, en nuestro país la calidad educativa es propuesta por el Ministerio de Educación Nacional desde el planteamiento de la política de mejoramiento impulsada por este e interiorizada para institución de educación de acuerdo con la autonomía que posee. Tal política se basa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad, en el que se resaltan aspectos como: primero, la población a la que se pretende llegar debe tener acceso a un mayor número de oportunidades educativas y, que en la misma medida sean excelentes. Segundo, se debe impulsar el desarrollo de competencias básicas y competencias ciudadanas en la población a la que se atiende, debido a que se propende por una educación de calidad en la cual se formen ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejerzan los derechos humanos, cumplan con sus deberes sociales y convivan en paz. Finalmente pero no menos importante, se destaca la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos y de la administración de las secretarías de educación. (La Gestión Educativa es la vía al Mejoramiento de la Educación., 2007).

Visto desde esta manera, la preocupación por estudiar la gerencia o gestión educativa, no es cuestión del siglo XXI ni una inquietud reciente, ya desde hace algunos años, varios actores desde diferentes posiciones se han venido preocupando por cómo mejorar cada día las prácticas educativas en las instituciones de educación.

Existen rasgos que caracterizan a los rectores y competencias que éstos deben tener para llevar a cabo los objetivos de la IE que dirige. Competencias que le permiten relacionarse con su equipo de trabajo, con los estudiantes de su institución, con la comunidad y con los diferentes grupos de interés que intervienen en su rol como rector y, finalmente competencias que le permiten dar los resultados que cada uno de estos grupos de interés exige y espera de ellos. Cada uno de estos líderes tiene una forma de gestión diferente, la cual está asociada directamente a su tipo de liderazgo, pero dentro de esas diferencias existen puntos afines en los cuales aplican sus competencias. Por ejemplo, las instituciones educativas son medidas por cuatro ejes de gestión que comprenden los siguientes áreas: directiva, académica – pedagógica, administrativa – financiera y de convivencia y de comunidad. Aun cuando cada IE a la cabeza de su rector quien como ya se mencionó anteriormente tiene un estilo de liderazgo diferente a

los demás rectores de las diferentes IE, todos deben conllevar a que la institución que administran responda satisfactoriamente en estos ejes de gestión.

Se reconoce que dentro de la calidad educativa con la que cada institución trata de formarse y crecer día a día, es necesario que a su cabeza esté un equipo directivo capaz de tener un relación permanente con su entorno, el cual se identifique con las necesidades de sus trabajadores, de los estudiantes, y que quiera también trabajar en conjunto con los padres de familia para que juntos logren que los estudiantes se formen no para aprobar un curso sino que adquieran herramientas para la vida. Para todo ello es indispensable destacar el liderazgo influyente del rector, el cual según la revista *Pensamiento Rector es uno de los factores más influyentes en la calidad de la educación* (Premio Compartir, 2013). De esta manera se articula con el objetivo del programa Rectores Líderes Transformadores (RLT) el cual busca *fortalecer las competencias personales, pedagógicas, administrativas y comunitarias de los rectores de las instituciones oficiales, y de esta manera lograr transformaciones en el sector; que impacten positivamente en la calidad de la educación y en el aprendizaje de los niños y jóvenes; lo que finalmente se articula con una de las premisas que da pie a que el programa RLT se lleve a cabo y es la convicción de que un rector formado integralmente como excelente ser humano y líder transformador, en el mediano y largo plazo, influirá muy positivamente en la calidad del aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa que dirige y en todos los ámbitos de la gestión escolar.* (Premio Compartir, 2013)

Metodologías y mediaciones

La estrategia pedagógica principal del curso será el Seminario-Taller en las diferentes unidades en las que se ha dividido este.

El trabajo en el aula se fundamenta en las presentaciones y análisis de los temas por el profesor, considerando el aporte permanente de los participantes, previa lectura de los textos y artículos de revistas recomendadas.

El curso se desarrollará, con ayuda de audiovisuales, igualmente, se promoverá la participación directa de los alumnos ya que ellos mismos resolverán los diferentes ejercicios didácticos planteados.

De igual manera incluye trabajo independiente de acompañamiento del docente, con grupos de asesoría apoyados en el uso de herramientas de Tecnologías de la Informática y la Comunicación (TIC), propendiendo por una actitud investigativa.

Adicional, se desarrollaran actividades relacionadas con:

- Revisión bibliográfica sobre Gestión y organización
- Conformación de mesas de trabajo para abordar discusiones sobre la temática del curso
- Elaboración y socialización de resúmenes

EVALUACIÓN

Técnicas de evaluación

Incluye la valoración de las siguientes técnicas:

- Talleres en clases y ejercicios individuales y grupales.
- Participación individual
- Interactividad con el profesor y compañeros
- Trabajo final del curso y socialización de resultado.

Porcentajes de evaluación

Los porcentajes asociados a las actividades detalladas con anterioridad son:

40% Participación en clases, talleres, ejercicios individuales y grupales, participación en el simposio y foro virtual e interactividad con el profesor y compañeros

30% Informe final escrito

30% Socialización del trabajo final

Indicadores de evaluación por competencias

- Contrasta el significado de los conceptos básicos de gestión y organización de instituciones educativas.
- Resume y discute los resultados de las lecturas entregadas para el desarrollo de las temáticas del curso.
- Caracteriza la gestión de los diferentes recursos que intervienen en el proceso de una institución educativa.
- Identifica el perfil del gerente educativo de la institución donde labora.
- Identifica el estilo de liderazgo del gestor educativo de la institución donde labora y contrástalo con el de uno de tu compañero.
- Elabora una propuesta de formación para que los profesores mejoren sus competencias a partir de los resultados de su caracterización.
- Identifica el problema más relevante originado por el estilo de gestión actual del gerente y gestor educativo.
- Elabora una propuesta de innovación educativa que permite mejorar los procesos de gestión y organización de las instituciones educativas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo de las instituciones educativas.
- GAIRIN, Joaquín y otro (2011). Competencias para el ejercicio de dirección de instituciones educativas.
- Poggi Margarita (2001). La formación de directivos de Instituciones Educativas: Algunos aportes en el diseño de estrategias.

LECTURAS OBLIGATORIAS

- Estévez Cedeño, Betty (2001). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. Espacio Abierto, Vol. 10.
- MEN (2008). Guía 34. Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional.

CURSO: GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTIVIDAD PRELIMINAR 1

Nombre de la actividad: Conceptualización previa sobre gestión y organización de instituciones educativas

Idea de entrada: Ejercicio sobre conocimientos previos que el estudiante tenga relacionado sobre el tema de gestión y organización de instituciones educativas.

Taller: Exposición de los conceptos asignados al azar

ACTIVIDAD PRELIMINAR 2

Nombre de la actividad: elaboración de un ensayo argumentativo sobre el tema de gestión y organización de instituciones educativas

Idea de entrada: Asignación de lecturas previas sobre el tema de gestión y organización de IE

Taller: Elaboración de un ensayo argumentativo a partir de las lecturas entregadas y relacionadas con las temáticas de gestión y organización de instituciones educativas

CURSO: GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Guía de actividades previstas durante los encuentros en sesiones de docencia directa

SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DEL CARIBE COLOMBIANO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Nombre de la actividad: Recogida de información a través de cuestionario perfil del gestor educativo, liderazgo en estructuras organizacionales y competencias del gestor educativo

Idea de entrada: Entrega de los formatos diseñados para tal fin

Nombre de la actividad: Desarrollo del cuestionario perfil del gestor educativo

Idea de entrada: Revisión de los datos registrados en la ficha del taller para proceder a sistematizar la información

Taller:

- Determina cuantitativa y gráficamente el perfil del gestor educativo de la institución seleccionada.
- Socializar los resultados de la información recogida y sistematizada.
- Analiza resultados
- Elabora informe sobre la variable estudiada “ perfil del gestor educativo”

Curso: Gestión y organización de instituciones educativas

Guía de actividades previstas durante los encuentros en sesiones de docencia directa

Primera parte:

Nombre de la actividad: Desarrollo del cuestionario liderazgo en estructuras organizacionales educativas

Idea de entrada: Revisión de los datos registrados en la ficha del taller para proceder a sistematizar la información

Taller

- Determina cuantitativa y gráficamente el liderazgo del gestor educativo de la institución seleccionada.
- Analiza resultados
- Elabora informe sobre la variable estudiada “ liderazgo del gestor educativo”
- Socializar los resultados de la información recogida y sistematizada.

Nombre de la actividad: Desarrollo del cuestionario competencias del gestor educativos

Idea de entrada: Revisión de los datos registrados en la ficha del taller para proceder a sistematizar la información

Taller

- Determina cuantitativa y gráficamente las competencias del gestor educativo de la institución seleccionada.
- Analiza resultados
- Elabora informe sobre la variable estudiada “ competencias del gestor educativo”
- Socializar los resultados de la información recogida y sistematizada.