



**ESTILOS DE DIRECCIÓN EN LAS ESCUELAS NORMALES SUPERIORES DEL
CORREDOR EDUCATIVO BOYACÁ- CUNDINAMARCA- SANTANDER. UN
ESTUDIO DE CASO**

WILSON RODRIGUEZ BELTRAN Pbro.

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

2018



**ESTILOS DE DIRECCIÓN EN LAS ESCUELAS NORMALES SUPERIORES DEL
CORREDOR EDUCATIVO BOYACÁ- CUNDINAMARCA- SANTANDER. UN
ESTUDIO DE CASO**

PROYECTO PARA OPTAR EL TÍTULO DE: MAGISTER EN EDUCACIÓN

WILSON RODRÍGUEZ BELTRÁN

ASESORES

MARIO RAFAEL VERGARA ACOSTA

MARTHA AYALA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme cursar y llevar a feliz término la Maestría en Educación

A los rectores de las Escuelas Normales Superiores de Ubaté, Chiquinquirá y Puente Nacional, por su colaboración y disposición en el desarrollo de la fase de investigación de campo del presente trabajo.

A los integrantes de las comunidades académicas -rectores, coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia- de las Escuelas Normales Superiores de Ubaté, Chiquinquirá y Puente Nacional, por la acogida y la información facilitada para el desarrollo de la presente trabajo.

A mis tutores Mario Rafael Vergara Acosta y Martha Ayala por su orientación y acompañamiento.

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C.

del mes de

de 2018

CONTENIDO

	Pag.
AGRADECIMIENTOS	iii
Nota de Aceptación.....	iv
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA.....	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Justificación	20
1.3. Antecedentes	24
1.4. Objetivos	40
1.4.1. Objetivo General	40
1.4.2 Objetivos Específicos.....	40
2. MARCO REFERENCIAL	41
2.1. La gestión Directiva una réplica de la política educativa	41
2.2. Conceptualización de la dirección educativa	48
2.2.1. Administración.....	48
2.2.2. Organización Educativa.	50
2.2.3. Dirigir.....	50
2.2.4. Liderar.....	51
2.2.5. Estilos de dirección educativa.....	52
2.3. El liderazgo en las Escuelas Normales.....	57
2.4. Configuración del territorio de dirección.....	58
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	60
3.1. Perspectiva cualitativa.....	60
3.2. Enfoque epistemológico.....	61
3.3. Estudio de casos.....	63
3.4. Actores de la investigación	64
3.4.1. Caso 1 (Escuela Normal Superior Sor Josefa Del Castillo)	66
3.4.2. Caso 2 (Escuela Normal Superior Antonia Santos)	67

3.4.3.	Caso 3. (Escuela normal de Ubaté).....	69
3.4.4.	Actores Participantes.....	72
3.5.	Etapas de la investigación.....	74
3.5.1.	Técnicas de investigación.	74
3.5.2.	Escenario Directivo.....	77
3.5.3.	La interpretación de la información	81
3.5.4.	La triangulación de la información	82
4.	RESULTADOS.....	84
4.1.	Estilos de dirección.	85
4.1.1.	Estilo interpersonal:	86
4.1.2.	Estilo formador	97
4.1.3.	Estilo administrativo.	116
4.1.4.	Estilo transformador.....	134
4.1.5.	Estilo político.	145
4.1.6.	Estilo carismático.....	150
4.2.	Configuración del territorio:	154
4.2.1.	Rectoría de Chiquinquirá	155
4.2.2.	Rectoría de Puente Nacional	158
4.2.3.	Rectoría de Ubaté.....	163
	CONCLUSIONES	167
	REFERENCIAS.....	173

<i>Ilustración 1:</i> Mapa escuelas normales superiores de Santander, Cundinamarca y Boyacá. Fuente: Google Maps.....	65
<i>Ilustración 2:</i> Rectoría Escuela Normal Superior de Chiquinquirá. Fuente: El autor (2017).....	79
<i>Ilustración 3:</i> Rectoría Escuela Normal Superior de Puente Nacional. Fuente: El autor (2017)	80
<i>Ilustración 4:</i> Rectoría Escuela Normal Superior de Ubaté. Fuente: El autor (2017).....	81
<i>Ilustración 5:</i> Mapa categorial. Fuente: El autor	84
<i>Ilustración 6:</i> Plano Escuela Normal Superior de Chiquinquirá. Fuente: El autor (2017).....	155
<i>Ilustración 7:</i> Fachada exterior de la Rectoría de la Normal de Chiquinquirá. Fuente: El autor (2017).....	156
<i>Ilustración 8:</i> Despacho del Rector. Normal de Chiquinquirá Fuente: El autor (2017).....	158
<i>Ilustración 9:</i> Plano Escuela Normal Superior de Puente Nacional. Fuente: El autor (2017)...	159
<i>Ilustración 10:</i> Rectoría Normal de Puente Nacional. Fuente: El autor (2017).....	161
<i>Ilustración 11:</i> Plano Escuela Normal Superior de Ubaté. Fuente: El autor (2017).....	164
<i>Ilustración 12:</i> Despacho de Rectoría Normal de Ubaté. Fuente: El autor (2017).....	164
<i>Ilustración 13:</i> Despachos de atención al público Normal de Ubaté. Fuente: El autor (2017).	165
<i>Ilustración 14:</i> Galería de trofeos Rectoría Normal de Ubaté. Fuente: El autor (2017)	166

RESUMEN ANALÍTICO

Título	Estilos de dirección en las Escuelas Normales Superiores del corredor educativo Boyacá- Cundinamarca- Santander. Un estudio de caso.
Autor(es)	Wilson Rodríguez Beltrán Pbro.
Año	2018
Asesor	Mario Rafael Vergara Acosta y Martha Ayala
Descripción	La presente investigación tiene como propósito, comprender los estilos de dirección que dinamizan los rectores de las Escuelas Normales Superiores del corredor educativo Boyacá-Cundinamarca-Santander. El trabajo investigativo se desarrolló en cuatro momentos a saber: en el primer capítulo, se abordó el problema de investigación y algunas investigaciones que se han trabajado a nivel nacional e internacional en relación al tema de la dirección escolar, aclarando que una de estas investigaciones se desarrolló en el ámbito de una Escuela Normal Superior del Departamento de Boyacá. En el segundo capítulo, se trabajaron los referentes teóricos de la investigación: el sentido del liderazgo, el marco normativo que orienta la política educativa colombiana y los modelos de dirección y estilos de dirección escolar. En el tercer capítulo, se estructuró el trabajo metodológico de la investigación, el cual recurrió a una investigación cualitativa, pues, se empleó la revisión documental, las técnicas de investigación como: la entrevista semiestructurada, el grupo focal y la fotografía narrativa. Además, se utilizó el enfoque hermenéutico, el cual permitió comprender los estilos de dirección, a partir de los testimonios que ofrecieron integrantes de los consejos directivos y académicos, los estudiantes, los coordinadores, los rectores, y los diferentes comités que participan del accionar que gestiona cada uno de los directivos de las Escuelas Normales. En el cuarto capítulo, se desarrolló el análisis de los resultados, los cuales fueron organizados a partir de las categorías que se identificaron desde el trabajo teórico, y que luego de obtener los relatos se infieren otras categorías de carácter emergente, las subcategorías se delimitaron en tres únicas, debido a que éstas logran caracterizar lo requerido por cada uno de los estilos de dirección identificados. Finalmente, se realizaron las conclusiones de la investigación, además de algunas recomendaciones para tener en cuenta en próximas investigaciones en el campo educativo.
Palabras claves	Directivo, estilo, dirección, territorio, perfil, gestión, interacción.
Metodología	En relación con la metodología implementada para el desarrollo de la

	presente investigación, en esencia se desarrolló: Enfoque de investigación: De orden cualitativo. Instrumentos: Entrevistas, grupos focales, fotografía, análisis instrumental. Técnicas de análisis de la información: Triangulas de la información. Población: Comunidades educativas de tres Escuelas Normales Superiores. Muestra poblacional: rectores (3) , coordinadores, estudiantes, padres de familia, docentes.
Conclusiones	La presente Investigación giró en torno al método de estudio de casos. A pesar de que el tema es genérico: “Estilos de dirección en las escuelas normales superiores del corredor educativo Boyacá- Cundinamarca-Santander”, cabe decir que la resultante fue diversa, pues, de acuerdo con la triangulación y contraste de la información, cada institución se comporta de acuerdo con las características propias de su contexto, de su proyecto educativo y por supuesto, de acuerdo con la impronta de cada rector reflejada en los estilos que se priorizaron en el proceso de interpretación de datos. Al respecto Stake (2010) afirma que no todo constituye un caso un niño puede serlo, un profesor, un rector también (p.15). De acuerdo con lo anterior presento las siguientes conclusiones: Frente a la capacidad de las Escuelas Normales en la formación de maestros y maestras, los estilos de dirección formativo, transformador, carismático, administrativo y aquellos que cubran la misión de formar maestros más acordes con los retos que requiere el desarrollo humano; son un factor trascendental en la forma de direccionar y maniobrar las decisiones que de manera permanente se están dinamizando en la vida de la Escuela. Se pudo percibir que ciertos estilos fueron más visibilizados por los actores de la comunidad en cuanto se sienten identificados y más porque el directivo es el principal referente mediante la iniciativa y forma de orientar, mediar y acompañar en cada uno de los momentos que se viven en el proceso formativo. La trascendencia de esta investigación se relaciona con el hecho de indagar por ese líder que encarna unos estilos de dirección que propenden por mediar, facilitar, mostrar y promover la vocación docente durante todo el proceso de formación de los estudiantes. Y es por ello que causa mucha admiración el estilo “transformador”, más notorio en Ubaté y en Puente Nacional, en cuanto dinamiza el desarrollo de la capacidad que ha de tener una Escuela Normal para potenciar los aprendizajes, el desarrollo humano integral y la articulación desde el preescolar hasta el programa d formación complementaria, y como laboratorio de formación pedagógica.

	Es por ello muy significativo citar una de las voces emitidas por el rector JJ. “Uno, entender el sentido que para una sociedad tiene el formar a los formadores de sociedad, eso me parece que es clave. Segundo asumir que el acto educativo, es un acto fundamentalmente humano pero que tiene que ver con una dimensión de lo humano que no es muy reconocida o muy visibilizada en la sociedad que es la formación del espíritu, que probablemente es la que lo anima a uno hacer cosas, la que lo hace creer a uno en sí mismo como lo que lo hace creer en el otro, lo que probablemente hace que las relaciones con las divinidades no se pierdan sino que se aseguren, me parece que ese es un elemento muy importante de lo humano”. En definitiva, usted directivo de escuela Normal dirige una tripulación que entrega a sus destinatarios con la capacidad para continuar su construcción de saberes, y con la competencia para promover interacciones afectivas y significativas y la conceptualización desde lo pedagógico en los niveles de preescolar y básica primaria. El impacto de esta propuesta se relaciona con las convocatoria que la Escuela Normal Superior de Saboya ha estado liderando en cuanto a constituir red académica del corredor de Escuela Normales (Ubaté, Chiquinquirá, Saboya, Puente Nacional y Oiba),, encuentro que incluye participación activa de directivos, estudiante y maestros. Y en el orden Nacional se ha incidido en la definición del nuevo decreto para Escuelas Normales, que para el nombramiento en vacantes de docentes o directivos docentes, se requiere entre otros aspectos, tiempo de experiencia en cargos directivos, habilidades y competencias en la formación docente, la producción académica, con publicaciones o investigaciones educativas. En definitiva esta investigación es única en relación a la dirección de Escuelas Normales.
Línea de investigación	Pedagogía, currículo y evaluación.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tuvo por objeto comprender los estilos de dirección que promueven los directivos de tres Escuelas Normales. Al respecto, este trabajo investigativo se desarrolló en cuatro capítulos, así: en el primer capítulo se abordó la formulación del problema, con la siguiente pregunta de investigación , ¿Cuáles son los estilos de dirección que se promueven en tres Escuelas Normales del corredor educativo Boyacá- Cundinamarca y Santander?, posteriormente, se justificó la utilidad, la influencia en la comunidad educativa, el aporte al conocimiento y la posibilidad de tener continuidad en el campo investigativo, y su aporte en la gran misión que tienen los directivos en las Escuelas Normales respecto a desarrollar un proyecto pertinente en la formación inicial de maestros para estas nuevas generaciones.

Posteriormente, se formularon los objetivos que contribuyen a comprender lo relacionado con los estilos de dirección en lo que respecta al perfil, gestión, interacción y formas que dinamizan los directivos desde la configuración geográfica como base para visibilizar el ejercicio de la autoridad desde el rol del directivo docente. Luego, se desarrollaron algunas investigaciones que se han trabajado a nivel internacional como nacional con base en el tema de cómo se ha gestionado la dirección escolar. En el segundo capítulo, se trabajaron los referentes teóricos relacionados con el dirigir, la organización, la política educativa, el liderazgo en las Escuelas Normales y los estilos de dirección.

En el tercer capítulo, se abordó el trabajo metodológico de la investigación, en la cual se recurrió a una investigación cualitativa, y el estudio de caso, el cual empleó la revisión documental; a su vez, se mostraron las técnicas de investigación como: el análisis documental, el grupo focal y la fotografía narrativa para interpretar lo referente a la

configuración del territorio. Y como parte del diseño metodológico de la investigación se utilizará el enfoque hermenéutico, el cual permitirá comprender los estilos de dirección, encausando las vivencias y relatos de los rectores, coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia.

El cuarto capítulo, se destinó a la interpretación de los resultados, los cuales fueron organizados a partir de las categorías que se identificaron inicialmente desde el trabajo teórico. Para ello, se estableció el mapa categorial como herramienta de comprensión de los resultados investigativos. Al mismo tiempo, se organizó el análisis de resultados triangulando los testimonios de rector, coordinadores, estudiantes, docentes y padres de familia con base en las categorías de análisis.

Como categorías de trabajo se desarrollaron las categorías representadas en los siguientes estilos: interpersonal, formativo, administrativo, político, transformador y carismático. Y para cada una de las categorías se gestionaron las siguientes subcategorías: perfil, gestión e interacción.

Finalmente, se concluyó que los estilos de dirección sí logran trascender en la vida de un proyecto educativo, y que en parte, éstos han sido condicionados por las políticas del Ministerio de Educación, y que otros son aprendidos por los titulares a través de la práctica reflexiva, en las situaciones cotidianas, de manera permanente, como un aprendizaje continuo y como una oportunidad para replantear el proceso a partir del nuevo conocimiento y otros son extensión del perfil de la persona o del profesional que ahora desarrolla su servicio en el rol de directivo. En los estilos de dirección que se categorizaron, los tres directivos que de una u otra forma promueven acciones relacionadas con dichas formas de dirección, sin embargo, frente a algunos estilos es más notorio el accionar de algunos de los

directivos en razón al perfil del desarrollo por el mismo directivo docente. La comprensión anterior es obtenida a partir de la espontaneidad y en ocasiones a la prudencia de los testimonios o relatos motivados por el uso de la entrevista semiestructurada que se utilizó en el proceso investigativo.

Adicionalmente, se visibilizó el sentido de los estilos de dirección que movilizan los rectores de las tres Escuelas Normales que han sido focalizadas. De hecho, se destacaron aspectos como el carisma que caracteriza y brilla en tantos momentos por parte de la rectora de la Escuela Normal, Superior de Puente Nacional, la dinámica estratégica para permear el espíritu del empoderamiento y tan notorio en el directivo de la Escuela Normal Superior de Ubaté, o el tecnicismo visibilizado por el rector de la Escuela Normal Superior Sor Josefa del Castillo y Guevara. En resumen, se ha logrado incursionar en la vida de unas comunidades educativas que siempre colocan el sentido humanista como una fuerza que caracteriza los estilos de dirección que están proyectados hacia la formación de maestros.

1. PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Las Escuelas Normales en Colombia han sido protagonistas del proceso de formación inicial de maestros durante dos siglos y no han sucumbido ante los cambios y desafíos a los cuales les ha sometido la política educativa durante los últimos años. Alberto Echeverri, (como se citó en Herrera 2017) señala que: “Las Escuelas Normales han sido como un barco de papel en medio de las tormentas provocadas por la improvisación en la política educativa de toda una sociedad. Se menospreció su capacidad para vehicular la tradición pedagógica y cultural” (p.60).

Es así como la resistencia de las Escuelas Normales a desaparecer por fenómenos como el abandono y la pretensión del Estado por clausurarlas, es atribuida a la tenacidad y resistencia de maestros y directivos que han hecho de esta misión un proyecto de vida. Esto motiva mi interés como investigador por saber, ¿qué hay de particular en quienes lideran estas instituciones? ¿Qué genera tanta perseverancia frente a esta causa de formar maestros en medio de tantas paradojas y adversidades?, ¿Qué se encuentra al interior de cada Escuela Normal que está permeada por un estilo de dirección?.

En las últimas décadas, como es el caso del decreto 2277 del 14 de septiembre de 1979 mediante el cual, se estableció el régimen especial para regular las condiciones de ingreso, ejercicio, estabilidad y retiro de las personas que desempeñan la profesión docente. En el artículo 32 se refiere a que los cargos directivos tienen carácter docente y deben ser provistos con docentes escalafonados, y en su artículo 34 se dice que la designación en propiedad para el

desempeño de los cargos directivos se considera un ascenso dentro de la carrera docente. El artículo 33 hace mención de algunos requisitos como experiencia en la carrera docente, capacitación y otros.

El decreto advierte que este procedimiento no aplica para el caso de la educación superior. Hasta entonces las Escuelas Normales están regentadas por el decreto 080 de 1974, que sugiere reglamentar dos ciclos, uno de cuatro años, un ciclo básico vocacional de cuatro años que es para todos, y un ciclo de dos años de duración que ofrece opciones como el Bachillerato pedagógico o formación Normalista. En el año 1978 se expide el decreto 1419 “que cambia oficialmente el nombre de Escuela Normal por el de Bachillerato pedagógico”. Como consecuencia el Estado colombiano deja de otorgar el título de maestro.

Es por ello que para aquel entonces, 1979, los directivos de las Escuelas Normales son nombrados con lo establecido en el decreto 2277, tanto que hubo un momento en que la denominación “el bachillerato pedagógico” para los egresados de Escuelas Normales, se convirtió en una modalidad más que podía tener la institución con la dirección del mismo rector. Esto determina uno de los hitos en la historia de las Escuelas Normales, que han mostrado la necesidad de mirar estas instituciones con nuevos procesos de construcción, saberes otros articulados, otras estructuras y otras organizaciones¹. De ahí el interés claro por parte del Ministerio de Educación por definir el perfil de los docentes que debían ser los formadores y por quienes debían direccionar la “formación de formadores”.

¹Sin lugar a dudas que allí hubo docentes y directivos que apalancaron una postura pedagógica como decía al comienzo del texto, que movilizaran el sentido de su acción social como un saber pedagógico. Tanto que, de manera personal, hice parte de este proceso, habiendo obtenido el título de “Bachiller pedagógico” en el año 1989, con el cual ya se podía acceder a la carrera docente.

En este orden cronológico, hacia el año 1991, con la reforma de la constitución, Colombia comienza a afrontar un proceso de transformación, tanto en el ámbito legal como en el que respecta a las mismas instituciones. Para Rodríguez (2015) esto generó algunos cambios relacionados con el rol del directivo-docente en las instituciones educativas, en aspectos como: la descentralización del sistema educativo, ya que acrecienta responsabilidades en el ámbito administrativo, organizativo y pedagógico, con una serie de normas sobre regímenes disciplinarios y contratación que apuntan a combatir la corrupción; y con una serie de normas de muy diversa procedencia, porque involucran y afectan explícitamente lo educativo como es el caso de: “la ley del medio ambiente, del deporte, de cultura y el código del menor” (p.2).

Asunto que acrecentó la complejidad de quien lidera la dirección de la Institución educativa, sin embargo, frente a la formación del docente de preescolar y básica primaria, que al entonces se titula “Bachiller pedagógico”, para el caso de los egresados de estas instituciones, ya es el maestro, y es a quien se le mantiene en esa paradoja frente a su saber y su quehacer, ya que a éste se le entrega la inmensa responsabilidad de formar hombres y al mismo tiempo se desconoce prácticamente la importancia social de su trabajo. Asunto que valdría la pena constatar en quienes al entonces tenían la inmensa responsabilidad de liderar estas instituciones, si estaban en el nivel de dirigir una institución más o desarrollaban la apuesta que se requería para orientar y promover la formación de quienes iban luego de manera consecuente a ser los formadores de las nuevas generaciones en su primera infancia.

Hacia el año 1994 la ley 115 en su artículo 216, ordena al gobierno nacional determinar los procedimientos para la reestructuración de las Escuelas Normales dentro del término de (1) año, promulgado a partir de la promulgación de dicha ley. En el mismo año se emite el decreto 2903 a 31 de diciembre, “por el cual se adopta disposiciones para la reestructuración de las

Escuelas Normales”. Estas instituciones recibirán orientación de las secretarías de educación frente a este proceso que requiere un nuevo Proyecto Educativo, y que ofrecerán los niveles de preescolar, básica y media con profundización en educación, al mismo tiempo se ofrecerán dos años de ciclo complementario”. A partir de este momento comienza una nueva etapa para las Escuelas Normales, una nueva encrucijada que desde entonces han tenido que afrontar los directivos y que al día de hoy no se ha logrado superar, con ello se refiere a la necesidad de asumir la responsabilidad de ofrecer cuatro semestres de educación Superior y con ello sus graduandos adquieren la posibilidad de incursionar en la profesión docente, pero al mismo tiempo, deben apropiarse los requerimientos de la ley 115 que abarca a las instituciones de educación básica y media, y entonces dichas instituciones reciben inspección y vigilancia tanto de la entidad territorial como del Ministerio de Educación en cuanto a la verificación de condiciones de calidad.

En el año 1997 el Ministerio de Educación Nacional emite el decreto 3012, que plantea los requisitos para ser rector de una escuela Normal como son: ser licenciado en educación o profesional con reconocida trayectoria en materia educativa y acreditar título en un programa de posgrado en educación; presentar y aprobar el concurso especial que convoque el departamento, distrito o municipio, según sea el caso; acreditar como mínimo 10 años de ejercicio docente, de los cuales, al menos cinco de ellos en un cargo directivo en instituciones de educación media o de educación superior. Además en el artículo 3, se señala: “ Las Escuelas Normales Superiores, ofrecerán en jornada única completa, el nivel de educación media académica con profundización en el campo de la educación y la formación pedagógica y un ciclo complementario de formación docente con una duración de cuatro semestres académicos.

Estarán dedicadas exclusivamente a formar docentes para el nivel de educación preescolar y para el nivel de educación básica primaria”.

Frente a esta normatividad se valora el hecho de advertir de unos requisitos relacionados con la experiencia y la formación docente, de quien vaya a ser directivo de una Escuela Normal. Por esta razón es válido preguntarse ¿Qué estilos de dirección se requieren dinamizar para esta nueva exigencia del Ministerio de Educación en cuanto a la formación inicial de maestros? O ¿qué perfil se requiere para quien vaya a dirigir a partir de este momento, 1997, las Escuelas Normales? A pesar se lo sugerido por el mismo decreto.

Aunque el decreto 3012 de 1997, fue derogado por el artículo 12 del decreto 4790 de 2008, ya con anterioridad el Ministerio de Educación emite el decreto 1278 del 19 de junio de 2001, y este en su artículo 11, “considera que para ser rector de una Institución Educativa con preescolar, básica completa y educación media el aspirante debe tener título de licenciado en educación o título profesional, y seis años de experiencia profesional, pero no especifica que sea en el ámbito educativo”. Todo esto significa que a partir del año 2002 cualquier profesional puede aspirar al rol de directivo e incluso de una Escuela Normal Superior. Aquí aparece otro viso de indiferencia hacia las Escuelas Normales por parte del Ministerio de Educación, ya que emite un decreto que aplica para todas las instituciones, desconociendo que su misión es formar maestros incluyendo un nivel de cuatro semestres de educación superior. Al respecto, surge la inquietud sobre el perfil, gestión y formas de dirección para quienes van a liderar la dirección estas instituciones.

Sin embargo, desde el año 1997 existen 137 Escuelas Normales, y tienen como normatividad vigente el decreto 4790 del 2008 “por el cual se establecen las condiciones básicas de calidad del programa de formación complementaria de las Escuelas Normales superiores y se

dictan otras disposiciones” y una de estas condiciones se refiere a la proyección social y los perfiles del personal docente y directivo², que garantice el cumplimiento de los objetivos del programa de Formación complementaria. Ahora, para la apropiación de estas condiciones se encuentra de por medio una limitación normativa, ya que la ley 115 es la que regula esta responsabilidad que asigna el decreto 4790, y esta no definió la forma de resolver la investigación y el perfil de los directivos y los docentes que orientarán el proceso de las Escuelas Normales.

Adicionalmente, en el año 2010, las instituciones formadoras de maestros, recibieron la visita del Ministerio de Educación Nacional, para desarrollar la verificación de condiciones de calidad, y frente a dicho proceso estuvieron los directivos dinamizando y evidenciando los respectivos avances, resultado de lo anterior, 37 Escuelas Normales de 137, obtuvieron concepto condicionado con oportunidad de mejora para algunas de las condiciones. Pero hacia el año 2012, al evidenciar que a partir de un plan de mejoramiento se había logrado una significativa mejora, el MEN emitió concepto favorable para instituciones que no habían recibido concepto favorable. Es por ello que para esta capacidad de afrontamiento que deben tener estas instituciones, se presume de unos estilos o formas de direccionar estas comunidades educativas, en aras de dar respuesta a la pertinencia del proyecto Educativo que se desarrolla en cada contexto y al mismo tiempo a las exigencias de la política que procede del ámbito Nacional.

²Como resultado de la revisión y lectura de dichos procesos la COMISION NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR (CONACES) emitió concepto condicionado para el funcionamiento de 37 Escuelas Normales. Y por eso la preocupación en esta propuesta por saber de los estilos directivos que lideran la complejidad y particularidad de estas Instituciones que según el decreto 4790 ofrecen los años 12 y 13, en aras de titular “Normalistas Superiores”.

Desde año 2014, se emprendió una reflexión sobre la “Naturaleza y retos de las Escuelas Normales”, con la participación de las comunidades educativas de las Escuelas Normales en aras de recuperar la identidad y naturaleza de la misión en la formación inicial de maestros y sumado a ello la experiencia que como directivo de una Escuela Normal, da cuenta el investigador de esta propuesta. Lo anterior reafirma la motivación y curiosidad por comprender los estilos de dirección que caracterizan estas instituciones que en cada instante construyen un ambiente de formación de maestros que inicia en el preescolar y culmina con el programa de Formación complementaria.

Es por ello que la necesidad, el propósito y la gran pasión por indagar y explorar sobre el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son los estilos de dirección que se promueven en tres Escuelas Normales del corredor educativo Boyacá- Cundinamarca y Santander?

1.2. Justificación

En relación con el tema de investigación: “Estilos de dirección de Escuelas Normales”, ofrece la posibilidad de impactar con el saber teórico y pedagógico obtenido del proceso reflexión e interpretación, y que se colocará a disposición de las comunidades educativas que se han focalizado pero de igual forma para las 137 Escuelas Normales que tiene el país.

Al respecto, este trabajo de grado reviste una gran importancia, debido a que la sociedad colombiana acoge anualmente de acuerdo con Claudia Pedraza del área de formación docente del Ministerio de Educación Nacional alrededor de dos mil (2.000) maestros para prestar su servicio tanto en el ámbito privado como público para prestar su servicio como docentes en los niveles de preescolar y básica primaria, y actualmente pueden incursionar como orientadores en el desarrollo de la política de primera infancia que está potenciando el gobierno Nacional. La pertinencia de esta propuesta surge al estar relacionada con la “formación de formadores”, pues,

esto reviste una implicación más compleja con respecto a otras instituciones de educación formal. Esto conlleva a pensar que se requieren unos estilos, unas formas, unas habilidades, una visión y unos referentes que como docentes o directivos docentes posean coherencia con el arte de orientar el proceso formativo de maestros.

Además de lo anterior, esta investigación ayudará a visibilizar el currículo oculto de la dirección escolar que está inmerso en cada una de estas instituciones y que se ha ido construyendo desde la iniciativa, la creatividad y la reflexión de cada unidad que es la Escuela Normal y que seguramente se desarrolla en un continuo aprendizaje y en una dinámica de reflexión en la que participan todas las voces internas y externas que rodean el entorno de la Institución.

Si bien se ha conceptualizado sobre los estilos de dirección que han dinamizado los directivos docentes de instituciones educativas que no son de Escuelas Normales, vale la pena saber sobre qué estilos se gestionan estas unidades que gozan de la posibilidad de apropiar una vivencia de la pedagogía dinamizada por el equipo directivo y los maestros, porque que de ello también participan y desarrollan como proyecto de vida, los niños, adolescentes y jóvenes el proceso educativo.

A este propósito se pretende encontrar e indagar en el directivo docente de la actualidad, a ese “maestro perdido” que se fue opacando en cuanto a lo administrativo y lo gerencial; y se fue volviendo un asunto más relevante y esto a causa de la misma política educativa que le ha ido saturando de una serie de funciones administrativas y financieras. Además de esto, se espera que el ambiente, escenario y proyecto educativo que se dinamiza en una Escuela Normal genere una implicación en cuanto a la concepción pedagógica, formativa y administrativa tanto en los directivos y demás integrantes de la comunidad educativa.

Cabe señalar la inminencia y trascendencia del actuar de un directivo docente ante lo que implica el papel social de la escuela y aún más el reto que tienen las 137 Escuelas Normales de Colombia, en la formación inicial de maestros, mediante la dinamización curricular en los niveles de preescolar, básica, media y Programa de Formación Complementaria, que está fundamentado en el decreto 4790 de 2008.

De otra parte, reconocer los estilos de liderazgo promovidos en cada una de las Escuelas Normales focalizadas, permitirá reconocer que el directivo docente es un actor fundamental en el quehacer de la educación, y por cierto un inminente constructor de tejido social. Es así que caracterizar los estilos de dirección se relaciona con la misión fundante del directivo docente: “consolidar una comunidad humana en un marco institucional”. Mediante este nivel de responsabilidad se puede facilitar y fortalecer la política pública que se concreta en cada una de las acciones desarrolladas de la comunidad educativa.

La novedad de esta propuesta es dada por referirse a la dirección de Escuelas Normales Superiores que desarrollan su actividad en un corredor de tres departamentos y una de estas recibió un concepto condicionado, sobre sus condiciones de calidad, por parte del Ministerio de Educación Nacional, en el año 2010, factor que despierta interés en nuestra observación. Además, de la observación y la interpretación en cuanto a los factores de perfil, gestión, interacción y configuración del territorio de dirección, permitirá aproximarnos a aquello más relevante y acertado que promueven las diferentes estrategias de dirección educativa.

De otro lado, esta investigación se moviliza en el campo de la educación, siendo este medio, una posible fuerza transformadora de nuestra sociedad y por ende las Escuelas Normales son centros de formación para potenciar el proyecto de vida de los egresados, ya que ellos estarán preparados para continuar en su autoaprendizaje y en disposición para servir a la

sociedad en la profesión docente. Así, los directivos han de ser los intelectuales que día a día han de estar pensando la educación y en este caso, liderar el enfoque de formación docente que requiere la sociedad con sus desafíos propios del siglo XXI.

Es inminente el deseo de saber de la forma de actuar y de gestionar de los actores que lideran el proceso de una Escuela Normal, debido a que estas instituciones revisten una naturaleza especial, y que según el decreto 4790 deben apropiarse los principios de la enseñabilidad, la educabilidad, la pedagogía y el contexto. El Ministerio de Educación Nacional preocupado por la formación inicial de maestros, desde el año 2014, ha convocado a rectores, docentes y estudiantes a participar en el reproceso de repensar y resignificar la condición y naturaleza de estas instituciones. Esta discusión se ha movilizado en torno a cuatro ejes fundamentales como la investigación, la evaluación, la extensión y la formación.

Esta investigación ofrecerá razones para que en el futuro se indague por otros factores al interior de estos laboratorios formadores de docentes, bien sea en el nivel de maestrías e incluso de doctorado, debido a que la política del Ministerio no tiene definido una política, como tal para formar a los directivos de las Escuelas Normales, solamente la investigación educativa, como reflexión crítica, se constituye en fundamento para su proceso de formación.

Finalmente, la presente investigación permitirá resignificar el trabajo y la influencia en el devenir de la institución que ejerce el directivo docente y observar el estilo particular desarrollado en las escuelas normales que son objeto de estudio, y además, observar cómo incide dicho estilo de dirección en la formación de los nuevos maestros. Así mismo, este trabajo investigativo contribuye a la Universidad Santo Tomás en la medida que se generan nuevas perspectivas en torno a la dirección de rectores de escuelas normales superiores, de igual forma a

la facultad de educación en cuanto estos elementos pedagógicos y epistemológicos encontrados en la investigación coadyuvan al pensamiento educativo de la universidad.

1.3. Antecedentes

Este apartado tiene como propósito conocer los elementos que se han dinamizado en investigaciones anteriores y que ahora se relacionan con el fenómeno de los estilos de dirección de las Escuelas Normales a nivel nacional e internacional. Para ello, se consultaron bases de datos de las Universidades de Colombia (U.P.C., USTA), y de Chile (Universidad Central y Universidad Católica)³. Además, se realizaron búsquedas virtuales como DIALNET, quien proporcionó artículos de investigación relacionados con el objeto de esta investigación.

Carlos Hernando Valencia, (2006), en su tesis doctoral: *“Las Escuelas Normales y la formación del magisterio primera mitad del siglo XX”* afirma:

El Rector de la Escuela Normal era el encargado de realizar acciones tendientes a vigilar, autorizar, reprobar, proponer, reglamentar e informar acerca de la marcha general de la Escuela Normal en todas sus órdenes: física, administrativa, pedagógica y moral, y atendiendo a los horarios, los cursos, los profesores, los padres o acudientes de los alumnos, los servicios médicos, los trabajos administrativos y académicos, distribuidos en períodos con 6 horas semanales de clase, y horarios definidos de acuerdo con el cargo: vicerrector, director interno, directores de grupo, profesores internos, profesores externos, director de la Anexa, y sus respectivos subalternos. Así que el Estado ejerce un control directo e imprime el carácter esencial que pretende y los rectores son

³Algunas investigaciones recogidas de las Universidades de Chile, se da la pertinencia de recurrir a ellas dado que el investigar de este trabajo asistió a una pasantía de investigación y por tanto se tomaron algunos artículos relacionados con el tema en cuestión. A su vez en el caso de las Universidades escogidas en Colombia se tuvo en cuenta que tiene convenio con diversas escuelas normales del país.

intermediarios e informantes directos las acciones ejecutadas en cada una de las Escuelas Normales.

Además de esto, se retoman algunas funciones reconocidas para aquel entonces, como velar por sostener la cultura del profesorado, informar a los padres de familia sobre la conducta y trabajo de los estudiantes, dictar conferencias a los alumnos y mantenerse en comunicación frecuente con ellos. Anotaré que el directivo tiene amplias potestades en incluso en el nombramiento y cambio del personal docente. Esta Investigación es concebida desde el método histórico y plasma la evolución histórica de la instrucción pública. De ello resulta que el directivo de la Escuela Normal ha sido revestido de unas funciones impuestas por el Estado y que son objeto de control y que de alguna forma promueven condicionamiento al accionar del directivo docente.

A continuación, aparece la tesis de Carmen Elvira Semana quien en el año 2004, propuso: *“La escolaridad y las voces de las maestras egresadas de la Escuela Normal Santa Gertrudis 1957-1972”*. Es así como el objetivo era conocer el tipo de formación que se ofreció a los maestros de la Escuela Normal Superior de señoritas “Santa Gertrudis “ entre 1953-1972, que estuvo dinamizada y apropiada “en una pedagogía que promovía los valores éticos y cívicos, básicos e importantes que fueron la esencia de la formación profesional y con los cuales hizo extraordinarios aportes sociales y culturales a la región y al país” (Semana, Et al, 2004) (p.11). El gobierno de la Escuela Normal se concibió en forma tal que la comunidad educativa en su totalidad tenía representación en cada una de las actividades que se consideraba funcional para reglamentar y cumplir. De esta manera establecieron el organigrama que identificaría las funciones correspondientes a cada uno de los estamentos que formaban la comunidad educativa.

Se valora que entre 1970 y 1972 hay visos de sentido democrático y se habla de gobierno escolar, lo que demuestra los avances de la comunidad religiosa “respecto a la educación. La Escuela Normal hablaba de educación liberadora de Paulo Freire (Semana et al, 2004), con este concepto se habla de una educación para el cambio” (p.12). Esta investigación hace referencia al gobierno de la escuela y que lo desarrolla de manera participativa, desde la corresponsabilidad y la convicción profunda de formar maestros que coadyuven en la transformación de las comunidades.

Igualmente, se aborda la tesis del Colombiano Carlos Fernando Vargas Garzón (2013): *“Las tecnologías del gobierno en la configuración del sujeto directivo”*. El autor describe el paradigma del directivo de la época antes de los años 90, que tiene un carácter jerárquico, rígido y burocrático; permeado de estrategias de centralización, su actividad está priorizada en la administración de unos recursos; su función vista desde la perspectiva de Foucault: es de control disciplinario, de relaciones de poder verticales, guiadas solamente desde las políticas de estado.

En segundo lugar, el tipo de directivo que se promueve después de la reforma constitucional de 1991 y la ley 115 de 1994, “es de carácter gestor, y muy ligado al liderazgo; los discursos que ahora se promueven son el de la eficacia, la calidad, el trabajo colectivo, la dirección participada desde el gobierno escolar” (p.5); y se espera que la dirección sea innovadora y la gestión de la calidad sea realizada a través de proyectos como la principal tecnología que utiliza el gobierno y espera que sea el límite dentro del cual sea causada la actuación del directivo. En efecto, la metodología de esta investigación es de carácter descriptivo “mediante el método arqueológico genealógico, utilizando como herramienta la planteada por Michel Foucault en la formación de las estrategias” (p.6).

A continuación, se presentan los aportes de las tesis que se han consultado de manera presencial en la biblioteca central de la ciudad de Santiago- Chile. El criterio de selección de estas investigaciones está relacionado con documentos que analizan el liderazgo y el impacto que ejercen en el proceso transformador de las comunidades educativas de esta región.

En este orden de ideas, aparece la investigación realizada por Katherine Faure. (2010), titulada: “*La importancia de gestionar con liderazgo pedagógico*”. Esta investigación se realizó en Santiago de Chile. La metodología empleada se fundamentó en un estudio de carácter etnográfico y de tipo cualitativo, que analiza un contraste entre dos períodos de gestión directiva.

A su vez, la investigación se centró en potenciar lo pedagógico (Faure, 2010) “en todo momento, involucrando a un equipo con opinión, capacitado y convencido de mejorar el desempeño al interior de las salas en beneficio de los niños que se atiende y así demostrar la importancia de gestionar con liderazgo pedagógico” (p.23). El fenómeno sobre el cual se ha realizado la investigación se relaciona con el ámbito de una Escuela Normal que debe pensar una apuesta curricular desde la primera infancia, en razón a la población que hace parte de sus procesos y a la formación de los maestros que es el propósito fundamental de su misión.

Luego aparece la tesis de Maestría desarrollada por la estudiante de Patricia Alejandra Cabrera López (2012), titulada: “*Percepción de estilo de liderazgo del equipo directivo de los colegios de la Gestora de Establecimientos Educativos*” “*Estudio de caso*”. Esta propuesta considera que es necesario mejorar la gestión de los equipos directivos puesto que esto incide directamente en el trabajo docente y la apuesta de prácticas docentes son determinantes en el aprendizaje de los estudiantes. Además, “se utilizan parámetros de altas expectativas en la selección de los candidatos para esta gestión escolar, ya que todo esto solo contribuye a obtener una calidad de educación” (p.23).

Esta investigación tuvo como propósito describir el estilo de liderazgo de los equipos de directivos, y se hizo a partir de indagar la percepción que tienen los docentes de los directivos en su gestión. Es así que este análisis será útil para el grupo de instituciones focalizadas en cuanto les permitirá establecer un modelo claro de gestión y perfiles de cargos que cumplan con la declaración de principios de organización. Según López (2012) las variables analizadas para los directivos corresponden “al carisma, el clima escolar y el trabajo en equipo, la comunicación, la responsabilidad del cargo y el respeto por el profesor” (p.29). De otro lado, la metodología recurrió por un estudio descriptivo acerca de la percepción, que tienen los profesores, sobre el estilo de liderazgo que promueven los directivos en las instituciones educativas, que han sido focalizadas.

A continuación se relacionan las conclusiones más relevantes de esta propuesta, como son el fomentar la movilidad profesional dentro de la organización a tal punto que los mismos docentes conocedores del contexto y recibiendo la formación profesional puedan acceder a los cargos directivos para lograr responder a las necesidades de cada colegio, de otra parte en Cabrera, (como se citó en López, 2012) se identificaron ventajas y desventajas del modelo organizacional que sugieren “realizar algunos ajustes como es el caso de buscar la selección de directivos basado en los lineamientos del modelo de gestión que la Gestora de establecimientos desea implementar en sus colegios” (p.43).

Se busca visibilizar las formas de interacción de los directivos con los diferentes actores de la comunidad educativa mediante la descripción de dichas percepciones. Es así como este antecedente evidencia la incidencia y trascendencia de las estrategias que dinamiza el directivo docente en el desarrollo de un proyecto educativo. Un aporte importante es el de llegar a considerar como directivo a quien ha vivido la experiencia del proyecto educativo que luego va

a liderar, es decir que su campo de formación es la reflexión crítica que dinamiza cada maestro que está participando en el desarrollo de dicho proyecto.

La tesis realizada por la investigadora Emilia Santibáñez (2013) en la ciudad de Santiago república de Chile, titulada: “*La gestión educativa en contextos de vulnerabilidad social y sus efectos en los resultados escolares en tres colegios particulares subvencionados de la Región Metropolitana*”, describe los factores que inciden en la gestión educativa de tres colegios particulares subvencionados, ubicados en sectores de vulnerabilidad social en la zona Metropolitana de Chile, que obtiene resultados superiores al promedio Nacional en las pruebas SIMCE.

La metodología utilizada corresponde a un estudio cuantitativo con un diseño metodológico no experimental transaccional descriptivo que se basa en el análisis estadístico de datos recolectados a través de un cuestionario aplicado a los docentes de estos colegios. Entre las principales conclusiones para alcanzar efectividad en la gestión educativa (Santibáñez, 2013), se encuentran el grado de compromiso de los directivos que se hace visible con respecto al rendimiento escolar de los estudiantes y su capacidad de “propiciar un ambiente de trabajo positivo y la confianza dentro de la comunidad educativa, tanto que los encuestados expresaron en un 80% estar muy de acuerdo con respecto a la gestión y formas de liderar la institución” (p.18). Esta investigación del orden internacional muestra estrategias y valores que dinamizadas por la persona del directivo docente pueden generar un impacto positivo en los integrantes de la comunidad educativa.

Acto seguido, se presentan los aportes que se han encontrado en artículos publicados en revistas de carácter nacional e internacional con base en el tema sobre la dirección escolar. A este respecto, se encuentra el trabajo de la autora Ileana Vargas Jiménez (2009), titulado: *¿por*

qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? En esta investigación se puede concluir que: “El liderazgo trasciende en todas las organizaciones, y tiene diversas connotaciones, de imágenes de personas poderosas, dinámicas, inteligentes e implica una relación con otra gente que involucra vínculos fuertes de lealtad, compromiso y un sentido sensible compartido” (p.17); además se desarrolla con relación a una organización, institución, agencia o comunidad y no de una manera aislada.

Al mismo tiempo, el liderazgo se practica en una explosión de energía de dos o tres años, y este se concreta en actividades desarrolladas dentro de la Institución, no puede ejercitarse en un evento o acto aislado, como si nada lo hubiese provocado. En tercer lugar, la responsabilidad de los administradores es enorme en cuanto han de “estimular al personal y apropiar la visión que se ha consensado con la participación de todos, ya que la claridad en las metas, objetivos y en su estilo administrativo se verán reflejados en toda la organización” (p. 18). De todo ello, se rescatan los posibles rasgos y la capacidad de influencia del directivo que como líder tiene sobre una organización educativa, pareciera que es una figura necesaria y trascendental en la calidad de un proyecto educativo.

Por su parte, aparece el trabajo titulado: *¿Posición olvidada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile?*, de los autores Iván Núñez, José Weinstein y Gonzalo Muñoz (2012), quienes tienen como objetivo, analizar la evolución de la dirección escolar en los últimos 80 años en Chile. Las conclusiones de dicho análisis se registran de la siguiente manera: el mostrar la configuración de la posición directiva desde la política educativa en lo que se refiere a la institucionalidad y al ámbito normativo, y para ese entonces promueven la formación de directores de escuelas primarias que estuvo bajo la custodia de la Escuela Normal

Superior del centro de perfeccionamiento y que sumado a la experiencia docente se requirió de una formación más elevada en el marco de una carrera profesional en construcción.

Para el caso de la secundaria, Núñez, Weinstein y Muñoz, (2010) se habla de una función de varios titulares, rectores, vicerrectores y subdirectorías, inspectores generales, sin que para ello se hable de equipo; por cierto, “el sentido predominantemente es administrativo – institucional de la función de los directores, ya que se consideraba imposible que un directivo tuviese autoridad pedagógica en todas las disciplinas” (p.8). Además, se promueve la inversión por parte del Estado en aras de cualificar la idoneidad de los directivos, esto como el camino más indicado para impactar las prácticas docentes que se promueven en la escuela y de esta manera apropiar la identidad y reconocimiento ofrecido a los sujetos de la dirección escolar.

Sin embargo, desde los años 90 se intensifica la autonomía del docente en cuanto al planeamiento de los procesos de enseñanza- aprendizaje y es por esto, que la cuestión directiva comienza a tener un límite claro para las funciones y atribuciones en su eventual incidencia directa en aulas y a ser vista como “un asunto de coordinación, ejercida por docentes con cierta preparación adicional y que por un procedimiento de concursabilidad son nombrados por los alcaldes municipales” (p.10).

Y finalmente, a partir de año 1995 empieza a reconfigurarse y a revalorizarse el papel de los directivos integrando 4 dimensiones clave: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima y de la convivencia; “muy recientemente, la normativa otorga mayor autonomía, fortalece los equipos de dirección y reconoce la centralidad del liderazgo pedagógico” (p.12). Es así que en su momento aparece el papel relevante de las Escuelas Normales en la formación y acompañamiento de docentes y directivos en la educación chilena. Cabe señalar el proceso evolutivo del papel directivo y el reconocimiento de su dimensión como

líder pedagógico, puesto que es uno de los elementos que se presume visible en los estilos de dirección Escolar y con mayor notoriedad en una Escuela Normal.

En aras de ampliar la perspectiva y el sentido de la dirección escolar se consultó al artículo “*Dirección y gestión escolar en China*” (2007)”, del autor Huang Zhicheng. La investigación resalta el hecho que la gestión escolar sea parte de la pedagogía y no un área independiente. De otra parte hace una retrospectiva de los tres tipos de dirección y gestión escolar en China, a saber: en primer lugar teniendo en cuenta que la administración política era de espíritu democrático, en la escuela funciona “el consejo escolar”, “con quien las decisiones deben tomarse por medio de reuniones, es un estilo de dirección colectivo, dicho modelo se practicó en los años 50” (p.19).

En segundo lugar está la “célula del partido” (Zchicheng, 2007) que se promovió en los años 60’s y 70’s, de igual forma con un estilo colectivo, aunque en la práctica el secretario de la célula del partido recaía toda la capacidad de decisión, mientras el director se encargaba de ejecutar lo indicado por él, y su atención se concentraba especialmente “en el control y la disciplina en la organización; y, en tercer lugar se conoce el estilo de “director “ que se promueve en los años 80’s, y es de carácter individual”, (p.3), se espera que el principio implícito sea el de la responsabilidad , empieza a enfatizarse en el criterio de la eficiencia .

Así pues, el director se convierte en el experto y es, por tanto, el responsable de la escuela. Seguidamente los cambios económicos proyectaron un cambio en la educación en cuanto a la ampliación de la autonomía escolar por medio de la auto-gestión escolar, en lo que respecta a gestión del personal, tanto que las escuelas tienen derecho a contratar libremente a los profesores y al resto de los empleados, y de igual forma dinamizar la gestión del recurso financiero desde el transferido por el gobierno como el adquirido por su propia gestión.

También se habla del proceso de perfeccionamiento del sistema de dirección de la escuela, pues, el modelo de dirección escolar en China es un “sistema unipersonal”; éste tiene derecho a decidir en todo y la obligación de responder por todo, y esto puede desencadenar eficiencia en el trabajo o arbitrariedad y autocracia. Es significativa, la importancia que tienen la preparación de los directivos que se realiza en cada una de las provincias, lo mismo el realizado por el centro Nacional de preparación de Directores de Escuela primaria en la Universidad Normal de Pekín. El segundo “es el centro Nacional de preparación de Directores de Escuela Secundaria en la Universidad Normal del Este de China” (p.6).

Por cierto, liderar una Escuela Normal que aprende de manera continua, es una realidad, y su calidad de los programas se dinamiza desde la evaluación y los procesos de acreditación que afrontan. El factor más importante es el uso intensivo del conocimiento y de la información, que se convierten en entes generadores de productos y conocimientos. Según Vergara (como se citó en Zchicheng, 2012) “Estas instituciones tienen una perspectiva diferente, viven la inestabilidad, la tensión, el conflicto y de esta manera acceden y se crean futuros no conocidos” (p.1).

El liderazgo de quienes las direccionan se caracteriza por ser un agente de cambio que facilite y coordine las interacciones entre los actores, que es consciente de la primicia de lo intangible, que tiene visión, y que ha de ser de actitud abierta al diálogo y a la negociación permanente con los diversos actores educativos. Estos líderes, son diseñadores, guías y maestros; son los capaces de articular, amalgamar, y balancear; los que deben desarrollar la capacidad de integrar el pensamiento creativo y la solución de problemas; los que provocan que las cosas ocurran; los que reducen la fricción; los que saben que esto es una tarea que desborda la inmediatez.

Con respecto a la categoría “liderar”, implica mucho más que mandar, este se centra en toda la organización. Es un potenciar recursos de diversa índole, es animar, escuchar, motivar y capacitar a los miembros de ese equipo. En definitiva, el reto es convertir para Vergara (como se citó en Zchicheng, 2012) “Las Escuelas Normales, de organizaciones altamente burocráticas, lineales, y verticales, rígidas y centralizadas, en otras más flexibles, horizontales, participativas, abierta al cambio y responsables ante las exigencias de la sociedad” (p.2). Así y todo, su gran reto es promover un proyecto que permita el desarrollo humano sostenible.

Por su parte Arzola Sergio (2007) analiza las relaciones que se establecen entre los actores de la escuela y del municipio en el sistema escolar Chileno en su artículo: *“políticas y estrategias de mejoramiento de la educación”*.

El investigador enfatiza que la gestión escolar puede considerarse una inter disciplina, pues integra elementos de la administración (se aplican algunas teorías en la escuela), de la educación (pedagogías), de la psicología (en razón a que trata con personas), y de la sociología (la Escuela es un subsistema de la sociedad). El autor considera que este servicio requiere “el conocimiento a profundidad de las teorías de la educación o de lo contrario puede perderse el objetivo central de la Institución” (p.43). A esto se añade que la gestión escolar tiene su propio objeto de estudio como: los principios de estudio y la gestión escolar, la formación y evaluación de los profesores para las tareas directivas, los diferentes modelos de dirección y de gestión escolar, y los métodos de dirección y de gestión escolar.

Por lo anterior, vale decir que cada país tiene sus propios estilos de dirección escolar. En el caso de China, ha practicado tres sistemas: consejos escolares (las decisiones se toman democráticamente), el segundo es establecido por el partido comunista y el tercero que es el vigente, es el sistema en el que la responsabilidad recae sobre el director. Es posible que la

decisión y obediencia a una persona, esto reprime las opiniones y creencias de los integrantes de la comunidad escolar. De hecho Arzola (2007) “la gestión escolar en la China está cambiando de tal forma que la búsqueda desbordada de la eficacia no descuide los principios de la igualdad y a la justicia en el sistema educativo” (p.49).

Y ahora vemos que Santos Miguel A. (1999) en su artículo: “*organización para el desarrollo profesional*”. Considera que la dirección escolar ha de tener unas características que deben superar un estilo absorbente, autoritario, centralizado, debido a que no permiten que un proyecto educativo sea dinámico e innovador y, por cierto, condiciona el pensar, actuar, y creer de los docentes. Es por esto que se hace necesario concebir “la dirección como un proceso de coordinación de las voluntades, de los esfuerzos y como una fuerza que impulsa a dar lo mejor de sí mismos” (p.17). Incluso es preferible hablar de equipo directivo para lograr transformaciones colegiadas, haciendo posible la innovación entendida como unidad de planificación, acción y evaluación.

Es necesario promover cambios menos ambiciosos que estén compartidos por otros, con participación de la comunidad, con estrategias permeables y flexibles, para que sean protagonizados por uno o dos personas Santos (1999). “La dirección de la escuela concebida como un factor que aglutine todas las fuerzas en el sentido deseado y no como una locomotora que jalona todos los vagones” (p.28). La finalidad de la educación es la liberación de los individuos y no la uniformidad y sumisión irracional, pues ¿cómo construir democracia en una organización jerárquica?

A propósito de las categoría “dirección escolar”, ésta ha de integrar “la investigación, la voluntad, el conocimiento, la justicia, la igualdad y la participación democrática y las buenas prácticas como medio para perfeccionar el rol del directivo” (p.19). Así mismo, los directivos

hacen diagnóstico, comprenden y toman decisiones colegiadas. Se espera que la escuela sea el espejo que refleje la dignidad de quienes la viven y para quienes la contemplan. Baste lo anterior para superar la concepción reglamentaria del directivo por una dimensión social cultural.

De otro lado, Lya Sañudo (2009), en su artículo: “*La transformación de la gestión educativa* “, para disertar sobre esta realidad se hace necesario movilizar el interrogante ¿hacia dónde se transforma la escuela?, de hecho se considera que son las estructuras las que se deben modificar de manera permanente, que en su apuesta educativa ha de tener como propósito “la integración de estrategias acordes con la experiencia cotidiana y de manera fundamental reconocer que son las acciones de las personas las que actualizan la organización de la escuela” (p.11).

Lo anterior se aleja de la precisión mecánica, de la exactitud y de la definición estándar del rendimiento académico de las escuelas. De ello resulta que la calidad educativa no se refiere a los hechos administrativos, sino al valor educativo de los procesos, ya que ha de integrar la complejidad de las interacciones, conflictos e incertidumbres y la búsqueda de diversos caminos.

El conflicto es un factor inminente en una gestión no autoritaria y una fuerza que genera procesos de transformación en el proceso educativo. Y en otro sentido Schvarstein (como se citó en Sañudo, 2009) señala: “en la perspectiva de la organización tradicional, la imposición dominante sobre los otros actores constituye un acto político esencial porque les permite localizar la magnitud y dirección del poder” (p.28).

Es así que el poder participativo y cogestor se puede contrastar a partir de las características que a continuación se caracterizan, es el caso de la asimetría de las relaciones: los actores no están en igualdad de condiciones, sin referirse a la represión o el rechazo, sino a partir del flujo de acciones. La cogestión implica la asimetría de los que proponen y toman decisiones

con respeto a los que las asumen (no hay igualdad de autoridad entre un docente y un directivo). Es por esto que se ha de integrar algunos factores que potencian el rol directivo. En primer lugar, el efecto transformador: que logra encausar la resistencia y “el conflicto individual o colectivo, pues, son los detonantes de esta condición. Seguidamente, la intencionalidad en el ejercicio: La acción participativa vincula la diversidad, y ésta permite la satisfacción de necesidades personales y de los propósitos institucionales” (p.34).

Es así que Fernández María Luisa, propone que el pensar en la formación de directivos se convierte en un requerimiento inminente, y de manera simultánea integra algunos interrogantes tales como, ¿qué director se requiere? ¿Para qué tipo de escuela? Y, ¿de cuál modelo organizativo hablamos? De hecho se considera que dirigir un centro “abierto a la comunidad” entraña la posesión de determinadas habilidades para llegar a consensos

La calidad de liderazgo de los directivos está definiendo un derrotero importante para los centros educativos, debido a que “éstos pueden influir en el aprendizaje desarrollando propósitos claros y comprendiendo sus roles, pareciera que quienes dirigen las escuelas llegarán a impregnarlas de sus características en cuanto al modo de hacer y de ser” Schvarstein (como se citó en Sañudo (2009) (p.28). Además, han de gozar de habilidades, conocimientos teórico-prácticos, capaces de promover una cultura participativa, de favorecer la cultura y el cambio, de promover la formación continua en el centro, de promover y guiar procesos de evaluación formativa en el centro, un proceso formativo ha de ser en las competencias que se les pidan en cada momento, de forma situacional, en adquirir métodos, estrategias, todo esto les va a facilitar para que “contrasten, comparen, y sopesen aquello que hacen, con lo que deben hacer, enriqueciendo su práctica diaria en virtud de la teoría aprendida”(p.28).

En el trabajo la dirección escolar: *Racionalidades y estilos de gestión educativa*, por María Eugenia Vicente (2013), la autora busca describir los estilos de gestión escolar de directores de escuelas de la ciudad de la Plata. Este trabajo se relaciona con el hecho de que la racionalidad técnica fundamenta la actividad del directivo, “allí donde se pretende ajustar la realidad educativa a un deber ser, donde los rumbos estarán trazados, y en la cual los miembros no se pueden expresar públicamente” (p.11).

Posteriormente aparece un punto medio que busca un tipo de gestión configurada por la racionalidad y el diálogo con la situación problemática, que facilita la concertación y los acuerdos individuales, en esta instancia los miembros no tienen intercambios sobre los presentes y los rumbos de la institución. Y finalmente, se encuentra un tipo de gestión en donde el conflicto y la negociación son valores inherentes a la vida organizacional, “las decisiones y acciones que se promuevan tendrá un sello propio de las personas que hacen parte de la organización” (p.16). Aquí las posibilidades de acción y mejoras desde la idiosincrasia y contexto propio de la institución son mayores.

Ahora bien, la gestión del directivo es la de ser interlocutor entre la política educativa de la administración y las concreciones propias en la escuela, en ese proceso de articulación se llega a una práctica burocrática en cuanto propenda el orden, la organización de los recursos y la aplicación de la norma. Además, “es la práctica de la dirección la que convoca y desarrolla saberes pedagógicos que están orientados a liderar el proceso curricular de la institución” (p.18). Así mismo, se expone a resolver la tensión que genera un saber burocrático y un saber pedagógico en su actividad cotidiana, ya que algunos consideran que la tanta normatividad, lo administrativo y la responsabilidad con el registro de tanta información solicitada por la

administración central socavan y distraen el desarrollo de las acciones pedagógicas propias del rol directivo.

Cabe concluir que el conflicto generado por los intereses e ideologías rivales es inherente a la vida de la escuela y se le puede encausar como medio para potenciar la participación que debe promover el directivo. Y este mismo fenómeno se hace visible “al momento de interactuar con los diferentes actores del proceso educativo, como lo son, los padres de familia, a quienes se les hace responsables de la conducta que deberían mostrar sus hijos” (Vicente 2013, p.28) con el docente con quien el directivo se hace un maestro de los maestros, y con los estudiantes el director mantiene una relación de facilitador en tanto que se orienta a las mejores condiciones pedagógicas junto con los maestros, partiendo de las condiciones, costumbres y vivencias de los estudiantes actuales, pues construir una relación con los estudiantes a partir de lo que tiene o a partir de lo que les falta, se convierten en dos formas de pensarlos y convocarlos desde la dirección escolar.

En resumen, se ha visto cómo las concepciones de la dirección escolar identificados en las investigaciones citadas, nos proporcionan insinuaciones para que se repiense la concepción de una escuela de estructura vertical, burocrática y centralizada por una organización pedagógica, participativa y horizontal. Es así que lo anterior es posible en cuanto se promueva una apuesta directiva revestido de valores como el de ser maestro, animador, guía, en actitud abierta al diálogo y como un sujeto agente de cambio.

Las tesis consultadas muestran el panorama de la dirección escolar como una posibilidad de construir educación, como un escenario para transformar procesos y como una responsabilidad que puede ayudar a superar las limitaciones del entorno. Los actores de la comunidad educativa valoran e interpretan el accionar de la dirección escolar en diversas

categorías lo cual orientará la propuesta que se pretende desarrollar en el ámbito de las Escuelas Normales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Comprender los estilos de dirección que dinamizan las Escuelas Normales Superiores del corredor educativo Boyacá- Cundinamarca y Santander.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Configurar los perfiles profesionales de los rectores de las Escuelas Normales superiores objeto de estudio.
2. Visibilizar las formas de accionar y gestionar las tareas de los rectores en las Escuelas Normales.
3. Develar las formas de interacción y configuración del territorio de dirección que han constituido en cada una de las Escuelas Normales.

2. MARCO REFERENCIAL

Para el desarrollo de los objetivos que se han mencionado anteriormente se requiere de un reconocimiento y contextualización de la política normativa, por lo menos en lo que respecta a las dos últimas décadas, y que regula el funcionamiento de las Escuelas Normales, y de paso algunas de las funciones de los rectores que lideran todas las instituciones educativas entre estas las dedicadas a la formación de los docentes. Este reconocimiento legal del orden nacional, nos permitirá en parte comprender el accionar del rector en el ámbito institucional, lo que implica esta incidencia o aquello que se visibiliza como consecuencia de apropiar las concepciones teóricas que aportan los referentes de la pedagogía, de la administración educativa y de las concepciones sobre la dirección escolar. En otro sentido, se puede estar reflejando procesos de dirección contruidos a partir de la reflexión, creatividad y vivencia de las comunidades educativas en cada uno de los ámbitos de las escuelas Normales que han sido focalizadas.

2.1. La gestión Directiva una réplica de la política educativa

Es así, que partir de la ley 115 del año 1994 en su artículo 216, “El gobierno Nacional ordena determinar los procedimientos para la reestructuración de las Escuelas Normales dentro del término de un (1) año, promulgado a partir de la promulgación de dicha ley. Y en el mismo año se emite el decreto 2903 a 31 de diciembre, “por el cual se adopta disposiciones para la reestructuración de las Escuelas Normales”. Estas instituciones recibirán orientación de las secretarías de educación frente a este proceso que requiere un nuevo Proyecto Educativo, y que ofrecerán los niveles de preescolar, básica y media con profundización en educación, al mismo tiempo, se ofrecerán dos años de ciclo complementario. A partir de este momento comienza una nueva etapa para las Escuelas Normales, una nueva encrucijada que desde entonces han tenido

que afrontar los directivos y que al día de hoy no se ha logrado superar, y me refiero a que asumen la responsabilidad de ofrecer cuatro semestres de educación Superior y con ello sus graduandos incursionar en la profesión docente, pero al mismo tiempo deben apropiarse los requerimientos de la ley 115 que abarca a las instituciones de educación básica y media, y las exigencias para las instituciones formadoras de maestros, son en su mayoría, las de una escuela de primaria y secundaria.

Y con respecto a los rectores, la ley 115 en su artículo 130 “los rectores o directores de las Instituciones educativas del Estado, tienen la facultad de sancionar disciplinariamente a los docentes de su institución de conformidad con el estatuto docente, para entonces el decreto 2277 y el artículo 132, “el rector recibe facultades para otorgar distinciones o imponer sanciones a los estudiantes según el reglamento o manual de convivencia de éste, en concordancia con lo que al respecto disponga el Ministerio de Educación nacional”⁴. Asunto que estuvo dirigido para los rectores de todas las instituciones educativas incluyendo las Escuelas Normales.

Seguidamente, el Ministerio de educación emite el decreto 1860 de 1994, que reglamenta la ley 115. Este decreto determina “que el rector ha de orientar el proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar, velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios, la necesidad de dinamizar procesos que contribuyan en la oferta de la calidad educativa; activar y promover relaciones asertivas con las autoridades, patrocinadores, con la comunidad local en aras de fortalecer los procesos académicos y la vida comunitaria; establecer canales de comunicación

⁴Es importante recordar que con esta directriz de la ley 115, se comienza la reducción de Escuelas Normales, pues muchas instituciones decidieron replantear un proyecto Educativo diferente.

entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa; identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas a favor del Proyecto Educativo Institucional; promover actividades de beneficio social que vinculen el establecimiento con la comunidad local; aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes al servicio público educativo, y las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuye el Proyecto Educativo Institucional.

Con respecto a lo indicado por el decreto 1860, se percibe la imposición de una serie de acciones que el directivo debe apropiarse e implementar en sus respectivas instituciones en el ámbito interno, local y de gran responsabilidad con respecto a la calidad educativa según la concepción del Ministerio de Educación. A pesar de este condicionamiento le resta al directivo-docente y a la comunidad educativa desplegar el margen de autonomía que puede movilizar desde el Proyecto Educativo Institucional, que señala, permite articular la política educativa al contexto sociocultural de las comunidades, y para el año que sigue integrará las directrices mencionadas por el decreto 2903 del año 1994, con respecto al ciclo Complementario, que será lo propio de las Escuelas Normales. Este proceso, estará liderado por cada uno de los directivos que se encuentran como titulares de dichas instituciones.

Para el año 1997 el Ministerio de Educación Nacional emite el decreto 3012, en el que se plantean algunos requisitos para quienes van a dirigir las Escuelas Normales, como ser licenciado en educación o profesional con reconocida trayectoria en materia educativa y acreditar título en un programa de posgrado en educación; presentar y aprobar el concurso especial que convoque el departamento, distrito o municipio, según sea el caso; acreditar como mínimo 10 años de ejercicio docente, de los cuáles, al menos cinco de ellos en un cargo directivo en instituciones de educación media o de educación superior. Asunto que resulta

interesante al concebir esa particularidad que se debe tener en cuenta para quienes van a señalar u orientar los criterios en el proceso de formación de los maestros con perfil en básica preescolar y básica primaria.

En la misma perspectiva de reforma normativa el gobierno Nacional proyectó la ley 715 de 2001, la cual evidencia una serie de competencias que se le asignan a los rectores, y que si bien es cierto fortalecen su capacidad de gestión, los colocan como responsables de la eficiencia y calidad del servicio educativo, sin que cuenten con los recursos y el personal necesarios para cumplir esta función y sin que reciban a cambio una mejora en su remuneración. Esta ley agrega otras funciones a los rectores, como:

Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa; Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar; Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar; Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución; Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas; realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos; Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia; Realizar la

evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo; Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes; proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación; Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos; Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución; Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses; administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley; Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos; Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo (p.12).

Sumado a esto, la ley desencadena una serie de cambios estructurales en lo que se refiere a las responsabilidades de las instituciones educativas y sus funciones, que por supuesto son anexas a los señores rectores, sumándole a su condición de líder de los procesos académicos y pedagógicos, su responsabilidad de gerente en cuanto al manejo del fondo de servicios educativos y administrador del personal administrativo. Esto se encuentra reforzado en lo que reglamentan el decreto 1850, el decreto 3020, y el decreto 1278. Sobre este último que es otro estatuto docente, se trae a colación lo referido el artículo 6°:

El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la

educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos. El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas.

Y en el artículo 10º del mismo estatuto, los requisitos que debe acreditar un aspirante a ser rector de institución educativa preescolar y básica competa y/o educación media: Título de licenciado en educación o título profesional, y seis (6) años de experiencia profesional. En este proceso de convocatoria regido por este nuevo decreto no le da un tratamiento particular al proceso de selección a quienes van asumir la dirección de las Escuelas Normales, pues éstas son ofertadas como una vacante más en el respectivo proceso y desconociendo con esto lo referido en el decreto 3012 del año 1997.

En el año 2008 el Ministerio de Educación emitió el decreto 4790 que orienta el programa de formación complementaria que tiene por objeto establecer las condiciones básicas de calidad para la organización del programa de formación complementaria de educadores para el nivel de preescolar y el ciclo de educación básica primaria que pueda ofrecer una Escuela Normal. Las condiciones básicas que sugiere el decreto generan una reflexión y reestructuración del proyecto educativo que debe liderar el equipo directivo de la institución, las cuales se refieren a:

Una propuesta curricular para la formación de educadores que debe ser acorde con el Proyecto Educativo Institucional y el desarrollo del pensamiento crítico e investigativo que sea orientado desde las innovaciones en el campo educativo; movilizar espacios de proyección social que vinculen a la Escuela Normal Superior con su entorno; personal docente y directivo docente que garantice el cumplimiento de los objetivos de la

formación complementaria. Prácticas docentes en el proceso de formación complementaria, contenidos del plan de estudios y prácticas pedagógicas relacionadas con los temas de enseñanza obligatoria en la educación preescolar y la básica primaria; estructura administrativa que garantice un manejo adecuado de los recursos financieros para el Programa de Formación Complementaria.

Lo reglamentado por el decreto se debe articular con aquel proceso que se viene desarrollando en los proyectos educativos institucionales que están en el marco de la normatividad que se ha emitido anteriormente como es el caso de la ley 115 de 1994, la ley 715 2001 y sus decretos reglamentarios.

Es de anotar que en el mismo año 2008, el Ministerio de Educación Nacional, en su pretensión de estandarizar la organización de las instituciones educativas editó la guía 34, que sugiere características del perfil para quien ha de dirigir las instituciones educativas, y estas se refieren a:

Considerar que para acceder al desarrollo y al conocimiento se debe integrar la inclusión como estrategia fundamental, promover una confianza en la capacidad de los estudiantes para aprender e indagar estrategias innovadoras y pertinentes; promover el trabajo en equipo, planear y ejecutar proyectos, dinamizar incentivos tanto para estudiantes como para docentes, movilizar conocimientos y procedimientos para solucionar problemas, saber cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que los estudiantes deben apropiarse en cada momento de su proceso educativo. Sumado a lo anterior, consideró que el rector debe liderar la autoevaluación, plan de mejoramiento y proceso de seguimiento al desarrollo institucional con base a las siguientes gestiones: Directiva, Administrativa, Académica y Comunitaria. Lo anterior también se asumió

en cada una de las Escuelas Normales, incluso sobre la misma estructura se integró la apropiación de las Condiciones de calidad mencionada.

Adicionalmente, en el año 2015 se expidió el decreto 1075, “por medio del cual se expide el Decreto único reglamentario del sector educación”, y que se trató de compilar y racionalizar las normas reglamentarias preexistentes referidas a la misma naturaleza del sector educativo. Este decreto compila todo lo relacionado y que está en vigente para las Escuelas Normales y por ende a sus directivos docentes, asunto que resulta relevante como lo decía al comienzo en cuanto, regula, condiciona y proyecta el perfil y el accionar de los directivos de estas comunidades educativas y de quienes las lideran.

2.2. Conceptualización de la dirección educativa

En cuanto al tema de la dirección educativa se encuentra la administración, la organización educativa, el dirigir, y el liderar, así:

2.2.1. Administración.

Como elemento implícito en la dirección escolar, Según los autores Munch, Galicia, Jiménez, Patiño y Pedronni (2012)

Es el proceso a través del cual se coordinan, y optimizan los recursos para lograr la máxima calidad y competitividad en la consecución de los objetivos. Su importancia radica en la forma como simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, es factor determinante en la productividad y eficacia de cualquier escuela, y la apropiación de los principios de la administración es la base para movilizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas (p.23).

Es por esto, que los directivos docentes de una Escuela Normal requieren de la formación y fundamentación del proceso administrativo debido a que una de las condiciones de calidad que

verifica el Ministerio de Educación se refiere a “ la estructura administrativa que garantice el manejo adecuado de los recursos del programa de Formación complementaria” y en la guía 34 diseñada por el Ministerio de Educación Nacional para todas las instituciones educativas, en el área de gestión administrativa revisa aspectos como: archivo académico, mantenimiento de la planta física, adquisición de los recursos para el aprendizaje, mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje.

Además de esto en Gonzales (2009) se retoman las características de la administración que se desarrolla en la escuela y que la hacen diferente de las otras disciplinas o empresas. Estas son:

La universalidad; existe en cualquier grupo social, no importa el tamaño de la escuela, siempre será necesario administrarla con eficiencia. Una segunda característica es el valor instrumental: su finalidad está referida a desarrollar procesos en el ámbito académico, porque esta fue la razón que motivó inicialmente la creación de la escuela. La tercera se refiere a la unidad temporal que es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente durante el ejercicio de la función educativa. La cuarta es referida a la amplitud de ejercicio que se aplica en todos los niveles y es la base de la organización formal, de las estructuras, procesos y sistemas. La Especificidad que tiene características propias que le proporcionan su carácter específico y la flexibilidad cuyos principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de la Institución en donde se aplican (p. 101).

De esto se infiere que, la dimensión administrativa pueda estar al servicio del proyecto formativo las personas que participan del proceso formativo.

De tal modo que, no solamente un gerente administrador sino un líder educativo y cultural, es quien puede crear, sostener e incluso cambiar la cultura de la escuela, es quien ha de

mostrar el camino para llevar a buen fin la actividad educativa, quien posibilita las iniciativas de los miembros de la organización, quien organiza y coordina la actividad principal del centro, esta dinámica directiva es propia de los “órganos del gobierno escolar. Los factores que influyen en los discursos como lo consigna Gonzales (1999) “sobre la dirección son de índole política, económica y cultural y otros ligados a los cambios en las políticas educativas. La mejora educativa es un fenómeno organizativo y la clave del éxito o fracaso es el director” (p. 227).

2.2.2. Organización Educativa.

A pesar de la especulación desde el ámbito teórico e investigativo, aún se carece de un análisis holístico coherente de este ámbito de especialización pedagógica. Esto tiene como causa el hecho de promover investigaciones cuantitativas de datos concretos en ciertos ámbitos y otras de tipo cualitativo que se dirigen a aspectos menos observables. Se busca relacionar la caracterización de algunos términos, en primer lugar, escuela o centro educativo: Zabalza (1989), lo ha caracterizado metafóricamente “como seres vivos, con los atributos de totalidad, interacción entre sus componentes, y entre estos con el entorno, y el sentido evolutivo” (p. 92). Otros la definen la institución educativa como integración de actos hacia un fin del conjunto de sus miembros. Un segundo concepto se refiere a organización y organización escolar: se considera como la combinación de los medios y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin.

2.2.3. Dirigir.

Según los autores Gómez y Pin (1993) dirigir implica, educar, esto se refiere a desarrollar las capacidades, y habilidades necesarias, para el desarrollo integral de la persona y para el correcto funcionamiento de la organización. En este marco es necesario relacionar y disertar sobre las dimensiones de “la información, la formación y el entrenamiento, necesarias

puesto que, están interactuando de manera continua y esto puede dar cabida a efectos diversos dependiendo de la calidad de las personas, entre otros” (p.227).

En cuanto a la información, su eficacia depende de la disposición del receptor para incorporar el contenido de la información, a su modelo de decisión. Es así que la comunicación haciendo uso de sus elementos emisor y receptor, se convierte en el puente necesario entre la información y la formación. Además de esto, Gómez y Pin (1993) afirman que “la formación, incorpora criterios de acción, es la puesta en común de algo, y que este algo sea atractivo para que el receptor desee incorporarlo y permitir que influya en la toma de decisiones” (p.228).

Finalmente, el entrenamiento que pretende la incorporación de lo transmitido, tanto a la motivación espontánea y al conocimiento técnico. Esto integra conocimientos, “habilidades, actitudes, mediante la repetición de actos, con la intervención de conocimiento experimental” (p.228). Este planteamiento es necesario al momento de diseñar procesos estratégicos y de analizar los contenidos que dinamizan responsabilidad directiva y más cuando se refiere a la formación de las personas en diferentes niveles cognoscitivos de los niños y niñas que integran una escuela Normal superior.

2.2.4. Liderar.

Liderar según Gutiérrez (2011), es entendido como un estado de conciencia en el que descubrimos el camino a nuestros propios reinos, es por ello necesario citar y describir algunas características que se han de dinamizar en las organizaciones del siglo XXI, y más en nuestras Escuelas Normales que están abiertas al cambio y necesidades que están requiriendo las nuevas generaciones que integran la escuela de este siglo (p.29).

Al respecto, se relacionan algunas características que han de ser vinculadas en el proceso y estilo de un directivo docente que busca la excelencia en el liderazgo educativo para formar

maestros, entre otras, crea una visión del futuro: no espera que las oportunidades e ideas innovadoras llamen a su puerta, él las promueve y propone generar inspiración en sus colaboradores para que las realicen, es empático y sensible: es buen comunicador, se compenetra emocionalmente con los demás, valora y respeta las opiniones y sentimientos ajenos. Construye un ambiente de serena verdad.

Es un inspirador de autoconfianza Gutiérrez (2011) “el líder estimula en su grupo el sentimiento de pisar firme, pero además hace partícipe a cada uno de los miembros de que serán ellos quienes produzcan, quienes, con su trabajo cotidiano, el futuro posible” (p.13). Es tolerante con los errores ajenos. Es flexible, adaptativo y cambiante. Se guía por criterios estratégicos y sistémicos, forma equipos efectivos de trabajo, hace que el trabajo sea estimulante para cada colaborador, rompe barreras y abre paso a toda iniciativa. “Sabe empoderar a sus colaboradores, estimula su crecimiento, está muy pendiente del desarrollo continuo y actualizado de sus competencias” (p.14).

2.2.5. Estilos de dirección educativa.

A continuación, se realizará la disertación de algunos estilos de la dirección escolar, pues se hace necesario citarlos para fundamentar los hallazgos en los antecedentes e ir dando respuesta a la razón por la cual se ha elegido el fenómeno de los estilos que se dinamizan en las Escuelas Normales que se han focalizado y que es objeto de esta investigación.

A este respecto, Munch, Et al., (2012) identifican en primer lugar el estilo “autocrático”, el cual muestra poco interés por las personas. Lo importante los resultados. Es así que la manera de resolver los conflictos en la comunidad escolar se realiza mediante la imposición y la represión, procedimiento que no permite avances significativos.

Una segunda forma de administración se denomina “paternalista”. En esta, se “promueven toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos por considerar que el centro son las personas olvidando que dichos sujetos son insaciables y con esto generar una tendencia a pensar que los resultados están condicionados en cuanto haya estímulos”, (p.151).

En tercer lugar, aparece el estilo “burócrata”, que desea conservar su puesto “permitiendo a los subordinados hacer lo que les convenga, este no incentiva su iniciativa y creatividad para evitar exponerse a controversias que desacomodan su tranquilidad, obviamente que este obtiene los más bajos resultados de todos los estilos” (p.152), en este aspecto el personal se torna indiferente y poco productivo.

En cuarto lugar, es el “demócrata”, en este no se logra el compromiso total en cuanto “se tiene de por medio la negociación y la conciliación, aquí se hacen concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras” (p.152). Este promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio. De lo anterior se pueden resaltar elementos que resultan relevantes al momento de contrastar con la realidad vivenciada en las comunidades focalizadas de la presente propuesta. Sin lugar a dudas, un estilo directivo trasciende en una organización y más aún, en una comunidad educativa de ciertas particularidades que está clamando no la imposición sino la concertación o adecuación de unos estilos directivos que articulen una política nacional con la realidad territorial y local.

Esto se puede contrastar con una propuesta que busca concentrar los posibles estilos de dirección escolar en tres modelos y esto se evidencia según el autor Gómez (1993):

El primer modelo se denomina mecanicista: Este se apoya en las ciencias de la economía, Ingeniería y administración, es por esto que el directivo “está centrado en los resultados de manera exclusiva, de hecho hoy encontramos directivos obsesionados por obtener

los mejores niveles en las pruebas externas que tiene previstas el estado Colombiano para medir la calidad educativa” (p.12), según este paradigma el trabajo del directivo es planear, estructurar la organización de acuerdo a lo planeado, hacer seguimiento a lo planeado y retribuir de acuerdo a los logros o a las oportunidades de mejora.

Un segundo modelo es el “orgánico”: El trabajo del directivo es conseguir “organizaciones eficientes en las que las acciones eficaces sean cada vez más atractivas o viceversa, es por esto, que sugiere una serie de reglas prácticas señalando las formas de conseguir mejor rendimiento en los subordinados por parte de los directivos” (p.19), el conocimiento de ciertas técnicas psicológicas para conocer los procesos sociales dentro del grupo, y de ciertas teorías sobre relaciones interpersonales y así dotarles de instrumentos intelectuales para favorecer las relaciones con sus jefes, subordinados y pares, en aras de potenciar la adherencia de los subordinados.

Finalmente, aparece el modelo “antropológico” cuyo paradigma hace relevante el cómo y para qué se alcanzan unos resultados, “se requiere evidenciar las motivaciones que se dinamizan en los miembros de la organización, existe la preocupación de “la satisfacción de las necesidades reales” de sus miembros” (p.29). Si el directivo en esta dimensión hace buen uso del poder, irá ganando en autoridad, si utiliza incorrectamente el poder, lo perderá; es por esto, que se hace necesario registrar las tres maneras de usar incorrectamente el poder, el uso injusto, que destruye la confianza en las intenciones.

De acuerdo al autor Ball (1999), la concepción general sobre aquello que implica el estilo en la dirección educativa, éste se considera una forma de realización social, una realización individual, pero al mismo tiempo, es esencialmente una forma de acción conjunta. Además, “el estilo se considera como un modo de comprender y aplicar la autoridad de la dirección, de

hecho, todos los directores son investidos de algún grado de autoridad formal dentro del proceso en marcha de la acción conjunta en la escuela” (p.2).

Es por ello, que el estilo de dirección dinamizado en una comunidad educativa es determinante en la configuración de su misión y sentido. De acuerdo con Ball (1999), se identifican algunos estilos como, el estilo de liderazgo “interpersonal”, el cual consiste principalmente en una serie casi interminable de encuentros cara a cara con sus dirigidos. En este aspecto, “el director prefiere consultar a las personas a quienes se les considera profesionales autónomos, esto para sondear las ideas y recoger opiniones” (p.3). Aquí se promueven las relaciones personales y los favores individuales que realiza el director a los miembros del personal lo que genera un sentido de obligación mutua y un lazo de lealtad.

Este modelo permite que el director sea el centro de la comunicación, el que dinamiza la política de las puertas abiertas, el que busca hacer presencia en diversos lugares de la escuela y, aparentemente, da poca importancia a la papelería. Aquí se hace ver que la autoridad carismática “se convierte en un aspecto del estilo interpersonal, del cual se advierte que todo recae sobre las cualidades de la persona y de quien depende que se haga el milagro o de lo contrario la autoridad del líder corre peligro” (p.5).

El segundo es el “estilo administrativo” Para el caso del administrador escolar su modelo práctico es tomado del administrador industrial y la teoría administrativa. Es así que replica los diseños de estructuras, los tipos de relaciones y procedimientos de control organizativo que utiliza la fábrica. De hecho, “se considera a éste como el jefe ejecutivo que está rodeado y apoyado por un equipo de administración conformado por subdirectores y profesores, y que promueven sus relaciones mediante reuniones y comités, además el registro de dichos encuentros se convertirá en documentación pública” (p.8). De ahí que, la preocupación de la escuela y su

respectiva organización serán formalmente definidas en los términos de metas y objetivos. La comunidad es utilizada aquí como un centro de orden y de organización. En definitiva, en él, en la persona. Es por esto que la información y la influencia fluyen por los canales y estructuras formales.

En el contexto colombiano, este modelo se relaciona con la política normativa que se ha promovido en nuestras Instituciones Educativas desde lo mencionado en la ley 115 en su artículo 142, con respecto a la conformación del gobierno escolar. Un tercer es el “estilo de liderazgo político”: Es innegable que en la escuela se desarrolla un sentido de lo político, hecho que puede ser la aceptación del proceso y la participación abierta en él, o su rechazo y el intento de eludir o desviar el proceso.

Un cuarto modelo Ball (1999), hace referencia al estilo antagónico: “que busca integrar la conversación y el debate público. Una vez que se manifiesta lo político, las habilidades políticas del director son la base de toda confrontación, son el medio para hacer frente a todos los ataques y así ofrecer una argumentación razonada y emplear estratagemas y ardides cuando sea necesario.” (p11). Es así que todo reto a la autoridad debe tomarse como un desafío a la persona, o al menos a sus opiniones, de suerte que esto desencadena una batalla de ingenio, los combates son verbales. En definitiva, el mantenimiento y activación del poder depende de la capacidad de persuadir y convencer a otros de la corrección de la posición de uno.

Finalmente, aparece el modelo: el liderazgo autoritario y político; el cual se caracteriza por la imposición, la exposición y el horror al enfrentamiento, “ya que no genera la posibilidad de proponer alternativas por parte de los implicados en la organización escolar” (p.12). En este sentido, todo intento de oposición o proposición se considera como algo subversivo y como una amenaza potencial a la autoridad del director.

2.3. El liderazgo en las Escuelas Normales

En relación a este tema, se aborda el artículo “Liderar en escuelas Normales que aprenden. Responsabilidad y calidad” de Vergara (2012), quien diserta sobre las palabras liderar, escuela Normal, educación y responsabilidad social. Para el investigador, “liderar una Escuela Normal que aprende de manera continua, es una realidad, y su calidad de los programas se dinamiza desde la evaluación y los procesos de acreditación que afrontan”, (p.110).

El factor más importante es el uso intensivo del conocimiento y de la información, que se convierten en entes generadores de productos y conocimientos. Estas instituciones tienen una perspectiva diferente, viven la inestabilidad, la tensión, el conflicto y de esta manera acceden y se crean futuros no conocidos. El liderazgo de quienes las direccionan se caracteriza “por ser una agente de cambio que facilite y coordine las interacciones entre los actores, que es consciente de la primicia de lo intangible, que tiene visión, está abierto al diálogo y la negociación permanente con los diversos actores educativos” (p.111).

Estos líderes, son diseñadores, guías y maestros; son los capaces de articular, amalgamar, y balancear; los que deben desarrollar la capacidad de integrar el pensamiento creativo y la solución de problemas; los que provocan que las cosas ocurran; los que reducen la fricción; los que saben que esto es una tarea que desborda la inmediatez.

Con respecto a la categoría “liderar”, implica mucho más que mandar, este se centra en toda la organización. “Es un potenciar recursos de diversa índole, es animar, es motivar y capacitar a los miembros de ese equipo” (p.112). Liderar es escuchar, motivar, es escuchar, pero sobre todo es escuchar. En definitiva, el reto es convertir “Las escuelas Normales, de organizaciones altamente burocráticas, lineales, y verticales, rígidas y centralizadas, en otras más flexibles, horizontales, participativas, abierta al cambio y responsables ante las exigencias de la

sociedad “Así y todo, su gran reto es promover un proyecto que permita el desarrollo humano sostenible” (p.112).

Y finalmente, el directivo que muestra confianza en sí mismo como persona en un ámbito de reflexión, garantiza fortaleza en la construcción del liderazgo que desea consolidar dentro del ámbito escolar y en el desarrollo de su capacidad para promover un sentido de colectividad en la institución, para Ackerman y otros (como se citó en Lizano, N. 2002), “se requiere que el directivo desarrolle la habilidad de Escuchar la escuela, lo cual le permite observar y analizar al personal, los patrones de actividad diaria, y de esta manera descubrir las soluciones que están ahí “frente sus narices” (p.38). Y en complemento a lo anterior se requiere la habilidad de Escucharse a sí mismo, para esto se requiere estar abierto a sus propios sentimientos e intuiciones sobre la conducción de la institución. Esto permitirá al director entender cómo sus acciones, expresiones y sentimientos influyen en los otros, le permitirá verse más claramente y conocer qué puede confiar en él mismo como líder.

2.4. Configuración del territorio de dirección

La dirección de una organización y en este caso de una comunidad educativa, implica definir y apropiarse un territorio que va siendo generado por una política educativa, por una delegación proferida por una comunidad y desde el ámbito que corresponde a la concepción propia que dinamiza el respectivo directivo. Es así que según Foucault (1992):

Los intelectuales han descubierto, es que las masas no tienen necesidad de ellos para saber, saben claramente, mucho mejor que ellos, el papel del intelectual es ante todo luchar contra las formas de poder allí donde éste es a la vez el objeto y el instrumento, lucha contra el poder, lucha para hacerlo aparecer y golpearlo donde es más invisible y

más insidioso, no lucha por la toma de conciencia, sino por la infiltración y la toma de poder, al lado, con todos aquellos que luchan por esto, y no retirado para darles luz (p.12).

En este contexto, para la escuela sus diversos actores como los estudiantes, maestros, administrativos y directivos, son artífices para dinamizar las formas de poder, desde acciones como: “ tengo diez días hábiles para expedir tal certificado”, “ En este momento no puedo permitir la entrada a la institución”; en ocasiones esto genera ciertos abusos, pero también ha de ser el estudiante quien reivindique su poder quien como sujeto es partícipe activo de este servicio, en cuanto se le posibilita su autonomía y se busca menguar la sumisión a la que muchas veces le somete el poder que ejerce la escuela. Y por ello Foucault (1992) reitera que no solo los gobernantes ostentan el poder (dominar, dirigir), sería necesario saber hasta dónde se ejerce el poder, “porqué conexiones, hasta qué estancias ínfimas de jerarquía, de control, de vigilancia, de prohibiciones y de sujeciones. Con frecuencia en todas partes donde existe el poder, este se ejerce, nadie sabe quién lo tiene, pero se sabe quién no lo tiene” (p.13).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

En el desarrollo del presente trabajo, se disertará sobre la perspectiva de investigación considerada de acuerdo con los estilos de dirección de cada uno de los rectores abordados durante el proceso investigativo para obtener la información requerida. El sustento epistemológico está abordado desde el paradigma hermenéutico que permitió realizar un análisis y una interpretación de los datos obtenidos y que es coherente con el fenómeno a indagar “los estilos de dirección de tres Escuelas Normales”. El método se basó en el estudio de casos que permitió dar respuesta a la pregunta problema. Finalmente, a través de relatos se contrastó los perfiles de los rectores desde su formación y experiencia, y propósito misional de las instituciones frente a los testimonios de los diversos actores de las comunidades educativas que según la ley 115 en su artículo 6 “está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudiente de los estudiantes, egresados directivos docentes y administradores escolares”, abordados desde los diferentes enfoques de las preguntas de las entrevistas.

3.1. Perspectiva cualitativa.

Se ha considerado que la propuesta de esta investigación es de tipo cualitativo al realizar el contraste con los referentes consultados, como es el caso de los autores Naupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014), quienes consideran la investigación cualitativa como un modo de investigar, como un estilo que adopta el investigador en razón al objeto de estudio, de sus objetivos y de los problemas concretos que llegue a seleccionar desde su interés o perfil profesional.

Este tipo de investigación propende por una búsqueda de significado, por una observación cautelosa de los fenómenos de la realidad de acuerdo con sus experiencias anteriores

y de cualquier elemento o factor que lo pueda ayudar. (p.358). Frente al mismo tipo de investigación, encontramos la definición que propone Sandín, M. P. (2003) “la investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimiento” (p.12). Es por ello que el fenómeno a investigar “Estilos de dirección de tres instituciones educativas Escuelas Normales ubicadas en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Santander”, y el interés o razones que han motivado al investigador de emprender el desarrollo de esta propuesta, se relacionan con lo expuesto por los referentes como caracterización de este tipo de investigación.

3.2. Enfoque epistemológico

Según Bautista (2011) el alcance y validez del conocimiento que se busca en este proceso investigativo, estará ayudado por el paradigma hermenéutico, entendiéndose como una técnica, un arte, y una filosofía de los métodos cualitativos, su origen proviene del estudio literario de los textos, que tiene como característica interpretar los sentidos culturales que los investigadores construyen y comprender “los motivos internos del actuar humano, y de otra parte este enfoque requiere de algunas habilidades como el del análisis discurso, del análisis textual y el análisis de contenido (p.2). Igualmente, en términos de Gadamer (como se citó en Bautista, 2011) lo define “como el encuentro interpretativo que posibilita el diálogo entre un horizonte de entendimiento y el mundo vital desde el cual está siendo visto, trascendiendo los referentes de

espacio y tiempo” (p.9). Además, la hermenéutica⁵ permite hacer una interpretación adecuada de los elementos aportados por los miembros de la población a investigar y a partir de esto establecer unos criterios de interpretación que son válidos y por tanto, contribuyen a la construcción de significados y subjetividades en los resultados de la investigación.

En ese sentido, el enfoque hermenéutico en esta investigación es fundamental en la medida que se comprenden y se analizan los estilos de dirección en las escuelas normales superiores de Boyacá, Cundinamarca y Santander. Para ello, se recopilan los testimonios de los rectores, coordinadores, algunos padres de familia, docentes, estudiantes que han vivenciado las diversas estrategias, gestiones e iniciativas que identifican la dirección de las Escuelas Normales que han sido focalizadas para esta investigación. En definitiva, el proceso de interpretación se realizará con base en los relatos obtenidos de la entrevista, en documentos como el Proyecto Educativo Institucional y en los planos que se diseñarán para ubicar los escenarios directivos dentro de la planta física de las instituciones junto con las fotografías que permitirán captar elementos de la observación que complementarán el desarrollo investigativo en la búsqueda de significados que pueden dar respuesta a los objetivos que se han planteado.

⁵ Para Schleiermacher, la hermenéutica consagrada al lenguaje, el cual se divide en dos partes: La interpretación gramatical, que abarca todo discurso a partir de una lengua dada y de su sintaxis, y la interpretación psicológica, que tiende a entender el arte particular y la virtuosidad característica del autor. Sin embargo, la mayor esperanza de éste autor, es desarrollar en “hermenéutica universal”, que se puede apreciar en varias formas: en una hermenéutica general, como arte del comprender, una segunda sería el que se pueda aplicar a toda comprensión correcta y un tercer elemento es el hecho de que la hermenéutica ha de sobreponerse a los textos escritos, ya que debe aplicar a todos los fenómenos de comprensión.

3.3. Estudio de casos.

En aras de dar respuesta al problema planteado en esta propuesta investigativa, se considera que ésta corresponde a un estudio de casos múltiple⁶. El estudio de casos se considera según Stake (2010) es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. El caso es algo específico, algo complejo en funcionamiento.

En esa perspectiva, la lógica subyacente en la utilización de estudios de casos múltiples es la misma, “Cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado de manera tal que (a) pueda predecir resultados similares, por lo que construye una réplica “literal”, o (b) produzca resultados contrastantes, pero por razones predecibles, constituyendo una replicación teórica” (Yin, 1994, p.5).

La selección del estudio de casos como tipo de investigación cualitativa en el desarrollo de esta propuesta investigativa se dio en razón a que el objeto de estudio corresponde a un fenómeno socioeducativo denominado “Comprender por medio de testimonios y entrevistas los estilos de dirección que dinamizan las Escuelas Normales Superiores del corredor educativo Boyacá- Cundinamarca y Santander”, del cual se revisarán aspectos como el perfil del directivo

⁶El estudio de casos es diseño de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa. Al respecto, para el autor Yin (1989) el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas. El estudio de caso permite interactuar de forma directa con los actores, vivenciando su historia, permitiendo identificar a los investigadores sucesos que marcaron el proceso formativo. Esto permite la comprensión de la individualidad de cada sujeto, de sus percepciones, gustos, comparaciones y opiniones, y a la vez su complejidad para entender sus actuaciones ante los procesos formativos, de lo cual se evidencia que en el estudio de caso se realiza un trabajo exhaustivo y profundo del sujeto a investigar.

en cada uno de los estilos de dirección, formas de accionar o gestionar de cada uno de los directivos y sus respectivas dinámicas de interacción promovidas en el actuar dentro de la institución. Al respecto Stake (2010) sostiene que los casos de interés en la educación los constituyen personas y programas, siendo éstos semejantes en cierta forma y en ciertas formas únicas. Es por ello que se convierte en un hecho de gran interés sus historias para luego desarrollar su respectiva interpretación. Finalmente, la intención es aprender de las personas, de cómo funcionan en sus afanes y en sus entornos habituales, lo que permite terminar con las presunciones y los prejuicios.

La información se obtuvo desde los contenidos ofrecidos por la entrevista con los respectivos actores de la comunidad educativa. De otra parte, se evidencia que este ejercicio corresponde a un caso múltiple en cuanto el mismo fenómeno se examina en tres instituciones diferentes pero de la misma naturaleza en cuanto son formadoras de maestros con el perfil en preescolar y básica primaria. Finalmente, se realizó un contraste con la información obtenida de la situación vivida por cada una de las instituciones en aras de ir consolidando un todo como medio para la obtención de un nuevo conocimiento referido al enfoque directivo que se requiere o que se está movilizandando en las Escuelas Normales.

3.4. Actores de la investigación

En primer lugar se caracteriza la contextualización de las instituciones Escuelas Normales que se han focalizado para indagar sobre los estilos de dirección escolar. Es por ello, que se contextualizará el hecho histórico de cada una de las instituciones; seguidamente se citará el horizonte institucional que se encuentra en cada uno de los proyectos educativos, y que señala la esencia del quehacer diario junto con el sueño que se ha concertado con la participación de los integrantes de la comunidad educativa. También se diserta sobre el perfil

humano y profesional de cada uno de los rectores, asunto que se consultará de manera personal a cada uno de ellos. Con base en los capítulos anteriores y los contenidos que se relacionan a continuación se procederá a diseñar los instrumentos que se utilizarán para obtener el desarrollo del objetivo principal “Comprender por medio de testimonios y entrevistas los estilos de dirección que dinamizan tres escuelas Normales”. Entre los actores de la investigación encontramos de manera esencial a las personas de los rectores, sobre quienes está dirigido el objeto de la investigación, pero también son vinculados los coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia.

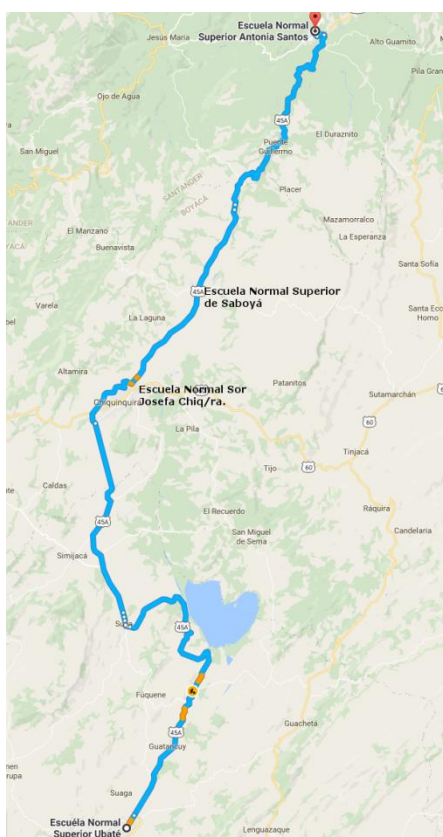


Ilustración 1: Mapa escuelas normales superiores de Santander, Cundinamarca y Boyacá. Fuente: Google Maps

El mapa de la figura 1, nos muestra la ubicación geográfica de las cuatro Escuelas Normales, Ubaté, Chiquinquirá, Saboyá y Pácora. Estas se encuentran a unas

distancias entre una y otra, entre 10 y 45kms. Asunto que resulta de un gran interés, debido a que a pesar de las distancias cada institución posee una identidad particular y al mismo tiempo son una oportunidad muy importante para consolidar y fortalecer la propuesta académica para la formación de maestros de manera multicultural y pertinente. Lo mismo puede ser un medio para ampliar el prospecto y el aprendizaje reflexivo frente a las estrategias de dirección que se requieren.

3.4.1. Caso 1 (Escuela Normal Superior Sor Josefa Del Castillo)

Esta Normal ubicada en Chiquinquirá Boyacá es dirigida desde 2009 por el licenciado en Matemática y Física Segundo Ortiz, quien cuenta con una Especialización en informática Educativa.

Posee una amplia experiencia laboral como Docente de aula en el área de matemáticas en la Institución Jorge Eliecer Gaitán del municipio de Maripí (Boyacá), durante 15 años, y como rector en la misma Institución durante 5 años. Posteriormente se desempeñó como rector para la institución José María Silva del municipio de Buenavista en donde laboró durante 3 años.

Historia de la Normal de Chiquinquirá

Mientras, en el acontecer de la Escuela Normal Superior Sor Josefa del Castillo y Guevara de Chiquinquirá, se traduce en una reseña histórica y a su vez se refleja en una tradición crítica pedagógica, como se evidencia en los diferentes momentos del proceso: Fue creada por Decreto 0632 del 4 de marzo de 1953 y el 27 de marzo del mismo año inicia labores en las instalaciones del Colegio de Jesús María y José, hoy sede de la Universidad Santo Tomás, con 112 estudiantes de diferentes partes del país, que se constituyen en las primeras semillas que crecerían para forjar el futuro de la región y del país. Su primera rectora fue la Licenciada Leonor Álvarez Pinzón, ilustre pedagoga Chiquinquireña.

La Institución Educativa Escuela Normal Superior Sor Josefa del castillo, tiene como misión “formar integralmente los estudiantes de preescolar, básica, media y asume la formación del Normalista Superior, quien se desempeñará en los niveles de preescolar y básica primaria como líder investigador y dinamizador del proceso de cambio y desarrollo social de acuerdo con los principios, fundamentos y fines de la educación”.

La concepción de la gestión directiva desde el Proyecto Educativo se concibe como el ente que lidera la organización y el desarrollo de procesos de interacción y cooperación con la comunidad educativa para la participación y regulación de las relaciones interpersonales, grupales y de autoridad. Esta gestión asume principalmente, el Gobierno Escolar (rector, consejo Directivo y consejo académico), mediante mecanismos y estrategias de comunicación, alianzas y acuerdos interinstitucionales; avala el calendario escolar, manual de convivencia, manual de funciones, cualificación del personal; plantea criterios de organización administrativa.

3.4.2. Caso 2 (Escuela Normal Superior Antonia Santos)

La dirección de esta Institución recae sobre Hermana Rosa Àlex Fajardo Gómez religiosa de la comunidad de las Hermanas Terciarias Capuchinas de la sagrada Familia. Licenciada en Ciencias Religiosas con la Universidad de San Buenaventura. Ha participado en conferencias entre ellas, el concurso de pastoral Vocacional en el Instituto teológico- Pastoral para América Latina -ITEPAL entre el 01 y el 26 de febrero, participó en la conferencia de Religiosas de Colombia realizada en Bogotá los días 20 al 24 de septiembre de 2014.

Se ha desempeñado como Coordinadora de Básica Primaria en el Colegio María Inmaculada – Bogotá, Docente de Ética en el Colegio María Inmaculada – Bogotá, Maestra de postulantes de la Provincia Nuestra Señora de Montiel Hermanas de la Sagrada Familia (7 años). Rectora en la Institución Educativa Nro. 5 Escuela El Carmen de Maicao Guajira. Colegio

Diocesano (2008-2009). Docente de ERE y del PFC, en la Escuela Normal Antonia Santos (2010), y desde el año 2010, Rectora en la Escuela Normal Superior Antonia Santos de Puente Nacional.

Dentro de sus escritos se destacan: Catedra Amigoniana: Tomo I y II. Libros de articulación de la Educación Religiosa y el carisma Amigoniano. Impacto del Programa de Formación Complementaria la Escuela Normal Superior en el contexto regional y nacional.

Historia de la Normal Antonia Santos

Esta Institución fue fundada en el año 1934 por gestión del Dr. Eduardo Camacho Gamba, con el nombre de colegio Municipal de señoritas Antonia Santos. En 1944 la Nación se hizo cargo del establecimiento y en 1945 fue nombrada directora la señorita Ofelia García Serrano, quien permaneció en este cargo hasta el año 1949. Según la ley 11 octubre de 1947 en su artículo 23; a partir del año 1948 en adelante el Ministerio de Educación Nacional transformará en Escuela Normal para Señoritas la Escuela Nacional complementaria “Antonia Santos” que por cuenta de la Nación viene funcionando en Puente Nacional.

La Escuela Normal Superior “Antonia Santos”, ENSAS, es una institución educativa de carácter oficial completa, más el ciclo de formación de maestros. Regentada por la Comunidad de Hermanas Terciarias Capuchinas de la Sagrada Familia, organizada en cuatro gestiones: directiva, pedagógica, administrativa-financiera y de comunidad. Cuenta con una población estudiantil de 1.238, atendidos por 3 directivos y 45 docentes, 17 administrativos, y con el usufructo de salas y recursos educativos y tecnológicos que garantizan una educación integral, tanto de formación en valores como en competencias y desempeños para la vida.

La institución se proyecta a la comunidad a través de acciones pedagógicas y servicio social. La ENSAS, se encuentra ubicada en el Municipio de Puente Nacional, al sur occidente del

departamento de Santander, con una temperatura de 18 grados; dicho municipio limita por el norte con los municipios de Barbosa y Guabatá, al occidente con los municipios de Albania y Jesús María, al sur y al oriente con el departamento de Boyacá, municipios de Saboya, Moniquirá y Santa Sofía. La ubicación geográfica del municipio facilita el acceso y la comunicación terrestre con otros departamentos, por estar sobre la vía principal que une el norte con el centro del país. También somos privilegiados en cuanto a recursos y medios tecnológicos de la comunicación.

La Escuela Normal Superior de Puente Nacional, es una institución de carácter oficial, “que tiene como misión formar maestros y maestras de reconocida idoneidad ética, moral, pedagógica e investigativa, mediante los principios de la pedagogía, conceptual constructivista, y con enfoque humanista (principios franciscano- mironianos), para desempeñarse en los niveles de preescolar y básica primaria”. La filosofía de la misma, es una construcción en principios franciscanos y en la perspectiva de la filosofía y la sicopedagogía humanista, que considera al ser humano, como sujeto digno, autónomo, perfectible, capaz de ser transformado y transformar el amor, la verdad, la justicia la fraternidad y la convivencia pacífica.

3.4.3. Caso 3. (Escuela normal de Ubaté)

Esta Institución está dirigida desde el año 2008 por Juan José Cubillos Lancheros cuya formación profesional es la de Licenciado en Biología y Química de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, de igual forma, es Magíster en Desarrollo Educativo y Social de la Universidad Pedagógica Nacional La Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE. El profesor Cubillos, posee una amplia experiencia investigativa como coinvestigador del proyecto “Ontología compartida, una mirada desde las redes de aprendizaje”. 2015 del programa: Representación Ontológica Hipermedial en Línea para el

Aprendizaje Significativo. Cofinanciado por Colciencias; Ministerio de Educación Nacional; Corporación Internacional de redes de conocimiento, ICONK; Escuela Normal Superior de Ubaté, ENSU; Fundación de Educación Superior Nueva América, FESNA. Miembro del Grupo de investigación ECOS inscrito en Colciencias. Desde 2010 a la fecha.

Dentro de las publicaciones realizadas por Juan José Cubillos Lancheros se destacan: Publicación Revista Educación y Cultura CEID-FECODE, Números 1,3 y 18. Escuela Normal Superior. Génesis de Nuestro pensamiento Pedagógico Normalista, momentos históricos de su Epistemología. Revista Huellas pedagógicas Número 1-2003. Secretaria de Cundinamarca. Escuelas normales Superiores. “módulo la Química y el desarrollo Ambiental” Programa Bachillerato Semi-presencial Campesino. ICAM. Investigación “El lenguaje y la construcción del Conocimiento Escolar” Universidad Nacional de Colombia. Grupo pedagógico de la Región de Ubaté. Profesor Antanas Mokcus 1989-1990.

Ha participado como ponente en el I Encuentro en Inclusión y Diversidad en la Escuela, facultad de Ciencias de la Educación Universidad del Tolima -2015, Ibagué- Colombia; III jornadas de TIC e innovación en el Aula de la UNLP La Plata Argentina-2015;

Se ha desempeñado Docente de Ciencias naturales- Biología y Química durante 25 años en colegios estatales de Cundinamarca; Docente en desarrollo comunitario y Didácticas en Básica primaria: Licenciaturas de preescolar y Básica primaria Universidad de San Buenaventura sede Ubaté 1996-1998. Docente en Áreas de Bioquímica en programa Salud Ocupacional, Didáctica de las Ciencias, Ética Docente, Química, Biología, Mundo de la Vida Proyecto de Educación Sexual y construcción ciudadanía en programas de Licenciatura de Básica primaria con énfasis en Ciencias Naturales y Educación en primera Infancia CERES Universidad Minuto de Dios Ubaté. 2008-2013. Rector en la Institución Educativa el Carmen 2006 y 2007.

Historia de la Escuela Normal Superior de Ubaté

A finales de la década del 50, recién concedida la ciudadanía de la mujer, en el contexto del Frente Nacional, en el consejo municipal de Ubaté se debatieron temas trascendentales alrededor de las súplicas ciudadanas para la creación de un plantel estatal de educación femenina que proporcionara educación barata y que se ajustara a los planes oficiales en la formación de maestras.

La ordenanza Departamental 112 de 1961 y la resolución 1370 de agosto de 1962 de la Secretaria de Educación legalizan las súplicas y crean la Escuela Normal Superior de Ubaté. El 02 de marzo con tres grados 117 niñas y 8 maestros. Bajo la dirección de la licenciada Irma Maldonado, inician el sueño de formar maestras para la educación primaria, hacer escuela, poner a circular el saber pedagógico, y construir país desde la infancia. La condición femenina se mantuvo hasta 1972. En este año recibe a los dos primeros hombres que desean formarse como maestros.

Actualmente, como institución integrada atiende 2.177 estudiantes distribuidos: 224 en tres centros educativos rurales educativos que atienden en los niveles de preescolar hasta el quinto grado de educación básica primaria; en la sede preescolar “Mi edad feliz” 128 estudiantes; sede central 700 en básica primaria, 825 básica secundaria, 249 educación media y 51 estudiantes en el PFC. Es una institución que tiene una trayectoria de medio siglo, y que ha afrontado una serie de transformaciones como el incremento de la población, seguido de lo que ha implicado el cambio de la política educativa en su parte normativa. Trayectoria histórica que permite dimensionar la complejidad del proceso, el impacto social y cultural que causado en la

comunidad, asunto liderado por varios rectores y en esta última etapa por el Magister Juan José Cubillos.

De acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (2014), la comunidad educativa de la Escuela Normal Superior de Ubaté tiene como misión formar maestros para desempeñarse en el campo de la educación preescolar y básica primaria; fundamentados en un modelo pedagógico integrador con enfoque socio crítico., “que garantice a los estudiantes una formación humana integral y el desarrollo de competencias para la construcción de currículos pertinentes y flexibles de acuerdo al contexto local, regional y global” (p. 71).

La ENSU por ser Institución formadora de pedagogos, orienta sus esfuerzos en la apropiación de unos principios organizacionales y pedagógicos que buscan encausar un proceso educativo de forma integral que luego trasladen en las comunidades y así supera las dificultades sociales y culturas que obstaculizan el respectivo desarrollo. Para la ENSU, el Proyecto Educativo Institucional “es un instrumento que permite organizar, dinamizar y evaluar los procesos directivos, administrativos, pedagógicos, institucionales y de entorno comunitario, implementado desde los referentes teóricos, jurídicos y de contexto” (p. 43).

Adicionalmente, La Escuela Normal Superior de Ubaté en el 2020, estará consolidada como centro piloto en la formación de pedagogos con calidad humana, compromiso social, autónomos, críticos; “que fundamentados en la pedagogía relacional y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, ofrecen propuestas a los retos que propone el mundo actual” (p.72).

3.4.4. Actores Participantes

Para cumplir con el objetivo de la presente investigación y obtener el perfil administrativo de cada uno de los rectores citados se entrevistaron a diversos actores de la

comunidad educativa para realizar con ellos las actividades que llevaron a cumplir el objetivo del trabajo ellos son:

Grupo 1. Rectores: de este grupo se ha obtenido su respectivo perfil de formación profesional, su producción intelectual o participación en gestiones a fines con los proyectos de las instituciones educativas en las que han estado prestando su servicio como docentes o directivos. Además, se puede apreciar que los tres rectores tienen permanencia en estas instituciones desde el año 2008 y 2009, esto significa que los mismos afrontaron el proceso de verificación de condiciones de calidad que realizó el Ministerio de Educación para el año 2010 para las 137 Escuelas Normales del país, siendo la Escuela Normal de Ubaté, una de las 37 que recibió un concepto condicionado. En segundo lugar, se presentará la descripción de los grupos que también hacen parte de los actores que conforman la comunidad educativa y que pueden testimoniar la vivencia del desarrollo del proyecto educativo.

Grupo 2. Docentes: Los docentes que participarán de este grupo son orientadores en los diferentes niveles de educación y en diferentes áreas del conocimiento de la malla curricular y que hacen parte de los diferentes procesos del PEI.

Grupo 3. Padres de familia: En este grupo se sugiere la convocatoria de padres de familia que son integrantes de la comunidad educativa y que seguramente son miembros activos en el gobierno escolar o en algunos de los comités de apoyo que dinamizan y piensan los fines del proyecto educativo.

Grupo 4. Estudiantes: se proyecta integrar la percepción que tienen los estudiantes con respecto a las formas de accionar y gestionar del rector que orienta el desarrollo del respectivo proyecto educativo. Los estudiantes que participan en este grupo focal, se encuentran cursando desde la básica primaria hasta el programa de Formación complementaria.

Grupo 5. Directivos docentes: De este grupo hacen parte los coordinadores que apoyan la gestión directiva, ya que están viviendo el accionar y gestionar del rector.

3.5. Etapas de la investigación

La investigación tendrá en cuenta los siguientes momentos: en primer lugar, se disertará sobre las técnicas de investigación que corresponden al enfoque cualitativo que son las pertinentes para la obtención de la información esperada en este proyecto de investigación. Luego, se realizará una descripción del escenario directivo, del ambiente y condiciones que se consideran necesarias para el proceso que desarrollará el investigador. En tercer lugar, se caracterizará el sentido del proceso de interpretación que realizará sobre los textos obtenidos y que estarán relacionados con los objetivos que se han planeado en esta propuesta investigativa. Y finalmente, se desarrollará sobre el propósito de la triangulación como medio para gestionar un saber relacionado con los estilos de dirección escolar en un grupo de Instituciones Educativas Escuelas Normales de Colombia.

3.5.1. Técnicas de investigación.

Teniendo en cuenta lo planteado por Bisquerra, R. (2014), que la obtención de la información es emergente y cambiante, pues, su objeto de estudio está centrado en realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimiento y teniendo en cuenta que la realidad humana se construye con todos los actores involucrados en su producción y comprensión, y los mismos son gestores de una perspectiva diferente desde la misma realidad. Es la razón que motiva la creación y uso de diferentes técnicas que contribuyan a consolidar y profundizaren el sentido de las situaciones y el significado que las personas les atribuyen, en este caso contribuirán en la respuesta a la comprensión del fenómeno que se está investigando.

3.5.1.1. Análisis documental.

El uso de esta técnica está motivado por su finalidad para el cual ha sido creada como lo expresan referentes como, Bisquerra (2014), que considera que esta es una actividad “sistemática y planificada que busca examinar documentos ya escritos, estos se consideran una fuente fidedigna y práctica para revelar los intereses y perspectivas de quienes han participado en su construcción y escritura,” (p.12) para este caso en las Escuelas Normales, que gestionan la sistematización del archivo documental, el archivo pedagógico y aquellos documentos que son sugeridos por la misma normatividad de la política educativa, como es el caso del Proyecto Educativo Institucional.

Las Instituciones Educativas Escuelas Normales Superiores deben liderar la construcción del Proyecto Educativo Institucional, que según la ley 115 en su artículo 14, señala “ Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un Proyecto educativo Institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales del medio” y con respecto a la responsabilidad del rector, la misma ley señala en el art. 25 “ Orientar la ejecución del proyecto Educativo Institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar”. Este documento se convierte en un insumo fundamental cuando se trata de indagar de las concepciones desde el cual actúa la institución y en este caso es el reflejo del proceso que ha liderado el directivo y puede evidenciar desde la gestión directiva el enfoque filosófico o epistemológico de la dirección escolar deseada.

3.5.1.2. Grupo focal

De los referentes que caracterizan esta técnica se encuentra Mella, O. (2000), quien considera que los grupos están focalizados en los intereses del equipo de investigación, es este

“quien selecciona muestras propositivas de participantes en vista de la necesidades del proyecto, aquí se dinamiza la flexibilidad en la formulación de las preguntas ya que permite un proceso más subjetivo en cuanto a las opiniones o percepciones que ofrecerán los participantes” (p.3). De otra parte, Naupas et al. (2014), considera como grupo de discusión, sesión de grupo, sesiones en profundidad, es muy utilizado en el ámbito de las ciencias sociales, para éste se convoca a un grupo entre 5 y 12 personas , que tienen un moderador, que se encarga no solo de plantear los interrogantes, sino también de plantear la interacción del grupo (puede ser el mismo investigador), que conversan sobre el mismo tema en un ambiente adecuado e informal, de manera que los integrantes se sientan con la ventaja de ser escuchados y solturas necesarias para responder las preguntas y expresar sus opiniones. Además, la composición del grupo ha de ser homogénea⁷, para este caso serán grupos de padres de familia, grupos de directivos o grupos de docentes. Los criterios para determinar los grupos focales de las Escuelas Normales, serán el hecho de que sean parte del gobierno escolar (Consejo Académico, Consejo Directivo) y aquellos comités de apoyo (Consejo Estudiantil, Asociación de Padres y Consejo de Padres) que por norma o por iniciativa del directivo son partícipes del desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

⁷ De acuerdo con Mella (2000). Los grupos focales sirven para analizar las distancias que existen entre las personas o tipo de personas, entre los que toman las decisiones y las implementan, muchos profesionales desarrollan formas de pensamiento que pueden ser sustancialmente diferentes de las de la gente con las que trabajan. Es por ello conveniente que el grupo está integrado por personas que tienen el mismo rol ya que incrementa el confort de los participantes al hablar con otros similares, y que los grupos separados estén conformados por diferentes tipos de participantes nos permiten dimensionar cuán similar o diferente son las varias categorías de participantes.

3.5.1.3. Entrevista semiestructurada

Para los autores Aranda y Gomes (2009), la entrevista a profundidad en la metodología cualitativa se entiende como los encuentros reiterados del investigador e investigado, que tiene como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que tiene respecto de su vida, experiencia o situaciones vividas. Esta técnica se caracteriza por comprender más que explicar, se da una confianza y entendimiento, no se esperan respuestas objetivamente verdaderas, sino subjetivamente sinceras, se explora uno o dos temas en detalle, permite el máximo de flexibilidad en explorar un tema, las respuestas son abiertas, sin categorías de respuestas preestablecidas, El entrevistador adopta la actitud de “oyente interesado “, pero no evalúa las respuestas (no hay respuestas correctas).

Para el desarrollo de este proceso el investigador diseñó un grupo de preguntas abiertas y que estuvieron relacionadas con los estilos de dirección que se han identificado en el marco conceptual y del cual se presume que son dinamizados por las Instituciones Educativas Escuelas Normales Superiores, Sor Josefa del Castillo y Guevara, Antonia Santos y Ubaté. Al comenzar la sesión de la entrevista, el entrevistador realizó un preámbulo sobre la temática a conversar “estilos de dirección que dinamiza la escuela normal del cual hacen parte los entrevistados”, se recomienda la espontaneidad y sinceridad en la participación que se aplicaron se realizará por parte de los asistentes. En el transcurso de la entrevista, aplicadas únicamente a los directivos, se contempla la posibilidad de agregar preguntas que no estaban en el cuestionario inicial.

3.5.2. Escenario Directivo

Se refiere a los espacios utilizados por los directivos docentes las tres Escuelas Normales Superiores que se han focalizado para esta propuesta investigativa. En esta etapa se presenta una descripción inicial de aquello que se percibe desde una visita informal que el

investigador realizará a cada una de las instituciones mediante el cual se registrará contenido de la interacción y de la observación realizada.

A continuación se presenta el registro por cada una de las Instituciones educativas :

- Escuela Normal Superior Sor Josefa del Castillo y Guevara: Lo primero que se pudo observar al ingresar a la oficina, es la existencia de una amplia puerta de vidrio. En este escenario aparece solamente el escritorio del rector con unas varias sillas en los laterales del mismo, como destino para realizar la atención del personal como lo puede evidenciar la respectiva fotografía. Manifestó que algunos de los encuentros que requerían la presencia de mayor personal los realizaba en la biblioteca que se encuentra a un costado de su oficina. Frente a la solicitud de conceder el permiso para convocar a los grupos que participarían de la entrevista, se notó cierta prevención, advirtiéndole siempre que sólo para un propósito académico aunque se había hecho la respectiva advertencia. Tanto que ante la fecha que se había programado hubo necesidad de reubicarla, argumentando que se cruzaba con otro compromiso institucional.



Ilustración 2: Rectoría Escuela Normal Superior de Chiquinquirá. Fuente: El autor (2017)

- Escuela Normal superior de Puente Nacional: A partir del encuentro de investigador con la rectora, Hermana Rosa Alix Fajardo, se pudo evidenciar la existencia de dos escritorios personalizados, desde donde realiza la atención personalizada con quienes le requieren, también se encuentra una mesa de juntas ubicada en el centro del escenario. Las oficinas o dependencias administrativas se encuentran a una distancia considerable de la oficina rectoral, con respecto a la secretaria, la rectora expresó que esta se encarga de regular la atención del personal, haciendo selección de las situaciones que se considera ser resorte de la Hermana Directora. En esta ocasión se socializó el fenómeno sobre el cual se está investigando, y se le solicitó la posibilidad de programar el encuentro con los grupos que se requerían para adelantar la entrevista y de esta manera obtener la información requerida. La rectora manifestó el gusto y la disponibilidad para desarrollar el respectivo requerimiento. Es así que comenzó por facilitar al

investigador la entrega magnética de algunos documentos solicitados como es el caso del Proyecto Educativo Institucional.



Ilustración 3: Rectoría Escuela Normal Superior de Puente Nacional. Fuente: El autor (2017)

- Escuela Normal Superior de Ubaté: Frente al primer encuentro con el rector se pudo apreciar su afabilidad, su gran compromiso y conocimiento del proceso liderado en la dirección de la Escuela Normal Superior de Ubaté. Ante la puesta en conocimiento de la intención de esta primera visita, manifestó la gran disposición por permitir el acceso a la documentación, el reconocimiento de los escenarios, y la diligencia para convocar a los grupos de docentes, padres de familia, estudiantes y coordinadores que serían participantes en el desarrollo de la entrevista semiestructurada.



Ilustración 4: Rectoría Escuela Normal Superior de Ubaté. Fuente: El autor (2017)

Con respecto al escenario del directivo: aparecen dos escritorios, expresa el directivo que el escritorio donde aparece ubicado, tiene como finalidad realizar el encuentro que tienen una implicación más de orden jerárquico, y el otro cuando requiere algún proceso de sistematización y la mesa de juntas destinada para lo que respecta el encuentro de comités dinamizadores de la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Un elemento muy importante: Al encontrarnos en el diálogo relacionado con lo que estábamos acordando, le visitaron dos egresadas a quienes hizo seguir de manera inmediata y les ofreció su atención a un lado de la mesa central, lo cual ratifica su amabilidad con la comunidad educativa.

3.5.3. La interpretación de la información

Esta etapa tiene por finalidad, estructurar la información obtenida, de manera que logre un acercamiento al mundo y a la experiencia vivida por el entrevistado; ésta se ha de leer y escuchar una y otra vez para familiarizarse, para conocer los datos y aspectos más importantes que permitan la definición de significados. Además se analizarán y se hará concatenación de los

momentos o sucesos críticos, elementos y temas que más huella han dejado en el entrevistado con relación al tema sobre el que se está indagando.

En esta propuesta se realizó la selección y búsqueda de los testimonios o información relevante de cada uno de los actores que hacen parte de los grupos entrevistados en el marco de cada uno de los estilos de dirección que se han identificado, y a partir de lo anterior se procede a realizar un primer nivel de interpretación de manera individual y propendiendo por sustentarlo con un referente teórico. En un segundo nivel de interpretación se realiza la interpretación a partir de la triangulación de los diversos testimonios que se refieren al mismo estilo de dirección que hacen parte de cada una de las Instituciones Educativas Escuelas Normales Superiores, Boyacá, Cundinamarca y Santander. Finalmente se realizará u proceso de comprensión por cada uno de los estilos de dirección mediante el contraste con las tres instituciones.

3.5.4. La triangulación de la información

La triangulación se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno. De esta manera, para Okuday Restrepo (2005) la triangulación representa el objetivo del investigador en la búsqueda de patrones de convergencia para poder desarrollar o corroborar una interpretación global del fenómeno humano objeto de la investigación” (p. 24).

Ahora, dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales e incluso encontramos la fotografía o planos que nos permiten interpretar el sentido de la ubicación de los rectores). Para realizar la triangulación de datos “es necesario que los métodos utilizados durante la observación o interpretación del

fenómeno sean de corte cualitativo para que éstos sean equiparables” (p.26). Esta triangulación consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos. Según Cabrera (2005) esa se puede realizar entre la opinión o testimonios de los estamentos o desde las conclusiones de un segundo nivel de interpretación, también puede darse entre las diversas fuentes de información, esta acción permite saber si lo que un actor de la comunidad informó es coherente con las formas accionar en el escenario del directivo docente y una tercer forma es la triangulación que se puede hacer con el marco teórico que se ha planteado en la propuesta.

En esta propuesta se desarrolló un proceso de triangulación en el momento de construir conclusiones en el segundo nivel de interpretación, en este se realizó el contraste de los testimonios emitidos por los rectores, coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia, esto realizó por cada uno de los estilos de dirección a partir cada una de las subcategorías identificadas. Adicionalmente, en la presentación de resultados se realizó una triangulación a partir del contraste entre las Instituciones Educativas Escuelas Normales que han sido consultadas. En este mismo capítulo de resultados se trianguló con los referentes teóricos que se han registrado con anterioridad o con aquellos emergentes que se consideren pertinentes. Finalmente en el desarrollo del objetivo “configuración del territorio de dirección que han constituido en cada una de las Escuelas Normales”, se realizó una triangulación entre los testimonios obtenidos con respecto a los significados que los actores de la comunidad le dan a los escenarios físicos del directivo docente, con la ubicación de los escenarios directivos dentro de la planta física de la institución, las fotografías descriptivas y los posibles referentes teóricos que son parte del proceso de comparación y que se desarrolla desde el método de la interpretación.

4. RESULTADOS

El presente capítulo ha sido construido a partir de entrevistas realizadas a los diferentes integrantes de la comunidad educativa (rector, coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia), con el único propósito de conocer el estilo de dirección desde la esencia del Proyecto Educativo Institucional, y desde la misión de las escuelas normales como formadoras de formadores de los rectores de las Escuelas Normales de Ubaté, Chiquinquirá y Puente Nacional.

Los resultados que se presentan a continuación han sido organizados a partir de los estilos que se identificaron inicialmente desde el trabajo teórico, de aquellos que emergieron en el proceso de interpretación, y las subcategorías establecidas con el propósito de delimitar e identificar aquello que caracteriza cada uno de los estilos de dirección de cada uno de los rectores.

Para comprender la dinámica de este aparte se presenta el mapa categorial construido como guía que se desarrollará durante la presentación de resultados, de tal manera que el lector pueda observar de forma completa la estructura y organización de las mismas, de la siguiente manera:

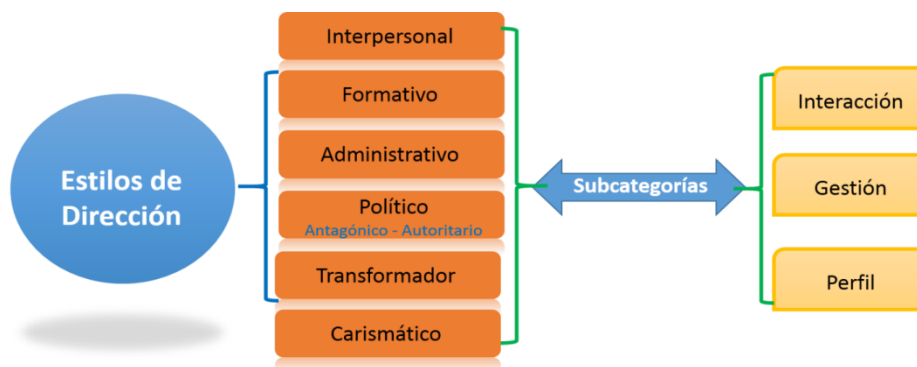


Ilustración 5: Mapa categorial. Fuente: El autor

A partir de este mapa categorial se muestra cada estilo con sus subcategorías, los testimonios más relevantes que de ella se desprenden y las interpretaciones correspondientes. Esta tarea da cuenta de la triangulación de la información, particularmente, rector, coordinadores, maestros, estudiantes y padres de familia junto con las fuentes consultadas y el ejercicio interpretativo desarrollado por el investigador; encontrando relaciones de diversos órdenes.

4.1. Estilos de dirección.

Se refiere a las características propias de una dirección educativa. En este caso se han tomado como base los estilos que propone el autor Ball, y otros investigadores que se han identificado en el transcurso de la investigación y en especial al momento de gestionar el análisis de los textos que se han obtenido en las entrevistas. Por eso en cada uno de los estilos se mostrarán las siguientes Subcategorías: perfil, la gestión y la interacción.

Perfil: Es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

Gestión: Evoca la acción y consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud. Según Cassasús es: Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. Es decir, se trata de la gestión educativa según Lya Sañudo (2006), la cual se define como un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos” (p.4).

Interacción: Para Ball (1999) esta competencia está asociada entonces con apertura hacia las personas, con sensibilidad a las necesidades y las realidades de los demás, “con adecuadas formas de comunicación y trato, con intereses al trabajo de interacción social, a la orientación, al apoyo y a la formación de valores sociales (p.19).

4.1.1. Estilo interpersonal:

Este tiene una preferencia según Ball (1999), por las negociaciones y acuerdos individuales, prefiere consultar a las personas. “Más que realizar reuniones, mantiene una sensación de confianza y obligación; la mayoría de estos encuentros son cara a cara, y tienden a hacer de la dirección un rol en gran medida personal” (p.2). Es por ello que la informalidad descarta los procedimientos y mecanismos regulares para actuar ante las diversas circunstancias.

Escuela Normal de Chiquinquirá

Perfil

Este se evidenció en los siguientes testimonios:

ENSC- K. D. (est.) “Él es muy atento a las opiniones que tenemos nosotros como estudiantes y siempre tiene en cuenta nuestras opiniones”.

A.G. (est.) “Si el tuviera la oportunidad de escuchar esto o de ver esto pues se sentiría muy orgulloso de ver cómo nosotros los estudiantes tenemos un buen pensamiento y un buen concepto sobre él”.

B. A. (Flia.) “Algo que me parece muy importante y característico del señor rector es la humildad con la que trata a sus estudiantes, trata a su personal administrativo y a la comunidad en general”.

J.R. (Flia.) “Aparte de ser una persona muy humana, es una persona bastante asequible, correcta y bastante vertical”.

Gestión

J.C. (Flia.) “Siempre concilia y eso ha redundado en que la población estudiantil y de padres de familia haya mejorado en su comportamiento, en su conducta, en el respeto por la Institución, por sus docentes, por las directivas.”

S.R. (Coord.) “Ante cualquier situaciones no acertadas frente a integrantes de la comunidad educativa viene el proceso que si tiene que hacer el llamado de atención lo hace de forma personal, pero en el momento uno sabe que cuenta con el apoyo y el respaldo directo de él.”

B.H. (est.) “Algo que a mí me parece muy importante es el proyecto de aula que se tiene con cada uno de los tutores, donde se destinan unos tiempos o momentos en los cuales se desarrollan actividades de convivencia, pues con el fin de lograr que entre los estudiantes, entre los compañeros hayan buenas relaciones interpersonales”.

Interacción

J.R. (Flia.) La interacción ha sido muy buena y nosotros estamos para complementarlo, porque una institución no es solamente el cuerpo de docente, ni el cuerpo directivo, sino los estudiantes y los padres de familia”.

S.O. (Rector) “El manejo de la comunicación es importante, las relaciones personales, las relaciones interpersonales; mire que aquí cuando llegué muchos padres de familia no saludaban, los estudiantes eran lo mismo, hemos cambiado esa mentalidad, esa forma de ser de la comunidad educativa y se han visto buenos resultados”

El directivo de la Escuela Normal de Chiquinquirá hace buen uso de sus cualidades personales frente al encuentro que moviliza con todos los actores de la comunidad; además las relaciones interpersonales son encausadas en el aprovechamiento para promover el desarrollo

del Proyecto Educativo Institucional, en sus respectivos componentes y dentro de los entes del gobierno escolar y comités de apoyo para la actividad educativa.

Frente al estilo interpersonal del Rector de la Escuela Normal Superior, los testimonios mostraron la informalidad y la funcionalidad dejando entrever el autoritarismo, ciertos visos de amabilidad y de receptividad frente a las propuestas e iniciativas de interacción de parte de los dirigidos de la comunidad educativa. Aunque el directivo toma alguna iniciativa en promover estas dinámicas de relaciones interpersonales pero esto no oculta cierta ausencia de pasión y convicción por el impacto institucional que debiera generar otras dinámicas de relaciones interpersonales.

Finalmente, se percibe cierta rigidez y parquedad en la expresión del rector de la Escuela Normal Superior de Chiquinquirá, asunto que dificulta la espontaneidad y profundización en las relaciones interpersonales como fundamento para movilizar las estrategias de todo el direccionar de la vida institucional. Aunque resulta interesante de cómo lo administrativo y técnico que veremos más adelante opaca los factores percibidos en el estilo interpersonal que estamos analizando.

Escuela Normal de Puente Nacional

Perfil

V. P. (est.): “Es muy dada a nosotros ya que siempre está para brindarnos apoyo, muy responsable en lo que a ella le toca”

Y. R. (est.): “Creo que es una persona que tiene un lenguaje y un carisma para dirigirse a cada estudiante.”

L.J (Flia.): “Cualidades que le admiro a la hermana rectora de esta normal, es el empeño, el amor y la dedicación que tiene tanto con los docentes y estudiantes.

D.B. (est.): “Cualquier cosa o inquietud no solamente en la parte laboral sino de pronto como persona también ella es una excelente consejera”.

H. A: (Rectora) “Es tan importante la rectora como la niña que atiende en la cafetería a los niños, vamos entendiendo que el mismo respeto que merezco yo merece la persona que está en la puerta dándole paso a los niños es decir vamos entendiendo que en esas funciones hay cosas que no son negociables pero que internamente tenemos unos roles eso también lo respetamos profundamente”

Gestión

L.Y. (Flia.): “No hay una jerarquía que atiendo esto primero, no, todos tenemos la misma importancia”.

D.B. (est.): “Bueno chicos vamos todos a ponernos con ánimo, esto es una etapa pero ya vamos a salir más adelante, un nivel superior, una universidad, van a tener otro tipo de experiencia, la experiencia recogida en esta institución obviamente siempre va a ser muy buena de buen reconocimiento”

G.E. (Flia.): “Está pendiente de todo, ella es una persona muy humana, a ella le gusta que todo salga bien bonito, todo con su dulzura”.

M.A. (Coord.): “Las relaciones con ella son muy buenas, ella está pendiente, es tan bien organizado todo que todo funciona muy bien”

H.A. (Rectora): “Y ahora en la Escuela Normal Superior Antonia Santos, de donde soy egresada. Es una experiencia digamos que se va haciendo. Uno no sabe realmente cómo es sino en la medida que se va haciendo, es que va compartiendo con los otros, ¿entonces que he ido descubriendo?, los docentes, los papitos, los niños, te van enseñando a ser, en el diario vivir uno va aprendiendo muchas cosas.”

Interacción

M.A. (Coord.) “Estamos bien informadas tanto por el WhatsApp como por el correo y vía telefónica. Entonces es una comunicación muy constante, muy abierta.

V.P. (est.) “Es una comunicación directa, si la hermana rosa Alix se encuentra en la Institución nosotros no tenemos ninguna barrera para dialogar con ella”

D.Y (est.): “No es algo como que uno lo vea como en un nivel jerárquico muy alto que uno no puede dirigirse a ella, sino que ella maneja la palabra “preciosos o preciosas” para dirigirse a cada uno, al decir esa palabra como que rompe esa apariencia de que uno dice no, a ella tiene uno tiene que dirigirse de una manera muy seria, entonces eso es algo muy bonito de ella.”

L.Y (Flia.): “Esa interacción también le permite a ella tener una relación afable con sus docentes, porque ella establece esa empatía y comprende sea cualquiera, el que sea ella lo percibe así”

H.A (Rectora): “Aunque eso tal vez no hace parte de las categorías que nos pide el ministerio creo que hace parte de la humanidad y parte de esa humanidad es poder escucharles otras historias que van más allá de la academia.”

El cara a cara que dinamiza el directivo con las personas que integran la comunidad educativa y en las diversas situaciones evidencian el estilo interpersonal como una variable que logra permear el proceso y la vivencia que se construye día a día en el proyecto formador de maestros. Existe un mapeo de seguimiento a las diversas situaciones y procesos que desarrolla el proyecto educativo. Al respecto, el autor Ball, (1989) quien sostiene que la autoridad carismática se convierte en un aspecto del estilo interpersonal, “del cual se advierte que todo

recae sobre las cualidades de la persona y de quien depende que se haga el milagro o de lo contrario la autoridad del líder corre peligro” (p.3).

Es un directivo que goza de una gran receptividad e iniciativa para configurar en su propio ser a aquél directivo que va concibiendo desde ese contexto sociocultural propio de la comunidad humana de la Escuela Normal Antonia Santos de Puente Nacional.

Las características de la persona del directivo dinamizadas en el encuentro con los integrantes de la comunidad educativa basados en relaciones humanas asertivas, armoniosas y positivas, garantizan el desarrollo humano y emocional de quienes participan de la aplicación del proyecto educativo que ha previsto la comunidad educativa.

Resulta trascendental la incidencia que puede movilizar un directivo dentro de la vida de una comunidad educativa desde un esquema actitudinal como el carisma, la afabilidad, el saber escuchar y generar posibilidades fáciles y cotidianas de interacción con los integrantes de la comunidad educativa. Esto genera disposición, motivación y apropiación en el accionar que se pueda estar sugiriendo desde el liderazgo directivo.

Escuela normal de Ubaté

Perfil

M.O. (Doc.) “Como ser humano es excelente persona siempre dispuesto a colaborar y está a la vanguardia de todo”

E.I. (Doc.) El señor rector se preocupa mucho por la preparación de todos nosotros los docentes, está muy pendiente de nosotros, muy respetuoso, es una persona a quien podemos pedirle un consejo o algo y él nos lo da.”

S.A. (Flia.) “El rector tiene muchas cualidades entre ellas ser líder y también él siempre está preocupado por integrar al colegio que hagan parte todos: los

profesores, los estudiantes y los padres de familia que se haga un trabajo mancomunado”.

M. A (Flia.) “El todavía guarda el dinamismo de ser persona, de ser niño, de ser adulto, de ser adolescente, cuando no se acaba eso esto sigue creciendo y funcionando”.

J.J. (Rector): La otra cosa que veo que es importante fortalecer, pues porque a mi realmente en este oficio docente me queda muy poco tiempo estoy definiendo si me retiro a los 60 años o me retiro a los 65 es decir no me quedan sino 7 años de vida pedagógica y laboral”

Gestión

A.P. (Prof.): “Yo creo que es la experiencia más acorde y más afín que he tenido con el profe Juan José, consejos de vida, consejos para salir adelante, digamos que la experiencia reciente cuando me tuve que ir de aquí el año pasado y él ya me tenía otro lugar de trabajo: “ quiere ir a la Normal de la Palma” y yo gracias profe, pero esa preocupación de no dejarlo a uno sólo, de no dejarlo ahí en el vacío, son cosas que siempre le agradeceré a él, la oportunidad de entrar al PFC y reconocer lo poco que he hecho pero para poderlo hacer con los estudiantes. “

R.A. (Coord.): “Como persona, como compañero la confianza, el grado de confianza enormemente y que él dice “nunca pierda la confianza ustedes, su confianza no la pierdan, Usted es líder, ustedes salgan adelante”

A.CH (Coord.): “Pero algo que me pareció tan bonito del profesor Juan José es que todo el tiempo está pendiente de mí, pendiente de nosotras “profe cómo sigue, le duele mucho la cabeza, ya está mejor”

R.A (Prof.): “Él siempre nos dice, cómo se sienten. Cuando ustedes se sienten mal díganmelo, y él cuando dialoga dice: “no es qué pienso, sino cómo me siento y eso cómo lo hace sentir, usted cómo se siente, y eso que sentimiento le despierta”, él arranca primero por el ser y no pongámosles primero cabeza y luego si procedamos

M.C. (Flia.): ” Que fortalezca los valores, que los valores son muy lindos los que tiene la normal, el respeto, sociabilizar con todo el mundo a pesar que él es dado a eso pero queremos más comunicación, más enterarnos, ser más familia”

A.T. (Est): “Nos habla como para que nosotros aprendamos y no nos habla así como si fuera un mediocre o algo así, entonces él es muy chévere y nos respeta, siempre nos trata con respeto a todos.”

J.J. (Rector) “Lo que yo debo fortalecer es mi tranquilidad porque vivo en desasosiego por los compromisos que tengo como rector para garantizar la felicidad y a tranquilidad de los grupos de los cuales tengo incidencia. Eso me parece que es como cosa clave.

Interacción

A.G. (Prof.): “yo aquí llego, entro y salgo sin temor, sin miedo, vengo, le planteo a él, “profesor, Juan José, tengo una preocupación” me dice “mi profe, no se preocupe, ocúpese, comience a gestionar, qué puede hacer”. Y en muchísimas ocasiones además de darme consejo en la parte laboral, yo a él le digo mi papá porque él ha sido que ha estado conmigo ahí en los momentos difíciles,”

E.A. (Coord.): “Pienso que la comunicación con el rector ha sido muy directa, de concertación, la comunicación con él ha sido fluida, tuvimos la oportunidad de darnos a conocer cada uno desde nuestros niveles las problemáticas que se

viven al diario, vivimos reuniones de dirección para entre todos tomar decisiones”.

A.CH. (Coord.) “La comunicación con el rector ha sido eficiente, eficaz, en la mayoría de los casos es directa, amena dentro de las relaciones humanas y profesionales, excelente con todo el equipo de docentes, el equipo de dirección, los estudiantes”

M.C (Flia.): Definitivamente “falta más estimulación en la comunicación, cuando hay comunicación y se está fortaleciendo cada día eso crece, crece y nadie lo tumba, es como un granito de arena, cuando uno pone un montoncito, pues se va, pero si le echa más arena, crece”

L.R. (Est.) “Pues a veces nos da como un poco de nervios preguntarle porque es el rector, pero en sí en lo que hemos llevado pues distinguiéndolo ha estado como muy pendiente y pues nos pregunta y nos colabora y nos ayuda a ver en que necesitamos o un concepto de algo.”

J.J. (Rector): “Yo estoy continuamente conversando con los coordinadores pues porque los rectores o sea yo como rector estoy más en el espacio físico externo de la Institución que ellos, ellos están más viviendo aquí la cotidianidad entonces si no las interlocutor y no las reconozco pues corro el riesgo de que mis determinaciones estén por fuera o estén descontextualizada”. La comunicación es muy fluida, yo la describo en esos términos de que haya asertividad, de que nos escuchamos, yo soy más dado a quedarme callado y hablar después de que escucho a ponerme a hablar para que me escuchen porque si no, no puedo generar concertaciones entonces esa es la manera como yo interactúo con las instancias y sobre todo hacer sentir que los respeto”. “Es decir que Usted existe y que cuento con usted y que Usted cuenta conmigo, eso me parece que es como lo fundamental porque el

conocimiento es lo que nos permite dialogar e inter locutar e interactuar, es básicamente eso”

Son los actos humanos del directivo docente los que le dan fuerza a la palabra y pensamiento que promueve. Se reconoce un tejido de relaciones interpersonales que están construidas a partir de la armonía mostrada en la persona del rector, desde la habilidad para gestionar el reconocimiento del otro y desde la habilidad del saber escuchar como clave para generar la cultura del diálogo y del acuerdo.

Resulta muy significativo encontrar al directivo de la Escuela Normal de Ubaté, quien desarrolla la dimensión de las relaciones interpersonales desde el ejercicio de la inteligencia emocional, desde una apropiada confianza que caracteriza la gestión cotidiana y que muestra una gran sensibilidad frente a los estudiantes, docentes y padres de familia. Es así, que se convierte en un referente que incide con su actitud en la vida de las personas, en su aprendizaje y en su desarrollo humano integral.

Es por ello que se percibe en los testimonios obtenidos la satisfacción y el compromiso frente a la asertividad del rector Juan José Cubillos, con respecto al accionar cotidiano, con respecto a la cohesión que ha logrado construir con el equipo directivo, y que contribuye a una dirección de carácter distributivo y participativo. En el mismo sentido se percibe una capacidad para recepcionar cualquier forma de comunicación o expresión lo que abre la puerta a comunicación incluyente hacia las diferentes poblaciones y de acuerdo al desarrollo maduracional y cognitivo, con quienes se promueve la mediación y los acuerdos.

En definitiva, el estilo interpersonal en la dirección escolar se considera un componente básico de toda comunidad humana y más en una situación educativa como es el caso de la actividad desarrollada por las Escuelas Normales. Sin embargo, para el caso de los directivos se

espera de ellos que sean referente para dicha gestión, siendo esto una fuerza de gran poder para impulsar el resto de estilos, así mismo, se espera que frente a los nuevos aportes teóricos o de saberes construidos sobre la dirección escolar, éste no se reduzca a convertir la dirección a un mero rol personal, evadiendo con esto los encuentros más amplios en aras de la construcción colectiva. En esa perspectiva, es pertinente citar a Aragay (2017), quien sostiene que la “comunicación es la que está presente en todos los procesos, que tiene en cuenta las emociones y los sentimientos, que conoce el conjunto de sensibilidades de la comunicación educativa” (p.23). Y comunicar de manera constante y acompañar con un relato sólido, todas las personas que desean tener información y apuntarse al cambio. Asunto que resulta muy valiosos al momento de contrastar las perspectivas identificadas en cada una de las Escuelas Normales.

La dirección de la Escuela Normal Superior de Chiquinquirá se visibiliza el desarrollo del estilo interpersonal desde la necesidad creada por resolver las diferentes situaciones que genera la dinámica institucional, y deja entrever lo básico frente a este estilo en la actividad cotidiana. En el caso de Ubaté y puente Nacional se hace más sólido el estilo interpersonal; no en cuanto a evadir los espacios colectivos que se requieren sino que esta dinámica interpersonal adiciona contenidos que van más allá de lo funcional o académico, en cuanto se logra promover un conocimiento más holístico e integral. En el caso de la rectora de Puente Nacional se adiciona un elemento más, como es el hecho de gozar de la condición de religiosa que ha encauzado como medio de persuasión.

Por su parte, el rector de Ubaté en su perfil habla de “vida pedagógica”, como una forma de llamar el tiempo de servicio, esto es lo que nos permite inferir que el estilo interpersonal está permeado por un paradigma pedagógico, y que su gestión e interacción en este ámbito vinculan la reflexión pedagógica como una variable fundamental en la formación de maestros.

Adicionalmente, se recuerda que la informalidad es característica de los encuentros en el estilo interpersonal, asunto que se percibe en los tres directivos, siendo más notorio en Ubaté y Puente Nacional, pero esto es encausado para potenciar el desarrollo humano y la construcción de un ambiente laboral y escolar en coherencia con el proceso educativo. Esto se convierte en una estrategia pertinente para menguar las distancias jerárquicas que han configurado las lógicas de poder en los directivos docentes.

4.1.2. Estilo formador

La Formación entendida como el eje que toca todas las esferas de lo humano (el tacto el gusto, el olfato, la visión), la memoria, los aspectos ético, estético, moral, cognitivo, sexual y emocional, así como la formación teórica y práctica. En la formación MEN (2015) “influyen los saberes adquiridos a lo largo de las experiencias de vida en distintos contextos de interacción, es por ello que la formación de docentes se constituye por una constante reflexión en tono al quehacer profesional diario, a manera de pregunta” (P.13).

Escuela Normal de Chiquinquirá.

Perfil

S.R. (Coord.): “Sabemos que el profe Segundo inició como docente de matemáticas, que su primera labor docente creo que fue en Moniquirá, después vino para Maripí, como docente, posteriormente fue rector en Maripí, en Buenavista y desde el 2010 está en la Normal de Chiquinquirá”.

C. M. (Est.) “Es muy responsable y siempre está pensando en nuestro futuro como personas de bien, formándonos con respeto ante la sociedad”

M.T. (Prof.): “Entonces son como tres momentos en los que se evidencia el liderazgo, la solidaridad, el acompañamiento permanente de un directivo de la escuela normal y que nos vincula a todos a esos espacios”. “Evidencio el trabajo del señor rector, uno porque él lo lidera de una manera no imponiendo, sino siempre estableciendo acuerdos; de manera

concertada entonces eso siento que es muy positivo y muy motivador para nosotros los docentes”. “El liderazgo y el compromiso del señor rector para con la escuela normal y particularmente con el programa de formación complementaria es muy amplia.

B.H. (Est.): “Yo pienso que es un rector muy proactivo, siempre mantiene el 100’% de sus tiempo muy ocupado, con las labores de sus institución para el bien de sus estudiantes”

A.G. (Est.)“Las cualidades que le observo al señor Rector es que es una persona abierta a toda la comunidad educativa, en especial a sus estudiantes, siempre contamos con su respaldo”

J.G. (Flia.) “Ha sido muy integral, es un hombre que ve detalles que hay que mejorar y eso ha influido mucho en los estudiantes, un buen ejemplo en él”

J.R.G. (Flia.) Una persona muy humana, hemos podido organizar, trabajar con la comunidad, con todos los padres de familia.

S.O. (Rector): “Primero a formar seres humanos que es lo que le falta a Colombia, ser personas, después de ser buenos seres humanos yo creo que lo demás viene como agregado, como valores agregados a la calidad educativa,”. “Estamos formando docentes y debemos trabajar la pedagogía desde preescolar hasta la formación complementaria”. “Empezando porque el objetivo principal primordial de una Escuela Normal es ser formadora de docentes y como formadora de docentes, empezando desde el preescolar hasta la formación complementaria, todos los docentes debemos ser el espejo, debemos ser el ejemplo de buenos maestros, de buenos seres humanos, es lo más importante”

Gestión

J. V. (Coord.) Ha trabajado con nosotros como decía la coordinadora en todos los procesos académicos y culturales ha prestado todo el apoyo necesario para que la Institución educativa saque a feliz término todos estos procesos”. Pues una que no habíamos nombrado y que es de gran importancia es el proceso de inclusión. Es una gestión que si bien venía desarrollándose desde años previos, la Escuela Normal siempre ha tenido el proceso de

inclusión en el aula de estudiantes con necesidades educativas de estudiantes sordos y obviamente que con el tiempo en lo que él ha estado también se ha llevado un buen trabajo”

J.A.G. (Est.): “El procedimiento que se llevó fue mediante el diálogo entonces ahí pudimos aclarar las cosas, pero todo mediante el diálogo y no paso a mayores, el hecho fue por una picardía vinimos a parar todos acá a rectoría”

C.G. (Flia.): “En cuanto al aspecto de la resolución de conflictos y de problemas se puede decir que es un hombre muy conciliador llama a las partes juntamente con el coordinador de disciplina y con los comités que se han formado para ello los consultan con el docente, encargado en cada caso en particular y toman las decisiones que están establecidas en el compendio de disciplina que hay en la Institución”.

F. L. (Doc.): “Nos orienta sobre los aspectos que tiene que realizar aquí y lo que nosotros como docentes debemos ejercer en la institución”. “Aquí tenemos el trabajo con la comunidad sorda y eso es importante que hemos tenido una vinculación grande y que ha sido una gestión del señor rector para que aquí haya interpretes para la comunidad sorda y ahora estamos también con los Down, entonces esos los aspectos que se han mejorado en el organigrama de vincular y estar comprometidos con el trabajo de educación de inclusión.”

S.O. (Rector): “En lo académico, pues también estar mirando que se esté aplicando nuestro modelo pedagógico, que sea pertinente, que si hay que modificarlo pues hacerlo oportunamente y dar las prácticas pedagógicas en el aula de clase, lógicamente conjuntamente con los coordinadores con la parte directiva de la Institución Educativa como en el caso aquí tenemos cuatro coordinadores y entre los cuatro coordinadores debe haber un trabajo en equipo y este trabajo en equipo pues también con el equipo de gestión, con el equipo de calidad de la Institución, pero uno debe ser la cabeza principal”. De todas formas nosotros tenemos un objetivo grande, un compromiso grande y es el de formar maestros para el futuro, el de formar maestros que van a formar seres humanos que son los niños, las niñas, que vienen que están en proceso. “La satisfacción que uno siente cuando las cosas le salen bien, de que los estudiantes se están portando bien, que tiene buen rendimiento académico, que hay buena armonía de convivencia en la Institución Educativa,

eso le satisface a uno como persona, como directivo”. “Hacer una resignificación al proyecto Educativo Institucional, pero cada día uno encuentra como que esto no me funciona, como que no me está saliendo bien por este lado, como que me gustaría hacerlo de otra manera. Entonces eso, como que es una reingeniería continua a los procesos.”

Interacción

S.R. (Coord.): “Aquí el trabajo sobre todo ha sido como más dialogado, en apoyo, en trabajo o grupal, en trabajo colectivo para llegar a buenos términos.”

J. E. (Doc.) “Frente a eso mismo yo diría que más que modificar un poco la percepción que tiene el rector es como apoyarse más en su grupo de trabajo, porque al final uno termina complementándose con los demás.”

K.S. (Est.): “Nosotros haciendo parte del comité de convivencia tratamos de que las situaciones no pasen a mayor instancia, porque sabemos que algunas cosas se pueden solucionar desde el diálogo. Eso es lo que más se usa aquí en la institución.”

J.R.G. (Flia): “Él es una persona que analiza cosas divinamente bien y con jocosidad las saca adelante y permite que todo el mundo hablemos en el mismo idioma para bien de todas las decisiones”

M.F (Prof.): “El organigrama de la escuela normal evidencia eso, que el centro del proceso son los estudiantes, está el currículo, está la comunidad escolar, esta bienestar y esta la asesoría”

S.O. (Rector) “Podemos notar si de pronto le hacemos una toma al organigrama no es vertical ni horizontal, es circular donde el eje principal son los estudiantes, o sea el centro y nosotros estamos alrededor de los estudiantes, están los directivos”

La línea de formación profesional del directivo incide en el estilo de dirección promovido. Es así que los valores y dimensiones que este directivo lograr visibilizar, satisfacer la expectativa de los estudiantes y de igual forma potenciar su proyecto de vida.

El horizonte institucional es el faro que orienta la construcción del tejido institucional, es el marco de reflexión hacia el cual están encausados los procesos que desarrolla el propósito pedagógico de la institución. Su propósito de formar maestros en todos los niveles que ofrece la institución.

Es un estilo de dirección del cual se visibiliza como cabeza en una estructura jerárquica pero que ha logrado permear a cada uno de los actores en su respectivo rol, ha logrado ser referente y dinamizador en los procesos formativos mediante el acuerdo y el diálogo. En segundo lugar, direcciona la formación desde el modelo pedagógico y los componentes que integran el proyecto educativo institucional.

Se percibe que el directivo promueve los procesos orientados desde la normatividad aquello que orienta la ley y 1620, con respecto a las situaciones de convivencia y la forma de proceder. A este respecto, el investigador Chaux (2013) menciona que la competencia comunicativa cubre aspectos como la actitud de demostrarle de que está siendo escuchado, que mi postura física es parte de esa atención y que mediante el parafraseo “entonces lo que me estás queriendo decir es” (p.89). Esto permite tomar la perspectiva del otro con mayor facilidad y asegurarle a esa persona que lo que está diciendo es valorado por nosotros.

A partir de lo anterior, se visibilizan los componentes que integran el Proyecto Educativo Institucional como el modelo pedagógico que según Chaux (2013), menciona que: “la transversalidad y el marco desde el cual se ha de resolver la formación humana” (p.91). El proyecto como tal lo considera un sistema en permanente actualización y que requiere una constante reingeniería.

La apuesta incluyente se refleja en la forma como se busca potenciar las diferentes capacidades que poseen los integrantes de la comunidad educativa, todos (sordos de alto

potencial), son sujetos que deben encontrar un espacio para conquistar el sueño que hace parte de su proyecto de vida. De ahí que el desarrollo integral y en su nivel satisfactorio de las diversas poblaciones ha de ser el factor de satisfacción para líder que de manera distributiva dinamiza el proceso.

Además, se concibe al estudiante como eje central de la estructura del organigrama que relaciona a todos los actores de la comunidad educativa. Esto se convierte en una oportunidad en la que los integrantes de la comunidad integran a su reflexión la responsabilidad que se tiene del estudiante como sujeto activo y propósito fundamental de la escuela. En esta propuesta se evidencian estrategias de intersubjetividad a favor del estudiante como lo son la persuasión, el diálogo y la corresponsabilidad que busca sobreponerse a los estilos verticales de formación.

Se dinamizan prácticas que refuerzan los dispositivos de poder en esta propuesta educativa, siendo adverso a una participación colegiada, lo cual condiciona la participación colegiada, ya que aparecen algunos.

Conviene subrayar que el directivo hace parte de su perspectiva la misión fundamental de liderar una institución que apropia procesos en formación de convivencia ciudadana, que gestiona escenarios, tecnologías, procesos de calidad que revisa el Ministerio de Educación mediante resultados en pruebas externas. Esto encausado de una forma sistemática hacia la formación maestros en preescolar y básica primaria.

Escuela Normal de Puente Nacional

Perfil

M.R. (Coord.): “Es una persona muy comprometida, muy competente y que está siempre actualizada a todos los retos y a todos los cambios que nos exige el día a día.”

V.G. (Est.): “Una persona muy bondadosa que siempre está para servirle pues a todos. Muy responsable en lo que le concierne a sus trabajo y también que es muy compresiva.”

D.B. (Est.): “Es una persona de una calidad humana incomparable siempre es muy agradable compartir momentos con ella y es una gran rectora que siempre hace las cosas a beneficio de la institución.”

V. P. (Est.): “Lo que más admiro de la rectora y lo que más me gusta es su entrega por lo que hace. Nunca busca el beneficio de ella sino el de toda una comunidad educativa”

L.R. (Flia.): “Es muy bueno y es de reconocer los valores espirituales que ella infunde en nuestros hijos y que es algo primordial que toda persona debe tener los valores éticos, morales y espirituales”

G.M. (Flia.): “La hermana Rosa Alix es una persona sencilla, humana, muy caritativa, digamos tiene todos los valores. Ella se dedica a los niños, a los jóvenes, a los padres de familia, a las personas que le colaboran en sus quehaceres”

J.D. (Flia.): “Es una persona muy humana, muy organizada”. “Una hermana Capuchina, ella es egresada de esta Normal, ella salió de bachiller aquí en el año 90 y estudió administración educativa y está terminando de hacer una maestría en Educación”. “Ella es una persona que siempre está pendiente de adquirir nuevos conocimientos, de estar pendiente de los cambios que se dan en educación. Se ve que es una persona interesada, estudia, dedicada.”

H.A (Rectora) “Yo soy normalista Superior y tuve la oportunidad de trabajar como coordinadora de básica primaria en un colegio nuestro, Colegio María Inmaculada de Bogotá.

¿Cómo llegar? Lo que si de repente ya nosotros tenemos claro aquellas cosas que son de la formación humana, que no son negociables: sea el trato con las personas, en los valores, en los principios, en aquellas cosas que no son negociables para nosotros y el cómo cada experiencia es distinta. O sea cuando tú tienes un niño en sextico y cuando lo gradúas en once (11) es el mismo papá, es la misma mamá, es el mismo niño pero la vida ha cambiado tanto. Yo siento que eso ha sido como lo más bonito, ese grupo de gente, que unos te dan algunas preocupaciones pero que otros te llenan de mucha esperanza, de mucho gozo, que

cuando hemos querido jalonar alguna cosa, hemos contado también con los niños en eso. Y si me preguntaras cuál es mi mayor dolor, eso mismo: la gente”. También necesita uno como vivir muy actualizado; esto es a pasos agigantados. Cuando tú estás terminando un proyecto ya surgen mil cosas, no se da na Institución abasto, entonces necesita uno leer profundamente y vivir actualizado

Gestión

A.V. (Est.): “Por sobre todo en este caso que la normal viene trabajando ya desde años anteriores sobre investigación y pues se ha logrado bastante y continuaremos haciendo este trabajo. “Nos brinda la planta física para que en las horas de la tarde tengamos esa formación que es complementaria que es de primera infancia.”

D.B. (Est.): Que las herramientas tic siempre se ha preocupado por eso para que nos conectemos con la tecnología en esta nueva era,”

Y.R. (Est.): “Creo que la rectora Rosa Alix es una persona muy presta a dar solución a los problemas o a las inquietudes que se nos presentan a nivel educativo”

L.R. (Flia): “Conseguir un cupo en la normal para muchos padres de familia no nos es fácil y siempre lo luchamos ¿por qué? por los valores éticos, morales y espirituales que acá en la normal de Puente Nacional adquieren los niños y que nos van a ayudando a ser mejores personas”.

J.D. (Flia): “yo que estuve tan de cerca aquí con la hermana Rosa Alix le admiro mucho, por ejemplo viene un niño con problemas disciplinarios, ella le dedicaba su tiempo, lo sentaba, hablaba con él, le hacía sus compromisos, le decía mire usted viene aquí en estas y en estas condiciones así como usted me está suplicando que por favor le dé el cupo en esa misma forma a la primera falta que usted me cometa se va de la normal y así es”

H.A. (Rectora): “A veces uno descubre cómo se va creciendo y eso es una cosa muy linda; o lo contrario como se va abandonando ese proceso de formar entonces la experiencia para mi es casi nueva todos los días. Entonces si bien es cierto la gran preocupación de nosotros como escuela normal es que cada uno de nosotros como docente: 1. Cautivemos. 2.

Hagamos de esta profesión, no una profesión de los que sobran sino de los que realmente tenemos convicción amamos la educación y queremos ser un apoyo a la formación que están dando los papas y las mamás en este país”.

El otro reto que tenemos es de la gente que nos está llegando. ¿Cómo hacemos para entrar en la dinámica que somos formadores de maestros? , de que no somos solamente profesores catedráticos, de que no solamente importa la academia sino que tenemos que ir más allá. A diferencia de otras tecnologías, o de otras especialidades vamos nosotros a prepararlos para el trabajo con los seres humanos y me parece que ahí está la diferencia”. No es lo mismo trabajar con maquinaria, y no es lo mismo trabajar en la formación del ser humano que es tan complejo por supuesto.

Entonces para nosotros tienen una alta incidencia eso, si a veces suena raro pero yo les digo no importa que tu no sepas, pero si tú eres vale, tu eres y lo que nos sepas en la vida lo vas aprendiendo, pero lo que yo soy si no lo creo y no lo construyo ahora entonces no voy a ser un gran ser humano. Me interesa que tengamos estándares y que podamos mostrar que los niños del campo vinieron y son mejores seres humanos, están amando, respetando y van a ser buenos seres humanos, y no es tanto como que hagamos como que todos los días nos descretemos”

Interacción

L.T (Coord): “El éxito radica principalmente yo creería que en eso, en la excelente comunicación. Interactúa mucho con los estudiantes, igual siempre en el bienestar de nosotros”.

V.P. (Est.): “Justa ya que de pronto cuando hay problemas ella sabe cómo reaccionar ante ellos siendo equitativa y honesta

A.R. (Flia.): Porque ella no es sólo órdenes, ella también se vincula, que es lo más importante y eso motiva mucho tanto a estudiantes, padres de familia y si, la gente del pueblo ve uno que la Hermana participa en esas actividades uno pues claro con mucho gusto se mete en el cuento. Y ella en la parte de interacción es muy pila, ella tiene todo el

conocimiento de cómo funciona cada cosa, a veces uno se pregunta ¿a qué hora ella hace eso? Pero ella sabe y sabe a quién le corresponde tal responsabilidad entonces ella actúa así.”

H.A. (Rectora) “Entonces eso es tal vez los que más necesitan y a veces es mucho más fácil trabajar con la gente que le copia a uno que está por lo que está y sobre todo con aquellos profes que tienen muchos conflictos que se refugian en el trago, que se refugian en otras cosas que no forman y que los niños los están viendo, entonces a veces yo si quisiera sacar como tiempo para eso, para escucharlos, para verles, porque ellos están también jugándose su vida y sobre todo esos jovencitos que nos están llegando viven soledades.

“Para mí una premisa es con firmeza, pero con ternura, o sea yo soy muy firme en lo que digo y trato a las personas con mucho cariño sí. Con decirte que yo regaño a los niños; ”hola precioso esto no va y no va” y los niños no me pueden decir que la hermana es grosera o pasada jamás y cuando los papás vienen a ser groseros los niños dicen: “pero mami no seas grosera”, soy muy firme si tengo que despachar a un peladito, lo despacho pero firme y así mismo soy con los profesores entonces yo siento que ellos pueden contar conmigo, saben que soy yo y saben que la hermana es esto le gusta, no negocio lo que no se puede negociar, “Entonces en eso siento que a pesar de que soy muy firme, siento que mi premisa para con ellos es el respeto y el estar en comunicación con ellos, con los papitos, con mis alumnos, con mis empleados con algunos más que otros.”

La inspiración que genera un directivo, su capacidad de persuadir desde los actos humanos, elementos que generan la capacidad para promover una cultura personalista y la formación humana de manera integral. Estos factores impulsan la fuerza del liderazgo que ha de encarnar el directivo docente que apropia la naturaleza propia de la Escuela Normal en su objeto de formar maestros. La formación es una acción que se dinamiza desde el mostrar, en cuanto se es referente y se logra permear el desarrollo íntegro de las personas

El relato del directivo se percibe como el de un maestro que promueve una pedagogía contemporánea y que por ello considera que el perfil de maestros que apoyan el proyecto educativo, se ha de caracterizar por una concepción de educación inherente a su humanidad y que un eje esencial está definido en “formar sujetos que han de contar con la fundamentación pedagógica para formar a otros”. Y de esta forma se puede responder a las expectativas de la familia.

El estilo formativo se fundamenta y se promueve desde el marco de referencia “somos los formadores de formadores”, buscando encausar las características que tienen los docentes de cada generación y que son parte de la planta de personal que tiene la institución y que son quienes han de mostrar y orientar la formación de los docentes desde el preescolar hasta el Programa de Formación Complementaria.

En conclusión, la asertividad, carisma, receptividad, diligencia, educación del ambiente físico y gestión por mejorar las condiciones socioculturales de la comunidad educativa tanto en el ámbito externo como interno son factores visibilizados en la acción formadora gestionada por la rectora. Es así que es válido relacionarlo con el principio de la educabilidad, entendida como el “conjunto de acciones humanas y sociales provenientes de la escuela, la familia, el estado y la sociedad, que hacen posible el aprendizaje en un niño o en un adolescente” (López, 2004, p.12), esto nos ayuda a delimitar la responsabilidad que tienen las Escuelas Normales con respecto a la formación inicial de maestros, y de ser coherente con el perfil de egresado que requieren las comunidades educativas frente a la responsabilidad de garantizar las condiciones de un ambiente de aprendizaje idóneo para los estudiantes con quienes realizará su misión.

Escuela Normal superior de Ubaté.

Perfil

A.G. (Prof.): “En la parte humana resalto ese valor, esa ética que él tiene y ese deseo de ayudar tanto a los estudiantes, como a los maestros, de escucharnos, siempre está dispuesto a escucharnos.”

E.M: (Prof.) “Es una persona muy abierta, muy humana, demasiado humana, me ha ayudado mucho, es muy líder.

A.CH. (Coord.): “Gracias a que tenemos a un rector inquieto, curioso que va y busca ayuda, y claro eso implica un trabajo grande en la normal, unos tiempos grandes,”

E.A. (Coord.) “Se busca que los objetivos institucionales sean claros por todos los miembros de comunidad y partiendo del objetivo de nuestro Proyecto Educativo Institucional trata de que todas las actividades que lleguen acá a la institución no se salgan fuera del contexto que nosotros tenemos”

M.C. (Flia.): “El señor rector es una persona líder, emprendedora, que escucha las ideas y las pone en práctica que tiene una buena misión y una visión de lo que son las normales y él tiene un emprendimiento grande que la normal sea líder en todos los colegios en el saber y en el aprendizaje de los muchachos”

J.J. (Rector): “Entonces esa experiencia de docente la construí mucho más en la Normal con la concepción de que lo que yo hacía impactaba en lo que posteriormente fueran a hacer otros porque iban a ser maestros, entonces siempre esa claridad la tuve”.

Hacia 8 años había terminado una maestría en Educación y Servicio Social y venía con unas apuestas que salían del movimiento pedagógico Nacional entonces eso me generaba como otra mirada y otra forma de relacionarme con el conocimiento y con los contextos y con los estudiantes y aquí a la Normal llegue en el año 97”.

“Yo no fui formado en una escuela Normal, yo fui a la licenciatura no pensaba ser maestro, pero la licenciatura me hizo ver las potencialidades que tenía, siempre bregue a llegar a la Normal porque me ha gustado la formación inicial de maestro. Asumir que el acto

educativo, es un acto fundamentalmente humano pero que tiene que ver con una dimensión de lo humano que no es muy conocida o muy visibilizada en la sociedad que es la formación del espíritu, y pues lo otro es que hay un campo de saber; hay un saber en el campo de la educación y la pedagogía es como el sustento de uno como rector para poder orientar desde ese saber la formación inicial de maestros en las escuelas normales, eso me parece”

”No perder de vista que uno es un lector de los contextos eso me parece que es muy importante.

“El organigrama tiene como centro la relación pedagógica que es la expresión que la interacción humana es una interacción formativa y la discusión estuvo cerrándose si el centro de la institución eran los estudiantes o eran los maestros o qué era y lo que entendimos era que no eran los sujetos sino era la relaciones entre los sujetos y que esas relaciones que son constructivas por lo que se mueve hacia ellos y de ellos hacia nosotros por los órganos o las instancias que aquí en la Institución son coparticipes y también las relaciones horizontales que se mueven porque hay un principio con el que trabajamos y es un concepto es el concepto de empoderamiento para asegurar que usted es un sujeto de poder y como sujeto de poder tiene potencialidad para decidir y para actuar, para operar digámoslo así pero para responder por lo que usted hace”.

“Donde los muchachos puedan estar bien, y entonces eso afecta la felicidad, no afecta el aprendizaje sino la felicidad. Que es una persona muy inteligente, que tiene muchos conocimientos y lleva por un buen camino al colegio”

Gestión

A.G. (Prof.): “Él ha sido un líder, un líder como a nivel nacional en la parte pedagógica”.

R. C. (Prof.): “En aquel tiempo como maestro echaba a volar los sueños de los muchachos y los llevo a grandes proyectos y a adquirir mucho liderazgo en muchos campos

M.O. (Prof.): “Es una persona que se ha ganado el respeto, el cariño de la gran mayoría de compañeros, no sólo compañeros docentes que lo conocíamos sino de los nuevos compañeros que ingresaron muchos años después y también el respeto de los estudiantes,”

A. CH. (Prof.): En la parte que nos corresponde de formación de formadores está muy interesado en que nuestra Normal continúe con su proyecto, con la misión y la visión de formadores a nuevos maestros. “Como equipo de dirección trabajamos por un fin común que es formar a las nuevas generaciones de maestros que requiere la comunidad, el país y el mundo.

M.C. (Flia.) “Con nuestros hijos está promoviendo lo más importante en la institución son los valores, el respeto, la idoneidad de cada uno y buscando campos de estudio para los estudiantes que hacen un nivel que se llama el ciclo acá que son los primeros dos semestres o cuatro semestres que hacen acá “

S.A. (Flia.) “El rector ha tratado de hacer muchas cosas en la formación integral de los muchachos por ejemplo hace poco tuvimos la semana por la paz donde los muchachos tienen una opción de comprometerse con nuestro país, con la realidad de nuestro país, y está planteado en una próxima escuela de padres, hacer algo así con varios padres de familia que cada uno comente sobre su núcleo familiar, sobre sus experiencias personales con sus hijos.

Ha hecho escuela de padres y todo, fomentando eso en los papás para que les colaboren a sus hijos que ellos sigan una profesión, y si, en realidad formar muchachos integrales, buscando convenios con otros colegios,”

L.R. (Flia): “No sé cómo es la palabra técnica pero digamos que de otros países vinieran a enseñar lo que es el inglés, los sistemas y todo y me parece muy interesante porque el estudiante interactúa con una realidad diferente a la que vivimos acá en nuestro municipio. “Para él es grandioso que profesores de esta institución vayan a adquirir otros conocimientos, otras cultura que pues a nivel mundial todos debemos conocer de todo un poquito para que seamos grandes”

J.J. (Rector) “Si la Normal ha sido reconocida como una institución posicionada en producción de conocimiento pedagógico. Entender el sentido que para una sociedad tiene formar a los formadores de sociedad. Las instituciones en el país, tenemos todas, una responsabilidad común, que es la de formar, entonces formas persona, formamos ciudadanos, formamos para la vida.

Entonces hay también un reto importante para que estos jóvenes se crean que tienen potencia formadora, pues porque como este es un oficio que se la juega es en relación con el otro. Y esa relación con el otro pues es muy clave para las vocaciones que tienen que ver con el servicio al otro, con el servicio a la sociedad no son muy auspiciadas ni muy conocidas, porque son, siguen siendo más visibles las vocaciones liberales, entonces ese es un reto importante. “Entonces una cuestión es fortalecer lo que tiene que ver con el concepto del trabajo colaborativo de los equipos los procesos de la institución.

Esas son tareas que continuamente además de las tareas que se tocan en su seno familiar y que se relacionan con lo que uno hace aquí en las instituciones educativas o sea familia y escuela no van separadas para el caso mío estamos muy involucrados. “Y por consiguiente están las relaciones jerárquicas que tenemos con el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación al respecto.

JJ (Rector): “Nuestros futuros maestros sean los maestros que históricamente las Escuelas Normales ha formado que son maestros para la paz y que cuando llegan a sus territorios han buscado que los niños y sus familias pues vivan en justicia, vivan en equidad, vivan en armonía, donde el concepto de lo público sigue siendo fundamental”.

JJ : “Las instituciones como las escuelas normales, como las facultades de educación, pero particularmente para las escuelas normales a diferencia de los demás colegios o las demás instituciones educativas del país tenemos un doble reto y es formar a los que van a formar sociedad y calcule que los que van a formar sociedad son aquellos que han definido desde la infancia ser maestros porque uno tiene aquí chicos desde los cinco años que dicen “ es que yo voy a ser maestro”, y chicos de 11 que dicen “ no yo como hace 15 años dije que iba a ser maestro pero ya no quiero.”

“La sociedad se ve cada día más retada a responder a las expectativas de los niños, las niñas y los jóvenes que en esta cultura la escuela es una instancia más de formación y no la única, antes era la familia y la escuela ahorita la familia y la escuela no son las únicas instancias de formación, hay otras instancias de formación a los que los jóvenes están recurriendo con más eficacia, no digo si es positiva o negativa, pero están recurriendo.

L.R. (estudiante): “En los procesos de orientación de clase él está pendiente del planeador de clase de la institución que se lleva a cabo, él nos aporta de una u otra manera entonces de pronto él como es licenciado en biología cuando tenemos prácticas de química, física, en algunas ocasiones él nos ayuda, dándonos ejemplos de experimentos, cosas que aportan a nuestra formación”.

Interacción

A.CH. (Coord.) “La comunicación con el rector ha sido eficiente, eficaz, en la mayoría de los casos es directa, amena dentro de las relaciones humanas y profesionales, excelente con todo el equipo de docentes, el equipo de dirección, los estudiantes”.

A.P. (Prof.) “El profe Juan José, él siempre ha sido mi modelo a seguir yo creo que es una persona que me gustaría ser en algún momento de mi vida, digamos que más que anécdota, él me ha inspirado a querer ser rector, seguir los pasos de él, seguir ese espíritu investigativo, yo creo que mi interés por la investigación nació cuando él me dio clase en 8° él me dio tecnología y éramos muchos y él seleccionó un grupito de niños, dentro de esos niños él me seleccionó a mí”.

R.C (Prof.): “Con los niños, lo que dice clemencia es cierto él llega al salón y se pone a hacerles preguntas, salta, brinca, “ustedes saben cómo se crece”, va y les explica cómo se crece que es saltando, claro esos chicos no olvidan nunca a su rector cuando él llega allá al salón, es amigo de todo el mundo. Él se paró en la puerta y él espero que yo me levantaré a mirar qué se le ofrecía y yo lo que le dije fue “siga y nos acompaña”, él se sentó en la alfombra y se sintió chistoso, se sintió inseguro, sintió como que ¿ahora qué?, no pues estamos contando historias, contando cuentos, cada niño ya había hecho la lectura de

imágenes de su cuento y uno de los niños le paso el cuento y él se inventó la historia y terminó contándola”.

A.G. (Prof.) “Yo a él le he aplaudido siempre, le he resaltado que por más afán que él tenga por más prisa que lleve siempre lo escucha a uno y le ayuda a solucionar a veces los problemas que uno cree que son inmensamente grandes él lo soluciona ya, rápido, fácil y lo ayuda a uno muchísimo”.

E.A. (Coord.) “Eso es como lo importante que siempre tengamos pendiente que en la comunicación vamos por un objetivo en común, nos escuchamos, dialogamos y tomamos decisiones.

L.R. (Flia.) “En esa parte académica hay interacción con un contorno externo que favorece pues al estudiante, yo creo que mirando una expectativa más allá de lo que nosotros”.

S. A. (Flia.): “Que se cree un ambiente donde ellos se sientan confiados de poder hablar con su profesor sin temores de que se llegue a alguna represalia, sino que ellos se sientan a gusto motivados de venir al colegio”.

L.R. (Est.) “Yo diría que él ha cambiado mucho, porque él antes no era así como que iba a hablarnos tanto y nosotros como que le teníamos miedo o algo así porque era el rector, pero ya no, como que ya tiene como una faceta diferente, el asunto ha ido cambiando, como evolucionando.”

J.J. (Rector): “Porque uno como rector se relaciona con generaciones de su misma época que son los maestros o los directivos docentes que son adultos o los maestros más jóvenes que son seres humanos pero que se asumen con poder porque tienen saber y esa relación es muy interesante saber cómo se maneja para que no se generen fracturas ni se generen negaciones. Pero hay otra generación que tiene que ver con las responsabilidades de uno que tiene que ver que es la generación de las familias que más o menos son grupos etéreos, similares a uno que también tiene unas apuestas de formación a sus hijos y que a veces las hacen, las llevan a cabo y a veces se quedan cortas en eso. Y la otra es la relación con las generaciones infantiles y juveniles que son otras situaciones, entonces esa relación comunicativa tenerla en cuenta es muy clave para poder concertar acciones y generar

satisfacciones frente a lo que se propone y se hace me parece que eso es como muy importante”.

Frente a este estilo, los relatos de quienes han participado en las entrevistas permiten obtener un panorama que muestra los factores y dimensiones que implica la formación de formadores, en cuanto quien direcciona ha de estar configurando características como la investigación, el equilibrio emocional, la coherencia de vida, la calidad humana y el sentido del servicio. También se visibiliza a un directivo que en su accionar genera un impacto en el ámbito nacional en cuanto a su incidencia frente al reto que hoy tienen las Escuelas Normales.

La formación según el documento Naturaleza y retos de las Escuelas Normales, implica las esferas de lo humano que incluye los sentidos (el tacto, el gusto, el olfato, la visión), la memoria, los aspectos ético, estético, moral, cognitivo, sexual y emocional, así como la formación teórica y práctica. (López, 2004, p. 28). Esto se puede contrastar en las categorías que de manera reiterativa dan a conocer los integrantes de comunidad educativa, es una persona ética, en cuanto le perciben como referente en la investigación, en el ser de persona y en su rol de directivo.

De manera integral y en todos los niveles de formación se gestiona la configuración del maestro constructor de paz y gestor de conocimiento. Este proceso se percibe en los contenidos de las diferentes voces que ofrecen sus relatos. Es así que el directivo ha de estar proyectando una concepción holística de la formación y en particular cuando se desarrolla en el ámbito de una Escuela Normal.

Una tesis que visibiliza el rector de la Escuela Normal Superior de Ubaté, con respecto a la interacción en el ámbito de la formación es precisamente promover el encuentro desde el tener en cuenta el factor generacional de los actores de la comunidad educativa, docentes,

estudiantes y padres de familia como base para apropiar una relación comunicativa que propende por la concertación de acciones y la generación de satisfacciones. De hecho, se potencia el ambiente laboral, la convivencia escolar y la optimización de las diferentes perspectivas y tendencias que aparecen en el escenario de la escuela. Esto es coherente que con aquello que sugiere la ley 1620 con respecto a la competencia comunicativa “una de las competencias básicas que se define como el conjunto de conocimientos y de habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas que articuladas entre sí, hacen posible que el ciudadano actúe de manera constructiva en una sociedad democrática” (Ley 1620).

Uno de los retos en la formación de maestros para el siglo XXI, es precisamente la conciencia global, que implica utilizar habilidades del siglo XXI para comprender y atender temas de la globalidad como “entender otras naciones y culturas, lo que incluye el uso de idiomas distintos al español”. Es por ello que la estrategia de formación en la Escuela Normal de Ubaté, gestiona convenios en el ámbito internacional, esto impacta el quehacer docente y la perspectiva de los estudiantes.

En relación con el estilo formativo como característica esencial que ha de identificar la vida de las Escuelas Normales se percibe visibilizado en las tres instituciones que hemos focalizado en este proceso investigativo. Es necesario seguir movilizándolo y liderando la capacidad de reflexión frente al reto de consolidar la nueva mirada de persona y de profesional que requiere las generaciones actuales y venideras, y por ello resulta coherente lo planteado por Aragay (2017). En definitiva, se requiere una nueva manera de hablar y escuchar, especialmente nosotros los que deseamos impulsar la educación, somos altavoz del cambio y para el cambio.

4.1.3. Estilo administrativo.

Este estilo está demarcado por aspectos como la cobertura, la medición, el cumplimiento estricto de metas y objetivos, la documentación, y los roles y responsabilidades del personal son asignadas con propósitos concretos y registrados públicamente. Es así que el director es el jefe ejecutivo de la escuela, generalmente rodeado por un equipo de administración superior y en el énfasis en el control de la organización mediante una estructura formal, y la delimitación de roles y funciones de cada miembro de la institución, el proceso se orienta hacia la posición más que hacia la persona.

Escuela Normal de Chiquinquirá

Perfil

S.R. (Coord.): “El proceso de formación de él fue como matemático siempre, entonces esa formación como docente de matemáticas y en su perfil de área de matemático hace que él se centre muchísimo hacia la parte estadística, numeral, bueno”. Él casi todas las apreciaciones las hace en esa parte porque él obviamente fue formado como matemático si mucho indicador. Entonces de pronto para mi podría hacer una sugerencia, que pudiera de pronto observar la comunidad desde diferentes puntos de vista no siempre centrado en el perfil que él tiene como matemático que es llevar una estructura más estadística más numeral, claro si, obviamente fue su formación y fue su área de trabajo y de desempeño mayor.”

J.V. (Coord.): “Es muy común el que se realice en esta Institución toda la parte del trabajo académico y disciplinario direccionado directamente desde la rectoría”.

M.F. (Prof.): Se gestiona desde los grupos de trabajo, el grupo de trabajo principal lo conforman los directivos y las tareas se distribuyen de manera uniforme, sea rector, sean coordinadores todos trabajamos por la misma causa.

J.C. (Flia.): “Es un hombre que primero que todo se somete a las directrices del Ministerio de Educación y trata de regirse a través de los decretos que ella establece, da la importancia

a los estudiantes, da la importancia a los padres de familia, obviamente sin dejar de lado lo que son las directivas y el cuerpo de docentes. Entonces pues por eso me refería al comienzo es muy integral está muy pendiente de tanto lo académico, lo personal, lo social. Es una persona que está muy pendiente de todos esos aspectos.”

J.D. (Est.) “Una persona que acepta trabajar y que acepta todos los proyectos y demás acciones que nosotros hacemos como Consejo Directivo. Ha sido un buen gestor en el aspecto de dirigir la escuela normal, como directivo hace las cosas que tiene que hacer, como se debe hacer en la institución, por no decir en todas las cosas que se planean aquí en la Institución, siempre da un sí y trata de dar lo mejor por nosotros sus estudiantes.”

S.O. (Rector): “El trabajo de una escuela Normal es mayor que cualquier otra institución, lo he experimentado porque tiene que uno estar al tanto con tantas exigencias, solicitudes de la secretaria de Educación, del Ministerio de Educación Nacional, del mismo ser de la Escuela Normal”.

Gestión

S.R. (Coord.): “En el tiempo que él lleva también ha aumentado el número de estudiantes del programa de formación. Inicialmente cuando él llegó en el año 2010 teníamos un promedio de 36 estudiantes, en este momento tenemos un promedio de 80 – cada semestre más o menos, pues cada grupo de semestres. También el número de estudiantes de la básica y la media también ha aumentado, entonces eso ha posicionado de mayor manera la Escuela Normal permitiendo que obviamente se hagan todos los procesos para que los docentes que ingresen a la Normal pues sean con todos los trámites de Secretaría”.

Y vuelvo a retomar el elemento de cobertura, siento que si nosotros nutrimos desde la base el colegio va a tener cada vez pues mayor nivel, nosotros estamos recibiendo estudiantes dentro de unos muy buenos desempeños y eso ha hecho que la calidad educativas cada vez sea mejor y eso permite que podamos nutrirnos de nuevos docentes, de docentes con diferentes perfiles que apoyan el proceso académico. En la Escuela Normal pues ha

liderado todo el proceso que tiene que ver con el proceso de acreditación de Escuelas Normales. Obviamente él ha sido la persona que lleva siempre la vocería.

J.V. (Coord.): “El avance que se ha hecho en estos últimos cinco años ha sido enorme en materia de dotación y en materia de mejoramiento de la infraestructura física que estaba bastante deteriorada.”

J.G. (Flia.): “Los proyectos que hemos podido adelantar con el Señor rector, con el Consejo Directivo y la Asociación de Padres han sido de varios tipos: el académico que ha enfatizado mucho siempre en el rendimiento escolar de los estudiantes y el compromiso de los padres de Familia con sus hijos en cuanto a la lectura, motivando a los padres y a sus hijos. Él es amigo pero las decisiones que toma tienen que hacerse cumplir y las hace cumplir y en realidad nos acostumbró tanto a la comunidad estudiantil, padres de familia a que bien organizados y hacer las cosas muy correctas ha hecho de que la Normal surja en todos los aspectos.”

M.F. (Prof.): “Recientemente ha realizado gestión y convenio con instituciones como: la Universidad Santo Tomas, la UNAD y con la UPTC que realmente ya llevamos 11. También el compromiso de él es grande en la medida que invierte los recursos en la escuela normal y muestra de ello es la adecuaciones deportivas, en el restaurante escolar, en la implementación de recursos y material didáctico en cada una de las aulas de clase, particularmente en formación complementaria se preocupa por que tengan un buen video beam, su televisor, todos los implementos y los recursos, entonces esa es una forma de compromiso y de gestión que realiza el señor rector”.

F.L. (Prof.): “Está pendiente de que los estudiantes estén bien en las pruebas saber, que los resultados sean óptimos de mantenernos en un alto nivel que siempre ese es uno de los objetivos que él se ha trazado, tener un nivel superior o alto en las pruebas saber y lo ha logrado. La gestión se ve reflejada en mejoramiento de los aspectos académicos, los recursos que tenemos aquí en esta institución como son las ayudas educativas, la logística que hay, los convenios que se realizan con otras instituciones, el uso del material didáctico”

J.D. (Est.): “Él siempre ha pensado más que todo en el bienestar de sus estudiantes y pues lo ha demostrado con todas las actividades que él ha realizado en lo que lleva de este año 2016. Las gestiones que ha tenido el señor rector a lo largo de este año han sido cambiar las baterías de los baños de las damas y cubrir el coliseo, fue una gestión que se hizo con la Alcaldía y el cambio de las baterías se hizo por parte del comité de padres de familia y con colaboración del señor rector. Algo que se debería de fortalecer más aquí en la Institución por parte del señor rector es exigir a los docentes llevar las clases un poco más preparadas puesto que los que salimos afectados en ese momento de que la clase no estaba preparada totalmente somos nosotros los estudiantes. “Soy la personera Estudiantil y pues como decía anteriormente mi compañera, el señor Rector nos tiene muy en cuenta y más porque somos como las representantes de todos los estudiantes a nivel tanto primaria, secundaria y de las veredas”

S.O. (Rector): “Uno debe hacer una planeación estratégica planteada a largo, corto plazo y además de eso una planeación táctica, es decir yo tengo para la semana, esto planeado. Todos los lunes hacemos reunión con el equipo de gestión organizamos y miramos qué es lo que tenemos planeado para esa semana y qué es lo que se nos avecina para la próxima y así sucesivamente”.

A mejorar los rendimientos, las pruebas saber desde el preescolar porque a veces así el gobierno no las evalué, uno tiene que estar al tanto que desde el preescolar hasta la formación complementaria debemos demostrar buenos resultados en pruebas externas y en pruebas internas. El área administrativa, en todos los aspectos, porque si vamos a hablar por ejemplo de gestionar recursos es importante liderar, golpear puertas, mirar las diferentes entidades tanto oficiales como privadas y conocer cómo apoyan la prestación del servicio en lo económico.

Mandé a colocar esas puertas transparentes porque así como la oficina es transparente, es también la función del rector y el quehacer del rector a diario.

“Definitivamente nosotros manejamos estudiantes de todos los estratos sociales, del estrato uno, dos, tres, porque no decir cuatro cinco y seis. Porque así como vienen estudiantes de

estrato 1 vienen hasta hijos de médicos, doctores, abogados, de funcionarios de la Alcaldía, del hospital y como se maneja todo ese tipo de comunidad pues lógicamente que tenemos dificultades para el manejo del estudiantado.”

Interacción

S.R. (Coord.): “Para la elaboración por ejemplo de la parte presupuestal, él previamente habla con las áreas, con los jefes de área, con las profesoras de primaria de cada una de las sedes, con nosotros como los voceros y con los coordinadores para hacer una proyección de los elementos o de las cosas que son necesarias y todos eso lo lleva ante Consejo Directivo pues que es lo que corresponde de Ley para ser presupuestado.

“La mayoría de las decisiones se manejan en consenso con el grupo de docentes, si alguna actividad de primaria, se procura reunir los docentes de primaria para tomar la decisión, si son actividades de secundaria igual, o si son actividades generales se procuran algunos espacios donde todos podamos participar y tomar decisiones de manera mancomunada.

La adecuación de la oficina con vidrios permite mostrar que es una rectoría completamente transparente aparte como han hablado mis compañeros permite una visibilidad desde cualquier punto a varios escenarios de la normal y algo importante que esa puerta no se ve como la puerta de muchas rectorías que son en madera y casi siempre uno las ve cerradas y no sabe si está el rector o no está el rector, toca preguntar, acá no es completamente diferente, uno no más pasa y ve si está o no está. Muy chévere, muy interesante el tema de las ventanas y la puerta de vidrio.”

J.R (Flia): “Él es una persona que escucha primero toda la comunidad y sobre todos los proyectos”.

J.D. (estudiante). “Pues realmente se sigue el debido proceso, que primero es el diálogo entre los docentes y el estudiante de ahí se pasa a la coordinación, en el cual dependiendo la falta que haya tenido el estudiante se opta por la firma de un compromiso, la última instancia es el comité de convivencia y el comité académico, que ahí es donde se toma la decisión sobre qué se va a hacer con el estudiante o ya sea con un docente”

M.T.: “La preocupación y el acompañamiento a las diferentes actividades que se realizan particularmente con el programa de formación complementaria, referencio la escuela normal hace parte de la red telaraña normalista donde participan estudiante de programa de formación complementaria, siempre él hace el acompañamiento y apoya estos procesos”.

S.O. “Pero también hay padres de familia que son muy tolerantes y eso va de acuerdo también al estudio, al nivel que ellos tengan y de acuerdo a eso pues también se comportan aquí en la institución educativa, saben llegar a pedir un favor a ser amables, pero también dependiendo del estrato o el estudio que ellos tengan, pues vienen a ser intolerantes, a gritar y a mí me toca decirles “respiren profundo, siéntese y después charlamos” “y así como que hemos tenido muy buenas relaciones con un gran porcentaje de los padres de familia, con un muy poco porcentaje que siempre se sienten inconformes, es decir no hay la forma de tenerlos contentos, de satisfacerles las necesidades a ellos”.

En la dirección de la Escuela Normal Superior de Chiquinquirá se hace relevante el aspecto administrativo en cuanto a la obsesión por una gestión que figure en resultados de pruebas externas e internas, por una gestión que exteriorice las mejoras de la planta física y el discurso del directivo es más de orden técnico “manejo de estudiantes” que de orden pedagógico. Esto es valorado en los actores de la comunidad educativa debido a que esto es coherente con el concepto de calidad educativa que promociona la sociedad en cabeza del Ministerio de Educación.

En el estilo administrativo de este directivo, tiene incidencia el perfil de formación de las matemáticas, tanto que las variables de lo estadístico y lo normativo como política pública pareciesen relevantes al momento de direccionar la institución, sin embargo, lo anterior toma fuerza en cuanto son articuladas con las características propias del directivo.

De otra parte, se puede analizar que aunque se valora la calidad humana y profesional del directivo, y se visibiliza la participación de los actores, el estilo no acentúa una dirección colegiada que genere empoderamiento y capacidad para encontrar otros caminos para desarrollar el proyecto Educativo.

Algunos visos de participación se generan dentro de un formalismo en aras de encausar el compromiso de la comunidad. De esto encontramos el debido proceso que corresponde al hecho normativo, la consulta de algunos asuntos a la asamblea de docentes y más a la atención personalizada de los requerimientos tramitados por actores de la respectiva comunidad.

En este aspecto se puede percibir cierto autoritarismo cuando algunos de los actores se refieren a la toma de decisiones “las decisiones que él toma”.

El directivo dimensiona la implicación desde el ámbito administrativo de dirigir la Escuela Normal a partir de las condiciones de calidad que verifica el Ministerio de Educación, aunque no se perciben visos de la pasión y convicción por la historia que estas instituciones siguen construyendo desde la formación inicial de maestros.

Escuela Normal de Puente Nacional

Perfil

L.Y. (Prof.). “Considero que es una persona muy capaz, es excelente el trabajo con ella en cuanto a la parte directiva en cuanto a la gestión que realiza continuamente en cuanto a nivel municipal, departamental con los diferentes estamentos ha sido muy agradable”

L.J. (Flia.): “Yo creo que la rectora Rosa Alix es muy trabajadora, es muy responsable en lo que hace. Ha compartido mucho con nosotros los niños de primaria, es muy espontánea. El horario de atención de la hermana y entonces si escucho comentarios que, que rico que la Hermana rectora tuviera un poco más de tiempo para los padres de familia. Pues eso sería como el aspecto a mejorar desde mi punto de vista.”

D.B. (Est.): “Lo que más me gusta de la rectora de nuestra institución es que es muy comprometida con su trabajo además de que gestiona muchas cosas”

J.D. (Flia.): “El nivel académico ha subido bastante entonces una fortaleza es la organización, la gestión que la hermana hace para conseguir recursos que son tan escasos en este momento, son una de las muchas fortalezas de la hermana”

S.L.(Flia.): “Yo la verdad no encuentro pues aspectos de pronto para mejorar, ya si sería lo que decía la mamita anterior en cuanto a la parte de organización para la parte académica, pero de resto en cuanto a la hermana no encuentro algo así para mejoras”

M. R (Coord.): “Pues de la Hermana yo digo es una persona que ella tienen todo calculado, todo organizado, qué es lo que se hace en las diferentes actividades.”

M.G. (Prof.): “El organigrama de nosotros lo organizamos sustentado en la filosofía Mironiana y por supuesto también en los parámetros administrativos que vienen del MEN con todo su marco legal y todas sus cuestiones”

M.D. (Prof.) “Porque siempre tiene su cronograma de trabajo bien planeado entonces lo hace bien, lo desarrolla bien. Y prevé las cosas, porque un rector si necesita planearse, visualizarse en el tema de la gestión

H.A. (Rectora): “El tema es que si cada uno hacemos lo que tenemos que hacer en este tema de uno como rector de sentirse que los otros cooperan en este trabajo y uno lo está liderando esto no se hace pesado para uno realmente. A mí me parece que si uno se la juega desde ahí pues como rector tiene que hacer muchas cosas pero yo diría que eso.

“Otra cualidad que me parece sumamente importante que hace parte de nuestro trabajo o del estilo que tenemos en la normal es la dirección colegial; y es sentir que si bien yo lidero y yo soy el representante legal tengo un equipo enorme en el que me puedo apoyar”.

Gestión

M.R (Coord.): “La hermana Rosa Alix rompe esas barreras y se dedica a buscar un convenio con la comunidad hermanas terciarias capuchinas a la cual la hermana Rosa Alix pertenece, entonces se logra ese convenio. “

L.Y. (Prof.): “Digamos realizar una gestión para determinada actividad si no se consiguió desde la parte municipal, ella acude al departamento, a diferentes instancias, pero si hay que hacerlo la Hermana Rosa Alix lo consigue lo gestiona, de la manera que sea no sabemos pero aquí llega lo que se tiene que realizar, las actividades que se deban realizar”

T.A. (Flia.): “La gestión que hace la hermana es muy importante, para ella la cobertura cuenta muchísimo, es que prácticamente la hermana que rechace un estudiante es muy rara vez, es siempre con esa oportunidad que les da de que vengan, inclusive como aquí tenemos una población flotante, inclusive mucha inclusión, porque con la mirada que ella les hace son estudiantes.

D.B. (Est.): “Porque siempre se preocupa por mantener la planta física impecable, que los espacios estén pertinentes para los estudiantes”

“Siempre se ha esmerado por el bienestar de la Institución por cumplir su función, por dejar una marca en la Institución como rectora y creo que lo está haciendo muy bien y me agrada mucho que sea nuestra rectora.

Con respecto al programa de formación complementaria creo que la labor que ha tenido, la gestión que ha tenido con las universidades, los convenios que tenemos, y con el SENA”

J.D. (Flia.): “De las fortalezas que la Hermana ha impulsado desde que esta de rectora, desde el 2011 fue el traer el programa “martes de prueba”, una fortaleza muy, muy sentida con los niños porque si ha subido el nivel académico a raíz de haber contratado con esa empresa Martes de Prueba que es una empresa fabulosa que ha subido el nivel académico”

“También el énfasis en la Eucaristía, apoyar el internado, la construcción de las aulas para el ciclo complementario, el empeño a mejorar la entrada a los niños de primaria para descongestionar y que no hayan peligro de que los niños se caigan”

L.J. (Flia.): “En toda comunidad siempre hay unos que quieren y otros que no quieren pero lo que ella dice “somos mayoría los que queremos” y no podemos que porque “julano” de tal no quiere entonces no lo vamos a hacer, lo que ella dice es “con su aporte o sin su aporte lo vamos a hacer.”

H.A. (Rectora): “No puedo dejar de manejar la parte directiva, porque ahí debo hacer presencia aunque ahí hay unos líderes, entonces estar uno ahí dinamizando ese trabajo, haciendo veeduría, por eso yo digo que la gestión de nosotros es hacer gestión y gestión no es necesariamente afuera, ni gestión no es solamente el contable, buscando recursos y buscando ayuda sino en cada una de estas gestiones y dependencia que tengan la normal hay que hacer presencia.

La dirección colegiada, nos hace entender que todos en la institución tenemos de una u otra manera papel importantísimo pero con funciones distintas. Entonces al tener funciones distintas y roles distintos en la institución todos estamos totalmente comprometidos.

Casi que nuestra mayor tarea es hacer gestión internamente en todas estas dimensiones pero externamente también buscando recursos porque lamentablemente también nos toca hacerlo”

Interacción

J.D. (Flia.): “La rectora tiene los grupos cada grupo del colegio se reúne y ella reúne a las áreas sobre todo con las áreas de ahí sale todo el trabajo. Nosotros en educación ambiental regularmente siempre estamos desarrollando proyectos estamos desarrollando mini proyectos y ella siempre está ahí a la cabeza de eso.”

“La comunicación también es con nosotras, porque nosotras conformamos el comité de calidad, entonces está todo direccionado a través de este comité. Nosotras como coordinadoras de primera mano tenemos esta información de la hermana Rosa Alix y luego ya nosotros miramos, esa información a qué profesores va dirigida o a qué estudiantes.

El comité de calidad está conformado por los coordinadores y la hermana Rectora, nosotros semanalmente nos encontramos y también tenemos a nuestro favor la organización de una agenda semanal de manera que no se puede improvisar sino que todo está fríamente calculado”.

M.R. (Coord.): “Se encuentra en alguna diligencia de carácter personal nosotros tenemos una comunicación virtual, entonces tanto que tenemos nuestro grupo de WhatsApp de

coordinadoras y todas estamos bien informadas, aquí bendito sea el Señor no pecamos porque no sabíamos o no nos dijeron”.

H.A. (Rectora) “Yo no utilizo la norma sino cuando usted se pasa, o sea un empleado no le coloco un memorando sino cuando se me fue y no me aviso ahí si se lo aplico, pero si usted me dice no pasa nada. En eso si yo digo las cosas se cuentan antes de, los niños también. Entonces eso me ha permitido una gran humanidad con ellos de entender que más allá de estas cuestiones de colegio y de todo hay una persona”.

El estilo administrativo de la rectora imprime una característica especial en su dinamismo e incondicionalidad en el servicio. Se moviliza una gestión administrativa que es vista por la comunidad educativa como una ganancia, como un favor, y como la mejora de un escenario pedagógico que está puesto al servicio del acto educativo. De otra parte, se testimonia una administración de carácter colegiado que jalona el empoderamiento desde cada uno de los roles de quienes hacen parte del personal de servicio de la institución. Esto nos muestra que se hace necesario repensar el sentido de la administración de la Escuela que aunque pueda estar limitada frente a los recursos de la política nacional, es más fuerte la iniciativa, empoderamiento y dinámica de un directivo frente a los condicionamientos que se puedan presentar en el ámbito local o nacional.

La planeación estratégica se convierte en un medio para alcanzar los objetivos propuestos según lo relatan algunos de los actores “uno necesita planearse, visualizarse en el tema de la gestión” y en palabras de la misma rectora “es sentir que si bien yo lidero y yo soy el representante legal tengo un equipo enorme en el que me puedo apoyar”. Frente a estas formas de concebir la planeación, se va creando una cultura institucional en quienes participan de los diversos roles dentro de la comunidad educativa.

La interacción es el espíritu que da vida a los diversos procedimientos contemplados en el campo administrativo, para esto se optimiza el encuentro personal y virtual como medio para materializar las respectivas acciones. Es por ello, que el carácter administrativo en la educación se distancia del estilo de un gerente que resuelve todo desde el aspecto técnico.

Las subcategorías que se desarrollan en la categoría administrativas han de estar articuladas con el fin de posibilitar una perspectiva diferente frente al propósito de encausar esta responsabilidad en la formación de maestros.

Escuela Normal Ubaté.

Perfil

A.P (Prof.): “Busca innovar a sus maestros, busca capacitar a sus maestros y busca todas las herramientas posibles para que nosotros estemos actualizados y ofrezcamos lo mejor a nuestros estudiantes”

B.L.(Prof.): “En cuanto a proyección comunitaria le gusta mucho apoyar a los niños de escasos recursos y rescatar o resaltar las habilidades de aquellos muchachos que para ir a complementario no les alcanza y de pronto él hace la gestión para que se pueda, este muchacho o esta niña que tiene las habilidad logre salir adelante”.

A.CH. (Coord.): “El rector gestiona bastante y es dado al trabajo en equipo, eso es una cualidad para todos nosotros que nos sentimos apoyados y él también nos apoya. Fortalecemos el trabajo en equipo. Tenemos un rector dinámico que le gusta hacer gestión nacional e internacional.

“Tenemos un rector polifacético, muy activo, dinámico, gestor, se apoya en su equipo. Él siempre ha tenido la característica de apoyarse en su equipo de dirección que somos las coordinadoras y la orientadora incluso el ingeniero del aula de informática, del aula innovadora y a su vez tenemos un equipo excelente de maestros”.

“Yo digo que el Señor Rector debería tener más pendiente, más en cuenta a la Asociación de Padres de Familia no solo en cuanto a la representación como padres sino también en

cuanto a áreas, a estudios, a todo lo que se refiere de estudios y calificaciones pedagógicas, académicas”

L.R.(Flia.): “Bueno no sólo aquí a nivel de la Institución sino a nivel municipal es una persona que es siempre líder, muestra siempre unas características de líder mirando siempre al grupo mirando las necesidades de la comunidad en especial la que estamos trabajando aquí en el colegio la Normal”

J.J. (Rector): “Creo que un poco como la línea de pensamiento estratégico es la que ha ayudado bastante a que se establezcan como las metas a mejorar que es lo que indica que vamos mejorando y que no ha permitido que eso que nos planteamos como metas y que los indicadores no nos dan pistas que estamos mejorando lo estemos consiguiendo”

“Yo, en varias oportunidades representé a los maestros en el consejo directivo” “cuando estaba toda esa movilidad de los procesos de acreditación entonces fui participe de eso,”

. “Más tarde pasé a un colegio de mucha historia aquí en Ubaté, el colegio Bolívar, un colegio muy grande, recuerdo que llegue a trabajar con grados sextos”.

“En esos tres años fue una historia muy interesante porque la manera de trabajar ciencias ha sido para mí muy creativa, yo soy formado en Ciencias naturales y acababa yo de llegar como en el 96”, “porque de todas maneras el imaginario que tienen del rector es pues que el rector es una estructura jerárquica y eso no se puede negar así diga que no es que yo soy buena persona y soy amigo suyo”.

Gestión

A.P. (Prof.): “Él lleva un proceso muy bien establecido, mensualmente se publica todo lo que se habla en el consejo Directivo, a la entrada de la Institución, él es muy claro en cuanto a la inversiones que se hacen en la Institución y busca mediar que no sólo se suplan necesidades de la sede central sino también de las otras sedes que hacen parte de la Institución.

Frente a los procesos de gestión yo digo que él es muy estratégico y muy asertivo en sus procesos, busca los medios, busca los recursos, él quiere traer cosas innovadoras a la

Institución y busca mediar, o sea no tiene preferencias que es algo que se resalta en él sino que es muy equitativo y quieren que todos hagan parte de ese proceso”.

R.C. (Prof.): “Una experiencia que me ha marcado mucho fue el sorprenderme algún día que dijo que si quería acompañarlo pedagógicamente y yo le dije, pues yo no entendí y yo le dije pero cómo y dijo: “venga para acá le hecho el cuento”, y me nombro coordinadora en primaria”.

D.N. (Prof.): “Él le gusta mucho sobre todo en el presupuesto dejar recursos para investigación, para proyectos lo que decía la compañera Angelina, entonces la parte investigativa tanto para maestros como para estudiantes es rica en esta institución y de igual forma decía alguna de las compañeras”.

A.G. (Prof.): “Complementando lo que dice la compañera María a veces nosotros nos sentimos saturados y la idea de las otras instituciones que es que la Normal son solos proyectos, la Normal es el colegio de la proyectitis de pronto en un término despectivo”.

M.O. (Prof.): “Porque pues el rector tiene muchas relaciones con otras partes del mundo y la dedicación que le da, a veces a nosotros nos da mal genio porque nos va a inscribir en otro curso y uno a regañadientes pero es que uno dice, “oiga como que si esto me sirve” para crecer uno como ser humano, a veces uno dice, “¡ay! otro proyecto”.

“Juan José va más allá, cuando uno va él ya viene. Hace unos años cuando ellos viajaron un grupo de 14, 15 maestros, viajaron a Israel, era el primer congreso internacional que le dieron aval a la Escuela Normal Superior de Ubaté que fue un éxito rotundo, eso fue súper sonado porque vinieron de todo el país y de varias partes del mundo y eso también no lo hace cualquier persona”.

E.A. (Coord): “Luego lo que decía mi compañera, se identifican los talentos que tienen las coordinaciones y los talentos individuales de cada uno de los docentes o el equipo docente para que lideren esas propuestas nuevas a desarrollar.

También nosotros tenemos un cronograma muy definido de las actividades institucionales, entonces eso lleva a que toda la comunidad educativa desde la página web, se publica cada mes el cronograma de actividades y esas actividades están recogiendo todo lo que ocurre

desde el preescolar hasta el grado de secundaria, media y PFC, de tal manera que todos los docentes y los padres de familia sabe qué ocurre en el día a día en la Normal”.

A.CH. (Coord.): “Por supuesto la Escuela Normal de Ubaté ha sido beneficiada con algunos procesos, algunos proyectos, algunas dotaciones, gracias a que tenemos a un rector inquieto, curioso que va y busca ayuda, y claro eso implica un trabajo grande en la normal, unos tiempos grandes”

Nosotros visitamos una sede rural, vimos una problemática y tomamos una decisión y la tomamos pensando que era como lo más adecuado, estábamos resolviendo situaciones tanto al padre de familia, como al docente. Cuando llegamos aquí nos encontramos con esa parte del rector que es humana y que vela por el bienestar de todos y nos hacía una reflexión que nos hizo echarnos para atrás en la decisión, eso fue enseñanza para nosotras, además aprendimos que tocaba tener ese pensamiento del rector para haber tomado la decisión.

Yo creo que ese es un logro bastante representativo para la comunidad educativa de la Normal y otros proyectos como: el aula innovadora, el articular la institución con los convenios, fortalecer el trabajo con los padres de familia y las sedes rurales”

L.R. (Flia): “La adquisición de un lote a nivel municipal y los recursos necesarios a nivel nacional y departamental para adquirir una nueva sede con toda su implementación”

M.C. (Flia.): “Y él está buscando en este momento precisamente hace algunos días tuvimos una reunión y ya busco unas universidades donde les avalen lo que hacen en la Institución el ciclo complementario”

J.J. (Rector) “Las escuelas normales estamos bregando para que seamos reconocidas como instituciones de naturaleza especial en este ámbito donde la formación inicial de maestros en las normales no” han sido muy reconocidas con fortaleza por el Ministerio.

Qué hacemos que este niño hay que remitirlo para bienestar familiar porque los protocolos de atención se están dando, entonces esas minucias no es porque uno las tenga que atender pero si tienen que orientar la atención de eso, porque siempre se cree que quien da confianza es quien lidera, quien me respalda es quien lidera.

Está dando salida a que haya una sede exclusiva para primaria y ya pues el Ministerio le dio el visto jurídico y técnico, ya está la estructura financiera y la semana pasada que vino el Gobernador, el Alcalde le decía al Gobernador que le priorizará el proyecto de infraestructura de la Normal, y el Gobernador dijo “listo Alcalde ponga Usted 600 millones de pesos y yo pongo los 2 mil millones de pesos que se necesitan para el 30% que pide la Ley para con recursos del Ministerio construir una normal.

Entonces somos la instancia a quien nos cobra externamente o nos reconocen lo que aquí hacemos o dejamos de hacer. Hay un aula innovadora que nos mantiene en comunicación con los coreanos y anualmente estamos recibiendo visitas de ellos o visitas de jóvenes coreanos que están llegando aquí para ver cómo se está utilizando esa aula para las tecnologías de la información y la comunicación

Dentro del organigrama está. Como los rectores presidimos todo hasta los comités de aseo, entonces si es el PAE el rector es quien lo representa, si es el transporte escolar “entonces somos la instancia a quien nos cobra externamente o nos reconocen lo que aquí hacemos o dejamos de hacer.

Otro reto importante es que los jóvenes se vean como potentes en una sociedad para contribuirle a ella desde la responsabilidad de ser maestro porque las normales y particularmente esta normal le da angustia de que el número de estudiantes que están en 11° y van al complementario es un porcentaje que está entre el 15 y el 25 o 28%. Es que ese compromiso se lleva a cabo desde una perspectiva organizativa entonces cómo tenemos organizado esto, cómo lo vamos a llevar a cabo y también por la lectura de los procesos, cómo se están moviendo y los resultados que los procesos van generando para hacer como una retroalimentación de eso que estamos como iniciando.

Entonces los retos no son individuales, si no se vuelven fuertes cuando son asumidos colectivamente, entonces la Asociación de padres de Familia, el Consejo de Padres, los estudiantes, estamos trabajándole porque la normal tenga una sede para primaria y supere el problema de hacinamiento”.

Interacción

R.C. (Prof.): “Y con los padres de familia muy buena relaciones, igual cuando tienen que decir no es no, cuando tiene que decir si es si, busca la manera de solucionar los conflictos en equipo.

Cuando uno interactúa con el rector si, como decía mi compañera a uno le da un poco de nervios, pero al momento de ya comenzar una charla o un diálogo, uno ya se va relajando y comienza a hablar más frío con Él. Es una persona que siempre lo trata bien, saluda todos los días cuando llega, cuando cruza por los salones”.

E.A. (Coord.): “Es importante cuando uno trabaja la dirección docente para que una institución educativa salga adelante, que haya una buena receptividad de parte de los dos, de que los pensamientos de los dos sean encaminados, que nos escuchemos nuestras diferencias, nos las respetemos y aportemos”.

L.O. (est.): “En un momento estábamos organizando el plan de clases para hacer una práctica y él llegó ahí a preguntar cómo era el referente, qué íbamos a hacer, si las actividades estaban bien, si a los niños les gustaba, nos dijo que lo importante es que a los niños no solo que aprendieran sino que también se divirtieran haciendo estas actividades.

J.J. (Rector) “Y la naturaleza de la Escuela Normal le pide entonces que están las relaciones que uno debe establecer en el ámbito local con las administraciones de un municipio no certificado en educación y que tienen un dilema de si lo que se hace en educación es lo que diga la cultura local o depende de lo que la determinación departamental.

El trabajo en equipo es percibido como una fortaleza por parte de los diferentes actores de la comunidad educativa, experiencia que expresan con mucha propiedad y como la posibilidad para hacer más eficaz el accionar de todos. La competencia del trabajo en equipo se convierte cada vez más en una estrategia esencial en el ámbito de la escuela y por supuesto en la construcción de sociedad.

El accionar administrativo que está fundamentado en el marco misional de la institución y que es esencialmente propiciar siempre un escenario que promueva la formación de maestros. Es por ello que: “El direccionamiento estratégico establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción institucional (p. 21, guía 34).

El estilo administrativo que promueve la Escuela Normal Superior de Ubaté tiene una perspectiva humanista, investigativa que se sobrepone a una propuesta burocrática y puramente técnica, esto a pesar de lo que testimonia el rector “porque de todas maneras el imaginario que tienen del rector es que es una estructura jerárquica y eso no se puede negar así diga que no es que yo soy buena persona y soy amigo suyo”. El papel del intelectual es ante todo luchar contra las formas de poder allí donde éste es a la vez el objeto y el instrumento, lucha contra el poder, lucha para hacerlo aparecer y golpearlo allí donde es más invisible y más insidioso, no lucha por la toma de conciencia, sino por la infiltración y la toma de poder, al lado, con todos aquellos que luchan por esto, y no retirado para darles luz. En este sentido la teoría, es el sistema regional de la lucha, es una práctica local y regional pero no totalizadora. (Foucault, 2013, p.89).

Se evidenció una interacción que facilita la administración tanto del talento humano en lo que respecta a padres de familia, estudiantes y docentes, de los procesos y la gestión del quehacer de la educación del ámbito local o departamental. De igual manera, la perspectiva de las partes es la clave en la construcción de comunidad educativa. Este estilo de interacción ha logrado potenciar una serie de habilidades como el diálogo, el trabajo en equipo y el saber escuchar.

Finalmente, dentro de las concepciones de dirección escolar se encuentra la tesis “la dirección como un proceso de coordinación de las voluntades, de los esfuerzos y como una fuerza que impulsa a dar lo mejor de sí mismos”. Esto resulta coherente con uno lo sugerido por uno de los proyectos educativos “Esta gestión está organizada para dar soporte al trabajo institucional. En ella se encuentran organizados todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

En la Escuela Normal Superior de Ubaté, esta área da soporte al trabajo institucional para la formación de los Normalistas Superiores. Esta área tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, el apoyo financiero y contable, acorde con lo estipulado en la Ley 115 de 1994, Decreto 1860 de 1994, Ley 715 de 2001, Ley 1150 de 2007; los Decretos 4807 de diciembre de 2011, 4790 y 4791 de 2008, 1510 de 2013, al igual que las respectivas Resoluciones departamentales que anualmente se expiden para regular los costos educativos en las Instituciones Educativas de los municipios no certificados del Departamento de Cundinamarca, junto con las circulares de la Secretaría de Educación división financiera, los acuerdos del Consejo Directivo y resoluciones rectorales que reglan el manejo de los recursos y el sistema de contratación.

4.1.4. Estilo transformador.

Integra el interés de los resultados con el de la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la comunidad educativa. Se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones. Así mismo,

promueve una cultura organizacional que genera autonomía y empoderamiento mediante la creación de un trabajo significativo que lo compromete a lograr productivamente la misión y los objetivos de la institución educativa, que inciden no sólo en la productividad sino en la mejora de la calidad de vida

Escuela Normal Chiquinquirá.

Perfil

J.C. (flia): “El concepto que tengo yo del señor Rector en mis años como padre de familia y como presidente de la Asociación, es un hombre muy diligente, muy acucioso en su tarea, apoya las actividades y nosotros estamos también para apoyarlo a Él.”

B.H. (Est): “La responsabilidad social que tiene con cada uno de nosotros, eso es lo más importante”.

S.T. (Est.): “Las cualidades es la responsabilidad y todo lo que él hace, lo hace en pro de los estudiantes, para beneficio de nosotros y de la Institución”.

Gestión

J.R. (Flia.): “Todos los proyectos y todas las inquietudes que tenemos los padres de familia y los alumnos para él son importantes y trata de organizar las cosas para hacerlas cumplir posteriormente y no le cierra la puerta a nadie”.

Claro que sí, él es una persona que todos los días está innovando, él escucha también las propuestas de la comunidad estudiantil, de los padres de familia, pide consejos, no solamente él impone, él quiere que nosotros participemos, que todos participemos y saquemos adelante los proyectos”.

K.D. (Est.): “Él Siempre ha estado atento y busca las soluciones adecuadas para que nosotros tengamos un buen desarrollo integral”.

K.S. (Est.)“Para que por medio de la gestión y de todo lo que se tiene que hacer para obtener los permisos tanto de Secretaría de Educación él está siempre pendiente para que podamos ir a tener experiencias en las que podamos enriquecernos académicamente”.

La apertura del directivo a las propuestas e iniciativas de la comunidad educativa logra generar la fuerza y la motivación que se requiere para mantener una dinámica de permanente construcción y transformación del proyecto educativo.

Las competencias funcionales que se reconocen son las básicas en cuanto lograr encausar las iniciativas de la comunidad y en cuanto a las comportamentales se reconoce entre otras la responsabilidad social hacia el bienestar de la comunidad. Esto genera entusiasmo y compromiso de quienes hacen parte activa de la actividad institucional, y al igual logra impactar el ambiente escolar. Los testimonios expresados en particular por los padres de familia evidencian la fuerza y satisfacción al percibir la gestión diligente que promueve el rector.

El directivo se caracteriza por hacer de los entes del gobierno escolar y de los diversos comités que sugiere la política educativa el medio y espacio para recepcionar las iniciativas y proyectos que contribuyen a la mejora de las condiciones de los escenarios que acogen el acto educativo, sumado esto se cuenta con la gestión interna y externa que contribuye en la formación integral de los estudiantes que se proyectan a ser maestros.

Escuela Normal de Puente Nacional

Perfil

M.R. (Coord.) “La hermana es una persona que continuamente está en crecimiento tanto personal como profesional”. Es una persona supremamente humana, supremamente paciente, es decir, la humanidad nos permite a nosotros descubrir que trabajamos con seres humanos y con seres humanos en perfección, que cada día estamos haciendo, estamos construyendo. Una enorme paciencia porque todo esto es a base de procesos y los procesos lleva tiempo y como son procesos con las personas los procesos de maduración de las personas no son lo mismo. Y aquí casi que la tarea de uno es estar en todo y no estar en nada. Yo a veces lo califico así”.

H.A. (Rectora) “Para mí un rector tiene que ser gestor en todo sentido y propositivo, que tenga sueños, es decir que si se cierra una puerta él encuentre otras posibilidades”

Gestión

M.R (Coord) .: “La problemática en si era por la firma del convenio porque a eso le colocan mucha política mucha cosa, mucha traba, la hermana Rosa Alix rompe esas barreras y se dedica a buscar un convenio con la comunidad hermanas terciarias capuchinas a la cual la hermana Rosa Alix pertenece, entonces se logra ese convenio”

Interacción

M.R (Coord.): Considero que el éxito de la dinamización de los procesos de gestión se encuentra básicamente en la comunicación, porque toda gestión que la Hermana realice tanto de manera interna como externa nosotras estamos enteradas y debemos aportar algo desde acá,”

H.A. (Rectora) “También yo digo un hombre muy paciente porque en la misma medida que van llegando los profesores uno va descubriendo que hay como unos momentos, hay unos profesores que son muy de un estilo y de una impronta y otros que te digo que hay que empezar a forjarlos desde la parte humana.”

El estilo transformador de esta dirección se percibe en el resto de estilos que hemos identificado en esta propuesta, sin embargo en este apartado se visibiliza la manera como incide la comunicación estratégica, la capacidad de auto aprender del directivo docente y el humanismo movilizado en el accionar del directivo. Los obstáculos que afronta este directivo los convierte en un reto, en una oportunidad para generar entusiasmo en la comunidad y en un escenario para soñar, enseñar y buscar estrategias de solución.

Escuela Normal de Ubaté

Perfil

M.O. (Prof.): “Es un hombre muy preparado siempre está pendiente de todo lo novedoso que sale dentro de la pedagogía y sobre todo de nosotros como formadores de maestros. Es una persona muy abierta a las propuestas e innovaciones que en la actualidad se están rigiendo y se están mirando y además es una persona que uno puede confiar en él y en el momento que uno necesite siempre está dispuesto a escuchar”.

A.G. (Prof.): “Pero él es la persona más prudente, la persona más calmada, la persona más respetuosa, yo nunca he visto que él se salga y que responda mal, es una persona demasiado asertiva para responder, responde muy calmado”.

A.CH (Coord.): “De mi rector destaco su excelente capacidad de liderazgo, su sentido de pertenencia con la institución, es un hombre muy intelectual, en la parte humana excelente.”

C.G. (docente) “Pero si es para dejar en claro que él se mueve en los caminos de la tecnología, de la investigación”.

A.P. (Prof.): “Él es magister en Educación, él hizo parte del Movimiento pedagógico, ha actuado en varios procesos investigativos, actualmente él es representante de la zona centro de las Escuelas Normales, en Asonen, en el grupo Focal. Pues ha hecho parte de diferentes procesos investigativos.

E.R. (Prof.): “Él se distingue por su carácter dinamizador de investigación, le gusta que se trabaje por la educación, por la ciencia por las nuevas tecnologías, es bastante creativo, diligente y siempre creo que su gestión ha sido llevada a tal punto que cada uno asuma su responsabilidad”.

M.R... (Flia.) “No es de los que se niega dice quiero hacer y quiero ayudar a hacer, no que le hagan, sino él le propone a uno el tema y lo realiza y lo ejecuta y dice “bueno, colabore con esto, colabóreme con esto” y así ha sido todas las cosas, es crecer para ver”.

J.J. (Rector) “El reto más importante es que las Normales sigamos reconociéndonos y sigan buscando reconocimiento y creo que es esa una de las razones por las cuales yo hago o hice parte del equipo focal para construir con el ministerio”.

Y lo otro es pedir siempre la iluminación divina para que me ayude a decir lo que es pertinente decir y callar lo que no tiene sentido, que no es fácil pero sí creo que no puedo negar mi confesionalidad y siempre la pido a Dios que me ilumine y me dé luz para poder guiarme y guiar los grupos humanos con los que interactúo y sobre los que tengo incidencia y también la capacidad para reconocer mis errores y decir “oiga perdóneme que con usted la embarre”, para mi es sagrado esas cosas”.

“no vivir en soledad porque en el país hay 137 escuelas normales, es decir 137 compañeros rectores y uno puede atrevidamente desconocerlos y se queda uno solo pensando en su institución, pero creo que la Asociación Nacional de Escuelas Normales y las relaciones que tenemos con las demás escuelas Normales aquí a nivel regional, con las normales de Cundinamarca, con las normales de Santander y de Chiquinquirá”.

Gestión.

R.C. (Prof.): “También ya llega como rector y lo que han dicho las compañeras y lo que me resta agregar es que su espíritu investigativo e innovador es absolutamente, inmensamente alto”.

C.G. (Prof.) “Hemos llegado al nivel de que ya los papitos no ponen inconvenientes en que se desescolarice por una cantidad de tiempo (2horas cada 15 días) porque ya los mismos papás son conscientes de que sus maestros se están capacitando”.

A.CH. (Coord.): “Porque eso de tener autonomía todos maestros, todos los coordinadores, ese modelo de empoderamiento nos fortalece también en la autocrítica y en la autonomía, en la auto regulación y como equipo mirar lo encabezado por el rector”.

J.J. (Rector): “Y los maestros de aquí de la Normal a Propósito de la Producción de conocimiento tuvieron la oportunidad de hacer salidas internacionales para llevarlas al exterior y contar lo que ellos aquí construyen en las tecnologías que aquí se producen toca

dar cuenta y estar pendiente de lo que se está haciendo, son cosas que lo mueven a uno más afuera que adentro.

Donde los muchachos puedan estar bien, y entonces eso afecta la felicidad, no afecta el aprendizaje sino la felicidad, entonces esos son tipos de retos que los ejemplifico para expresar que pues cuando se comparten los sacamos adelante y si no uno se queda solo ahí. Trabajar uno sólo contra la corriente, se acaba uno muy rápido”.

S.A. (Flia): “Tenemos el aula innovadora que fue un convenio con Corea pues gracias a la gestión del señor Rector, tenemos también en el colegio con algunos docentes se desarrolla investigación, entonces el año pasado se sacó un libro investigativo”

J.J. (Rector): “Reto importante al que me enfrenté es a posicionar a la Normal y a las Normales como instituciones creíbles de la formación inicial de maestros en el país, a propósito que nosotros estamos en un contexto donde la modernidad y la postmodernidad le dan fuerza a que son las facultades de educación como los escenarios claves donde se forman los maestros.

Que lo que aquí se haga, pues se haga como un escenario que construye y posiciona saberes y sobre todo saberes un poco más sistematizados pues porque la escuela fue hecha para hacer que el saber de sentido común, pues pudiera dialogar con los saberes científico técnicos, porque son los más reconocidos y los más validados en la sociedad, entonces esos saberes científico técnicos vienen de procesos de construcción altamente orgánica.

“Nosotros apostamos, o hacía aquí mi apuesta en la Normal es cómo hacer para que la dirección transforme y la investigación como percibo que Usted la está orientando padre Wilson es para decirle a las Normales cómo las ve desde una perspectiva investigativa y en donde nosotros damos como los insumos para la interpretación que los lee desde los planteamientos conceptuales que está orientando su investigación”.

El empoderamiento, me parece que ese es un concepto muy importante que dirige la escuela y que hace que la dirección sea liviana.

“Si uno no maneja ese concepto de empoderamiento en los otros sujetos la dirección termina cargándose todo y el empoderamiento genera confianza, genera reciprocidad en

eso. Una manera de hacer eficaz las acciones, es contando con la disposición de comprometerse o de comprometerlo, asignar por postura jerárquica eso no me funciona, pero el dialogar y decir profe ustedes tienen estas potencialidades, por qué no las hacemos”, entonces tiene una perspectiva de construcción de la iniciativa, es reconociendo la potencialidad que tiene la persona.”

“Entonces si las escuelas normales tienen la posibilidad desde su naturaleza de ser escenarios de construcción de saber sistematizado, dialogado y posicionado en el mundo del saber y ese es un reto muy importante para que la escuela normal se visibilice como una constructora y no como una transmisora y repetidora de culturas. Lo que más me agrada es que la gente se siente participe y asume los retos que uno tiene”.

Interacción

A.P (Prof.): “Donde todos aportamos de una manera crítica para construirnos y no destructiva sino una crítica constructiva”.

“Es que nosotros mismos es que es un colegio demasiado grande, un colegio muy inmenso entonces que la comunicación fluya al 100% como quisiéramos depende también de nosotros no solamente de los directivos”.

A.CH. (Coord.) “Reuniones de padres de familia también buscamos los espacios para formarnos con ellos y formar también a las familias, esa es otra forma de como nosotros no solamente son los estudiantes sino que vamos hacia los padres de familia a través de las reuniones de padres de los talleres de padres, nuestros proyectos transversales también los estamos desarrollando a través de tutorías, actividades sueltas o en este momento hacen parte de nuestro currículo ya están identificadas, ahí logramos que nuestro currículo y nuestro PEI sea más visible y sea más reconocido”.

M.O. (Prof.): “Hace cuatro años en el día de la familia se propusieron hacer un baile entonces resulta que les faltaba una pareja y esa pareja fue el rector, entonces interactuado y ellos felices porque los únicos que bailaron fueron ellos con el rector, fue divertido para ellos en esa época”

J.J. (Rector) “El diálogo con ese equipo de trabajo es fundamental, igual con los órganos del gobierno escolar como el consejo Directivo y el consejo académico.

Más que cambiar es fortalecer el trabajo colaborativo de mis equipos de trabajo. Un equipo muy cercano a mí, es el equipo que conforma la dirección que está constituido por los coordinadores que son 4 coordinadores y la orientadora, en este momento la orientadora está un poco distante de colegio por situaciones de salud.”

Se percibió a un mediador que muestra integridad en su ser de persona, desarrollo de la dimensión espiritual como ayuda en su proceso de discernimiento y toma de decisiones, que logra encausar el ámbito legal y funcional en el propósito pedagógico, que dinamiza la asertividad en los procesos de interacción, que apropia la cultura investigativa como se evidencia en la producción textual, que testimonia e impacta desde los saberes relacionados del quehacer de las Escuelas Normales. Con esto logra desarrollar la confianza en las capacidades de quienes integran el equipo directivo, de los docentes e integrantes de la comunidad educativa.

Esto se pudo contrastar con aquello que plantea Tébar, L. (2009), quien considera que la vida es una sucesión constante de cambios que superamos con la ayuda de los demás. Es por ello que la mediación tiene como propósito construir habilidades en el mediador para lograr su autonomía, dinámica que se desarrolla en el estilo transformador de la Escuela Normal Superior de Ubaté, el mismo autor señala que la mediación ha de considerarse en una perspectiva humanizante, en un sentido positivo, “con estrategias constructivistas y siempre en la búsqueda potenciar las capacidades del otro dentro este complejo mundo de la relación educativa” (p.68).

El accionar del directivo mediador no se limita al ámbito institucional, sino que tiene alcances en el ámbito Nacional en cuanto este participa en liderar la construcción del nuevo decreto que espera esté en firme para el año 2018, y en el ámbito Internacional ha logrado

desarrollar una gestión que permite el uso de nuevas herramientas tecnológicas destinadas a fortalecer las estrategias didácticas.

Lo anterior se consolida con la creación de espacios para el encuentro, para la participación, asunto que es muy limitado en la política educativa del país, pues si esto se limita a los tiempos de la norma, puede resultar muy limitado. En ese sentido, se testimonia de conciliar y priorizar el uso de algunos tiempos para maestros que pueden estar previstos para estudiantes, considerándose una ganancia para el proyecto formador de maestros.

Frente al momento coyuntural que viven las Escuelas Normales se requiere cohesión y puesta en común de su identidad, defensa de su trayectoria pedagógica, sostenibilidad a su apuesta investigativa y su gran misión de formar maestros para el preescolar y la básica primaria. A esto como lo menciona el rector su gran esfuerzo por construir saberes sistematizados, razón por la cual no hay motivo para estar afrontando esta lucha de manera aislada, sino que se requiere movilizar a direccionan las 137 Escuelas Normales de manera mancomunada y que continúen activando su capacidad reflexiva y transformadora en el liderazgo de los diferentes proyectos educativo

En resumen, se puede mostrar que de lo analizado en las tres Escuelas Normales que han sido focalizadas para al ejercicio por comprender el estilo directivo transformador, del rector de la Escuela Normal Superior de Chiquinquirá predomina más un estilo dado a receptar iniciativas, lo cual genera satisfacción, iniciativa y entusiasmo por transformar las condiciones de la institución, a pesar de que pueda ser en todas las áreas de gestión o condiciones de calidad, genera la impresión de esto desde un marco formal y activista, como se percibió con respecto a las competencias comportamentales del mismo directivo. En el mismo sentido la rectora de la Escuela Normal Superior de Puente Nacional, se percibió más iniciativa para movilizar la

reacción de los integrantes de la comunidad, la dinamización de su carisma como una habilidad para persuadir pero también para construir desde sus capacidades académicas, habilidades emocionales y estrategias de gestión.

En el caso del rector de Ubaté, quien como decía anteriormente se le pudo considerar como un referente, un mediador que de manera integral logra empoderar a los participantes del proyecto, asunto que parece trascender y dar cuenta en el presente pero también en los sueños y proyección de la comunidad. Esto evidenció que las Escuelas Normales no pueden estar aisladas, que están han de convertirse en comunidad académica y empoderar procesos de comunicación como lo propone Aragay, J. (2017)., Se trata de una comunicación basada en un relato que, más allá de especificar una previsión de recursos y calendarios, procedimientos, manuales, busque sorprender, explique el diagnóstico, muestre confianza en lo que somos y en la transformación que podemos y queremos hacer. Buscamos una comunicación que proyecte a dónde queremos llegar.

Es por ello que también que el autor Leithwood, K. (1994) señala que es necesario pasar de un liderazgo “instructivo” a uno con orientación “transformacional”, debido a que ésta contiene características como, “propósito (visión compartida, consenso, y expectativas), personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), cultura (promover una cultura propia y colaborativa), estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores. Añadiendo, la formación de maestros que implica formar para formar personas requiere de una capacidad reflexiva y de reimaginación permanente para lograr acertar en dicha orientación y promoción.

4.1.5. Estilo político.

Este estilo se basa en el estímulo del debate público y en la participación de los dirigidos. De esta manera, así como se construye diálogo, también está presente la oposición y la crítica. Se permite la rivalidad entre posturas e ideologías, con respecto a temas más que administrativos es sobre el sentido de la formación, el perfil de egresado y otros, de tal manera que la dirección asume un papel de persuasión y compromiso.

Escuela Normal de Chiquinquirá

Perfil

J.G. (Prof.): “Es algo que le aplaudimos todos porque él es muy participativo, él es una persona que cuenta con nosotros siempre para las cosas más mínimas o los problemas más graves, pero él cuenta con la comunidad que eso es algo muy importante”.

K.S. (Est.): “Las cualidades que veo en el rector es que es una persona que está siempre abierta a las nuevas opiniones, de igual forma es una persona que está siempre para seguir las normas y hacérselas acatar de una forma agradable sin de sentirnos presionados o agredidos”.

M.F.(Prof.): “Tengo para decir, que el señor rector tiene una cualidad como directivo y es que no es ese directivo vertical, sino que mantiene unas relaciones de paz, siempre y cuando cada uno ejerza sus funciones”.

Gestión.

J.E (Coord.): “Se han presentado dificultades porque a veces los docentes no están de acuerdo con la gestión de los coordinadores o con las decisiones que se toman desde la coordinación, una de las cosas que si me ha impactado es que el rector ha respaldado completamente a sus coordinadores y cuando se les presentan los problemas a los docentes, igual él extiende ese respaldo completo y definitivo a todos sus docentes”.

“ Él se preocupa, la verdad que él se preocupa pero tienen una cualidad muy grande consulta con nosotros, cualquier preocupación, cualquier problema que se llegue a presentar

ya sea estructural, ya sea de convivencia de padres de familia, él se preocupa muchísimo y toma las decisiones consultando con el Consejo Directivo, con la Asociación, con los profesores, da participación para tomar obviamente un buen camino en las decisiones que él tenga que tomar referente a los problemas que se lleguen a presentar”.

K.S (Est.): “Él siempre trata de que los proyectos que se vayan a realizar se tenga en cuenta de acuerdo a las posiciones de los estudiantes y pienso que esto es una buena manera para vivir integralmente para todas las actividades, está abierto a cualquier incógnita que tengamos, buen rector”-

F.L: (Prof.) “Yo soy de los que estamos en el sindicato y entonces ese aspecto de que los sindicalizado van y que los no sindicalizados no van, eso son aspectos que hay que sentarnos a mejorar y a conversar y a revisar esas dinámicas”.

Interacción

J.E. (Coord.): “Pues nosotros hemos mantenido una comunicación muy abierta con nuestro señor Rector. Frecuentemente nos reunimos con él, discutimos los temas y la agenda que se mantiene para la semana, para el mes, la actividad es muy receptivo a las sugerencias y al trabajo de grupo”.

M.F. (Prof.) “Con respecto a la comunicación con los estamentos externos, con los padres de familia y demás la política de nuestro rector es mantener las puertas abiertas, a diferencia de pronto de otros lugares donde he percibido que para poder hablar con el rector se necesita cita previa, nuestro señor Rector apenas llega a su oficina que es lo primero que encuentran después de la portería es abrir su puerta”.

J.C (Flia.): “La Institución cumplió los 60 años, hace 3 años, entonces pudimos compartir y se notó la integración total de la Institución la parte directiva en cabeza del señor rector, los docentes, los estudiantes, los padres de familia, fue una fiesta muy agradable, muy emotiva, se compartieron muchas actividades que nos dejaron un grato recuerdo y que nos marcan un grato recuerdo durante el paso por nuestra institución”.

En los integrantes de la comunidad educativa que se han entrevistado de la Escuela Normal Superior Sor Josefa del castillo, se percibe la satisfacción en ser escuchados, ya que sus propuestas son encausadas para la mejora de la institución y que desde su concepción consideran pertinentes. Esto permite incrementar el sentido de pertenencia y compromiso con el desarrollo de la Institución.

Los estudiantes perciben que la capacidad del rector permite la acogida del pluralismo de ideas que tienen los estudiantes, y que el acato a las normas lo moviliza mediante la persuasión. Es así que la estrategia consiste en concebir la norma como elemento positivo y no como una amenaza. Algunos miembros de la comunidad educativa no perciben imposición y verticalismo frente al estilo de dirección. Sin embargo expresan que en cuanto cumplan con sus funciones todo transcurre en la normalidad.

Escuela Normal de Ubaté

Perfil

A.CH. (Coord.): “Las Escuelas Normales tenemos un compromiso grande que es formar a los maestros del siglo XXI, el futuro es incierto pero entonces ahí está el líder; el rector debe tener mucha capacidad de trabajo en equipo, de persuasión, debe tener una habilidad de persuasión y un excelente ser humano resumidas cuentas”

Gestión

A.G. (Prof.): “Otra cosa bonita que Juan José tiene que cuando él ve, que él plantea es lo correcto así todos digamos no, él se encarga de convencernos de por qué sí. Puede uno estar allá diciendo, “no eso no a mí no me parece” y en muchas ocasiones yo he dicho “yo no estoy de acuerdo con tal cosa” y él allá con toda la tranquilidad comienza a explicarle a uno, “ah, ya, sí”. Yo siempre he dicho que estando cerca, que él esté con uno es como difícil decir no. Y pues algo que digo, no sé si venga al caso, es que, para mí esta oficina, este espacio es mi oficina amiga”.

A.CH. (Coord.): “Digamos somos anormales: porque tenemos retos, tenemos compromisos de ser formadores de formadores, nos exigen mucho, entonces el maestro de la Escuela Normal debe desdoblarse, ser diligente, tener más de 24 horas al día disponibles porque hay que hacer muchas”

A.P. (docente) “Desde la postura en gestión ahí se ve que la gestión no es un proceso burocrático, sino un proceso abierto donde todos hacemos parte de esta gestión, donde nada se nos impone sino que es una gestión abierta al diálogo y es una gestión democrática y participativa que es lo que busca con el modelo pedagógico de esta institución que es donde todos nos integramos con un enfoque socio crítico”.

Interacción

M.O. (Prof.): “Claro es que Juancho como tiene una visión tan grande, entonces era para imponer, decía “bueno hay que aprobar esto en el Consejo Directivo, miremos esto y esto” nosotros nos reuníamos, ¿“por qué no?”, listo, listo. La otra mirada, ¿no la de él sino la mirada de todos por qué no?, cuando él ve esto y uno sustenta y ve todos, él respeta eso”.

E.M. (Prof.) “Él escucha a cada uno de los integrantes: padres de familia, sector productivo, y tiene la capacidad de hacer la propuesta de lo que se piensa y escuchar y si de pronto, como dicen mis compañeras hay algo que no cuadra, él busca la manera de que entremos en razón y se avalan las propuestas”.

A.CH.(Coord.): “La comunicación con el rector ha sido eficiente, eficaz, en la mayoría de los casos es directa, amena dentro de las relaciones humanas y profesionales, excelente con todo el equipo de docentes, el equipo de dirección, los estudiantes”.

E.A. (Coord) “Cuando se realizan las actividades también se debe buscar que se conozcan y se reconozcan, entonces que no se quede solamente en un grupo de docentes sino que la Institución dé a conocer al demás equipo de trabajo lo que se está haciendo, lo que hace un grupo en especial y en la Institución también procuramos que se comunique a la comunidad educativa; en las izadas de bandera o en los procesos de formación se le da a conocer a los

estudiantes, en la página web de la Institución también se está publicando informaciones o video”.

El directivo cuenta con la experticia, persuasión y habilidad para encausar y orientar las propuestas que somete a consideración de los respectivos estamentos de la comunidad educativa. Es así que manteniendo el respeto por la participación no da cabida a la manipulación o resistencia innecesaria que pueda causar la propuesta educativa. Sin embargo, en la buena intención del directivo por abrir espacio a toda propuesta incurre en una saturación, activismo que en cierto momento puede opacar la capacidad reflexiva que caracteriza este liderazgo directivo. Es necesario recordar que el sistema educativo colombiano impone unos criterios de cobertura, de relación maestro-estudiante, que en aras de reducir el costo económico ha terminado por hacer más compleja y estresante la vida de las instituciones educativas.

En la Institución Educativa Escuela Normal Superior de Ubaté, el estilo político se caracterizó por la experticia académica, la fluidez de un pensamiento de corte pluralista y participativo. Esta condición del directivo permite que siempre haya apertura de espacios para el encuentro con las diversas comunidades poblacionales de la institución y es una dinámica que va generando una cultura de la comunicación, que incentiva la posibilidad de visibilizar las voces y construcciones que van surgiendo del accionar de la Institución. Es por ello que traigo a colación el pensamiento de Morin, E. (1999) quien considera que la democracia supone y alimenta la diversidad de los intereses así como la diversidad de las ideas.

Así como hay que proteger la diversidad de las especies para salvar la biósfera, hay que proteger las de las ideas, opiniones y diversidad de fuentes de información para salvar la vida democrática. La democracia necesita tanto conflictos de ideas como de opiniones que le den

vitalidad y productividad. El vencedor provisional de las ideas tiene la responsabilidad de materializar esas ideas.

4.1.6. Estilo carismático.

Según el diccionario ABC, La palabra Carisma, se refiere a una persona que goza en mostrarse como un ser atractivo, motivador, seductor y magnético e diferentes niveles. Las dinámicas de comunicación tanto en el contenido como en la formas generan interés y atracción tanto en las relaciones interpersonales como con grupos masivos con quienes llegue a sostener algún encuentro.

Una persona de estas cualidades no necesita esforzarse ya que esta cualidad fluye de manera espontánea. Según Beatriz, S. Los líderes carismáticos son visionarios, e inspiradores, estos tiene ventajas como , el que genera mucha más motivación en los trabajadores, une el grupo alrededor de él, es un buen recurso ante cualquier transformación de una organización, pero también tienen algunas desventajas como sus logros pueden ser excesivamente alabados, sus errores pueden ser perdonados y pueden llegar a crear dependencia.

Escuela Normal de Puente Nacional

Perfil

V.P. (Est.): “Lo que más me gusta de la rectora es ese carisma hacia nosotros, su compromiso con nosotros y que gestiona muchas cosas para nosotros los alumnos de la Normal”.

J.D. (Flia.): “Los religiosos son muy organizados, son muy dedicados a la formación integral, a su mantenimiento de la planta física, sus docentes, a todo el mundo es muy dedicado, Un seglar llega cumple su horario y chao”.

“Ella siempre hace parte activa de cualquier proyecto que desarrollamos aquí en la Institución”.

“Yo pienso que aparte de ser nuestra jefa, nuestra rectora es como la mamá de todos nosotros porque ella además de ser de pronto nuestra jefa ella siempre está pendiente de la cuestión familiar de cada uno de nosotros”.

M.R. (Coord.): “Ella es una persona muy abierta, muy dinámica, siempre está dispuesta a escucharnos, a ayudarnos”.

Gestión

M.R. (Coord.): “Por citar algo el 8 de mayo, la hermana Rosa Alix ese día se coloca su traje típico ya sea para una danza o para un desfile y hasta cuando ella habla la gente se da cuenta que es la Hermana Rosa Alix, porque ella esta ese día sin el hábito y está participando de tiempo completo de la actividad. “La hermana Rosa Alix siempre tiene un plan B, nosotros estamos organizando algo y uno sabe que eso tiene que ser para ya, acá nosotros no podemos dejar algo para la semana entrante”.

J.P. (Coord.): “Porque quedarse unos cinco o seis días encadenados pidiendo que las hermanas no salieran de acá y decían en una ocasión que yo los alcance a escuchar que ellos querían recibir el diploma de la hermana Rosa Alix, luego ella fue mucho lo que trabajó”.

H.L. (Prof.): “Yo pienso que la estadía de nosotras acá en la normal ha sido a través de toda la gestión que ella hizo porque ya hace cuatro años nosotras ya hubiéramos cerrado la normal”

V.P. (Est.): “Porque ella siempre nos dice que nos esforcemos más, que estudiemos”.

D.B. (Est.): “La Rectora de nuestra institución siempre se ha caracterizado por participar en todos los eventos que se hacen en la Institución, por ejemplo, el día de la familia, el 8 de mayo”-

J.D (Flia.): “Por ejemplo aquí las hermanas, empezando que aquí la institución toda una vida han estado ellas viviendo entonces eso es una fortaleza supremamente grande con la institución”

L.J. (Flia.): “Eso es lo que más veo en la Hermana es la disponibilidad y que lo que se propone la hermana lo cumple así mejor dicho... pero eso si la hermana y yo digo aquí en Puente Nacional nos hemos dado cuenta que lo que propone lo cumple”.

A.L. (Flia): “Es la compañía y como las ganas de ella colaborar cada vez que iniciamos cualquier tipo de propuesta, de proyecto y que ella siempre está como muy ahí a querer entrar a cualquier actividad. Por lo menos hace algunos años cuando se hizo un evento aquí a nivel institucional, ella también entro a participar en el baile como otro profesor más”.

H.A (Rectora): “yo siento que como que el secreto para nosotros ha sido eso “ideamos algo, le apostamos todos y lo sacamos”, así que nos toque que sea difícil que sea lo que sea, yo siento que en la misma medida que todos estemos motivados le aplicamos, le hacemos”.

“A veces como que no encajamos, pero eso es lo bonito de ser esta nuestra opción en qué sentido en que vamos formando, y nuestra apuesta es por otras cosas y la gente vuelve a nuestras casas es porque el valor agregado fue eso, vuelven porque son profesionales excelentes pero lo que más recuerdan es que les sembramos en su corazón a Dios y los enseñamos a ser mejor.

Entonces eso también ha sido un reto para nosotros como trabajar con las áreas, cómo sincronizarnos, cómo recoger esta sabiduría nueva de estos profes y cómo mezclarla con esta sabiduría de estos veteranos, con el cansancio de aquellos pero con el dinamismo de los otros lo que también ha sido un reto para nosotros y lo estamos tratando de encausar”.

Interacción

L.T. (Coord.): “Particularmente con la hermana es muy agradable en cuanto a la atención con los padres de familia, con los estudiantes, con los docentes, ella le da igual importancia así sea, que a mí me pareció muy curioso, una notica que a veces los niños algo que les pasa en clase que no se encontraron con su director de grupo o simplemente quieren venir y contarle a la hermana ellos hacen una notica se la ponen por debajo de la puerta”.

M.R. (Coord.): “Diría también que la comunicación con los estudiantes por este medio, los niños le ponen mensajes a su teléfono, algo que ellos quieren compartir y que de pronto no

han podido llegar hasta ella personalmente. La Hermana Rosa Alix, interactúa tanto con la comunidad educativa en esos eventos que hay a nivel municipal, entonces el valor agregado que tengo ahí es la confianza que ella nos tiene a nosotros como equipo de calidad”.

D.B.(Est.): “Ella acompaña como representante de la institución y tiene bastante interacción con los estudiantes”

J.D (Flia.): “Me parece muy bonita la integración que hay con las familias cuando se hace la celebración del día de la familia de la Normal, donde todos participamos, estamos en la eucaristía, sea es impresionante para todo el mundo verla a diferencia del hábito con esas ropas, cuando hacemos eventos deportivos también se coloca su sudadera y participa con nosotros en los juegos y eso y eso es motivador para cada uno de los docentes”

La gestión de esta dirección se caracteriza por su capacidad para provocar entusiasmo en sus dirigidos y con quienes construye los proyectos y procesos de la propuesta educativa. La creatividad, afabilidad, la pasión y confianza son las habilidades que dinamiza el directivo en aras de acrecentar la participación y compromiso que testimonian los diferentes actores de la comunidad educativa.

La apuesta directiva sale de una referencia individualizada a llamarse en términos de pluralidad “ideamos algo, le apostamos todos y lo sacamos”, y las voces de la comunidad educativa coinciden con esa pluralidad. Esto se complementa con una creativa, fluida y asertiva comunicación en donde las distancias de autoridad son superadas por el dinamismo que genera dicho estilo.

En este aspecto, la rectora goza de la habilidad para promover dinámicas de interacción con los diferentes actores de la comunidad educativa en los espacios programados y de manera oportuna e incluyente. Esta característica logra potenciar la inteligencia emocional y el sentido de la confianza de parte de sus dirigidos, constituyéndose esto en el fundamento que permite el logro del proyecto Educativo.

El ambiente escolar, laboral y comunitario de la Escuela Normal Superior “Antonia Santos” marca una diferencia con respecto a Ubaté y Chiquinquirá en cuanto a esta energía, espíritu y su misma condición confesional de la Hermana Alix. Esto permite que las condiciones culturales y empresariales de la escuela propendan por una apuesta diferente “convertir las Escuelas Normales de organizaciones altamente lineales, y verticales y centralizadas en otras más flexibles, horizontales, participativas, abierta al cambio y responsables ante las exigencias de la sociedad” (Vergara, citado por Zchicheng, 2012 p 12). De ahí la necesidad de promover una generación que requiere de maestros que se desinstalen de los esquemas puramente funcionales a una escuela que cada día se repiensa, que en cada instante construye y gestiona la formación de personas.

4.2. Configuración del territorio:

En este aspecto se ha querido indagar por la implicación que tiene la ubicación de la oficina del directivo dentro de la planta física como un escenario de poder teniendo en cuenta lo que representa la figura del rector en el escenario de la escuela, desde la estructura administrativa y la política del Ministerio. De acuerdo con Sosa (2012) “territorio entendido como un espacio construido histórico, económico, social y políticamente, lo que implica las relaciones entre los seres y los demás elementos del mismo” (p.10). El territorio se determina como configuración espacial organizada desde objetivos administrativos y ejercicio del poder. Es por ello que se ha querido indagar desde las implicaciones de los estilos de dirección como es el caso de cómo es predominante la gestión administrativa que está soportada por el aspecto legal que procede de la política educativa y se complementa con factores como la adecuación de los escenarios físicos que están destinados a ejercer el poder que concede el rol de directivo docente.

4.2.1. Rectoría de Chiquinquirá

A continuación se muestra la ubicación de la oficina de la rectoría de Escuela Normal de Chiquinquirá, dentro de la infraestructura general de la Institución. Seguidamente se muestra la adecuación al anterior del establecimiento educativo.

La ubicación del escenario de la rectoría se encuentra el momento de ingresar a la institución, su fachada tiene una puerta de vidrio y una gran ventana que permiten una gran visibilidad en los dos sentidos. De alguna forma representa “aquí está el primero” o la puerta de ingreso a la institución es la oficina del rector.

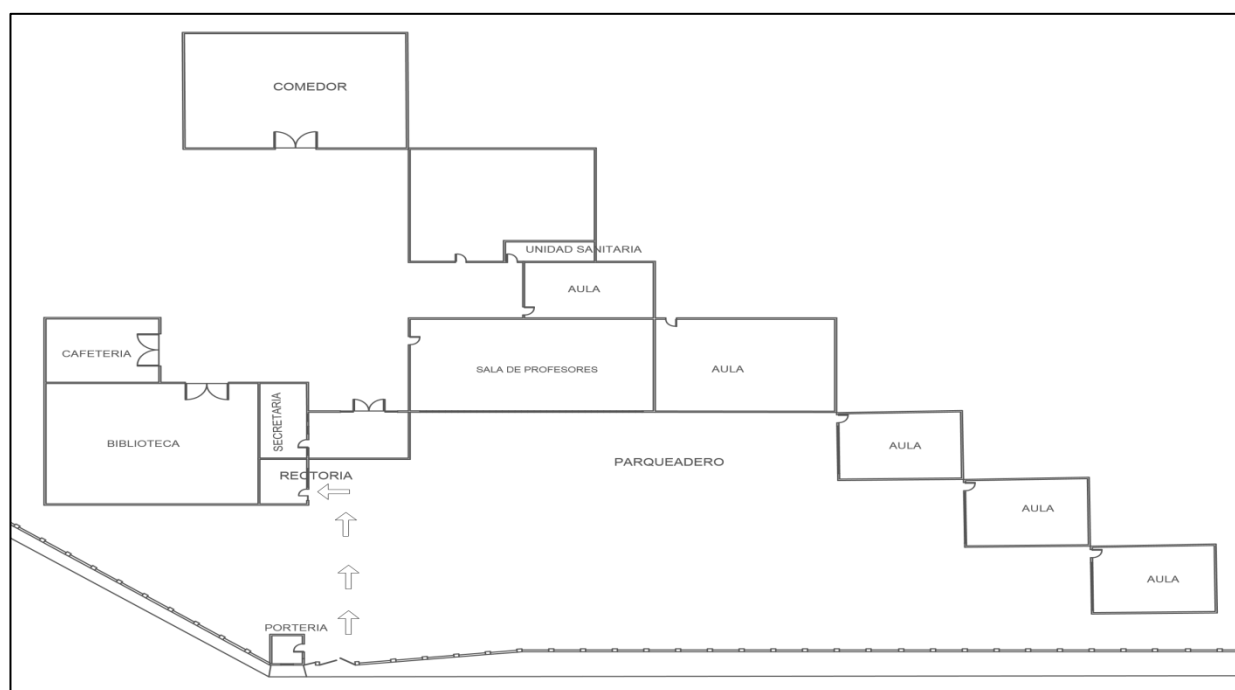


Ilustración 6: Plano Escuela Normal Superior de Chiquinquirá. Fuente: El autor (2017)



Ilustración 7: Fachada exterior de la Rectoría de la Normal de Chiquinquirá. Fuente: El autor (2017)

Aunque el espacio de la oficina de la rectoría de la Escuela Normal superior de Chiquinquirá es proporcionalmente más reducido en relación con las oficinas, ésta tiene unas características en su ubicación y fachada que le dan una connotación de control y vigilancia.

S.O. (Rector) “Y tener el control, ah que el profesor llego tarde, no por llamarle la atención, ni por ser un policía sino que ellos saben, a como la rectoría está aquí y los vidrios son transparentes él se da cuenta y así yo no los llame ellos se acercan y me dicen “rector acabe de llegar, estaba haciendo tal cosa” tranquilo profe que no vuelva a suceder eso, o los mismos estudiantes o los mismos administrativos”.

S.G.: “Él permite con la estructura que tiene un dialogo como más fluido, uno llega acá se siente más cómodo, viene es a hacer eso, hacer un dialogo, a hacer una charla, entonces el espacio y la organización como tiene la oficina es adecuado”.

B.H. (Est.): “La adecuación de la oficina con vidrios permite mostrar que es una rectoría completamente transparente aparte como han hablado mis compañeros permite una visibilidad desde cualquier punto a varios escenarios de la normal y algo importante que esa puerta no se ve como la puerta de muchas rectorías que son en madera y casi siempre uno

las ve cerradas y no sabe si está el rector o no está el rector, toca preguntar, acá no es completamente diferente, uno no más pasa y ve si está o no está. Muy chévere, muy interesante el tema de las ventanas y la puerta de vidrio”.

S.T. (Est.): “La ubicación pues a mi punto de vista, está de una manera estratégica, el señor rector puede observar quienes ingresan al establecimiento. En cuanto a la adecuación también es excelente, tienen bastante visibilidad, en muchas ocasiones los padres de familia dicen que, o tienen tildado de que los directivos no hacen nada entonces la mayoría puede darse cuenta que el señor rector siempre está ocupado, siempre está gestionando algo, entonces pues me parece bien la ubicación y el estado de la oficina”-

M.F. (Prof.): “Siento que la ubicación de la rectoría está en un sitio estratégico de tal manera que permite el contacto con el público, con la gente, el ser cercano a las necesidades, eso es una fortaleza del señor rector, entonces la misma ubicación ya le da pie para qué tipo de persona estamos manejando la Institución”.

K .S. (Prof.): “También opino que la ubicación está muy bien y la ubicación permite que las puertas siempre están abiertas a las personas que quieren ser escuchadas que necesiten decirle algo, consultar algo, entonces la facilidad que tiene la persona es muy grande, y eso también le facilita a nuestro señor rector una facilidad de atención.”

Se tiene la percepción que la ubicación de la oficina de la rectoría es pertinente para movilizar la interacción con el público, está ubicada de manera estratégica para facilitar los procesos de comunicación y es un medio para identificar necesidades.

Dos de las tres oficinas están rodeadas por aulas de clase, lo cual muestran una mayor oportunidad de encuentro del rector con los estudiantes. La oficina de Chiquinquirá tiene la característica particular de encontrarse a la entrada de la institución, los actores desde el mismo directivo destacan factores positivos, sin embargo ante la versión que relata el directivo y otros miembros de la comunidad dejan entrever la pretensión del control y el visibilizar la autoridad a

partir de la ubicación que dentro del territorio está la oficina que ha sido condicionada por el mismo.

Aunque el directivo sostiene unas relaciones favorables se puede inferir que la ubicación de la oficina puede tener una intencionalidad de tipo controlador sobre todos sus dirigidos como lo muestran las respuestas que ofrece a quienes le presentan explicaciones por su impuntualidad. Sin embargo, puede interpretarse una pretensión de tipo político al buscar exponerse con su presencia en el lugar inmediato al ingresar a la institución.



Ilustración 8: Despacho del Rector. Normal de Chiquinquirá Fuente: El autor (2017)

4.2.2. Rectoría de Puente Nacional

A continuación se muestra la ubicación de la oficina de la rectoría de escuela Normal de Puente Nacional, dentro de la infraestructura general de la Institución. Se muestra la adecuación al anterior de la institución. Con respecto a la ubicación se encuentra en el centro de la planta física y el acceso es favorable para quienes requieren dirigirse a dicho escenario,

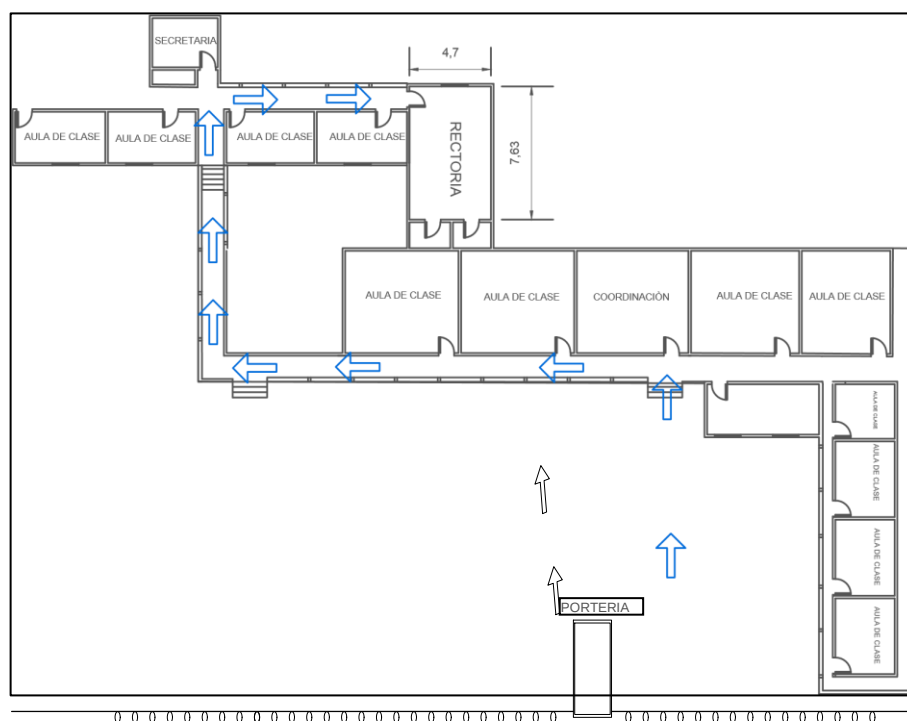


Ilustración 9: Plano Escuela Normal Superior de Puente Nacional. Fuente: El autor (2017)

M.R. (Coord.) “La Hermana desde acá tiene vista para los espacios deportivos, los sitios donde están los estudiantes, los salones. Es un sitio asequible para toda la comunidad, tanto como para un padre de familia que llegue fácilmente se ubica y sabe cómo llegar a la rectoría”-

M. I. (Prof.) “Pienso que debe ser central, donde todo el mundo pueda acudir fácilmente a la oficina y pienso que aquí donde está, está bien ubicada. Es pertinente, todos tenemos fácil acceso, todos podemos llegar a ella con mucha facilidad”-

V. G. (Est.): “Entonces debe ser un lugar agradable, amplio y creo que pues la oficina de la Hermana Rosa Alix está ubicada en un buen sitio pues es como central y pues es un sitio como calmadito”.

L.R. (Flia.) “Antes estaba en otro lado pero siempre ha estado como en el centro de la plana física tal como está, en el centro y pues me gusta mucho porque allá ya era muy pequeño pues, por eso siempre pasaron acá y me gusta es la mesa porque todos nos podemos observar”.

Los actores de la comunidad consideran que el escenario de la oficina tiene una ubicación estratégica que favorece la accesibilidad de quienes requieren del encuentro con la rectora. Ellos coinciden con el uso del escenario directivo que tiene como propósito desarrollar la actividad directiva que se caracteriza por fortalecer día a día las relaciones interpersonales.

La ubicación territorial de la oficina es coherente con la dinámica que se ha testimoniado en los diferentes ámbitos que moviliza la dirección escolar de Puente Nacional, más que un escenario para ostentar el ejercicio del poder, se ha convertido en un espacio para prestar un servicio, como un lugar de encuentro para profundizar en las relaciones interpersonales y para construir las decisiones relacionadas con el desarrollo del proyecto educativo. La configuración territorial de este escenario es más determinada por las dinámicas y ambientes de aprendizaje que promueve la institución.

En la imagen que aparece a continuación se observan dos puertas que son el acceso al baño, a una pequeña cocina y el resto de espacio que consta de 35 metros cuadrados, y cuenta con dos escritorios personales, una mesa de juntas con 8 puestos. Un locker en donde aparecen reconocimientos y libros de la hermana rectora. En el otro costado se encuentra la puerta de ingreso y un amplio ventanal que tiene mirada hacia los escenarios deportivos. En los escritorios personales, en uno realiza el trabajo personal y en el otro procede a la atención personalizada de las personas que le requieren.

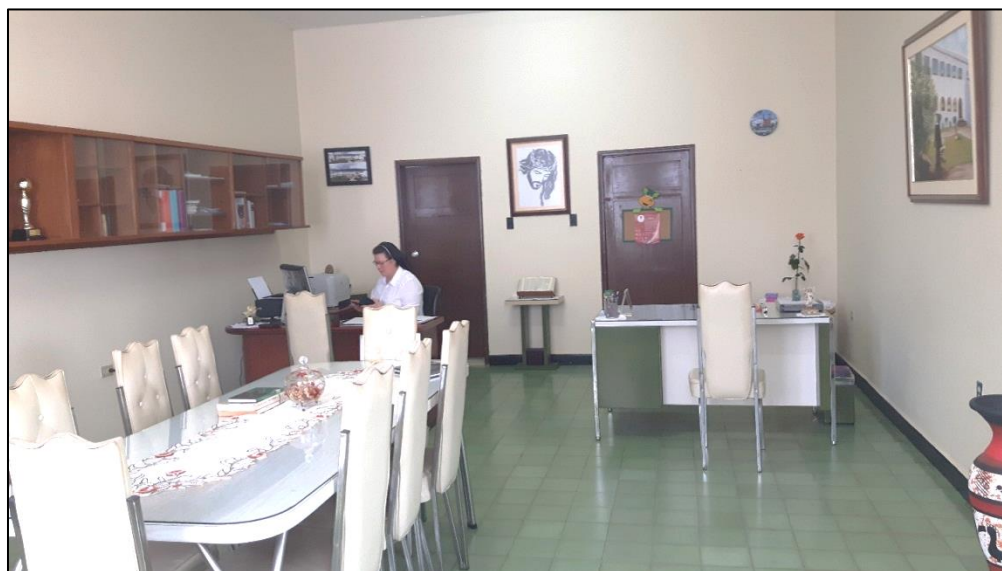


Ilustración 10: Rectoría Normal de Puente Nacional. Fuente: El autor (2017)

H.A. (Rectora): “que si en algún momento yo no estoy y necesitan este espacio sirva para todos porque eso también nos permite irnos apropiando y también hemos estado organizando que lo están terminando ahora para colocar las fotos de todas las rectoras y hacer un poco de historia y como que ellos tengan acceso a... Entonces esta oficina si bien es cierto es la mía, pero a la larga es la de todos, cuando hay actividades los profesores inflan bombas, es un espacio donde se toma las grandes decisiones, pero también vienen a compartir los niños y los profesores que sirva de varios escenarios pero también que lo sientan más cercano”.

M.R. (Coord.) “La Hermana desde acá tiene vista para los espacios deportivos, los sitios donde están los estudiantes, los salones. Es un sitio asequible para toda la comunidad, tanto como para un padre de familia que llegue fácilmente se ubica y sabe cómo llegar a la rectoría”-

V. G. (Est.): “Considero que la oficina independientemente de rectora o de cualquier rector, debe ser un lugar agradable no solamente porque ella este ahí, sino porque va a ir mucha gente que va a hablar con ella”-

El escenario físico de la oficina de la dirección es concebido como un escenario para el encuentro, dinamizado en un ámbito de fraternidad y de acogida. Desde este escenario se

comienza a construir el imaginario de una dirección escolar que promueve un continuo aprendizaje, que muestra un espacio para la interacción que construye desde el diálogo.

V. G. (Est.): “Considero que la oficina independientemente de rectora o de cualquier rector, debe ser un lugar agradable no solamente porque ella este ahí, sino porque va a ir mucha gente que va a hablar con ella”.

Se percibe que la comunidad concibe el encuentro personal en el escenario de la oficina en un sentido horizontal, que está motivado por un espíritu de confianza, que facilita la comunicación y que permite el desarrollo de la gestión directiva que moviliza el estilo de esta dirección.

Adicionalmente, frente a la configuración del territorio de las tres Escuelas Normales, las mismas representan una estructura de poder que lo ha configurado el estilo burocrático y jerárquico que a través de la historia se han anclado en las instituciones educativas. Puesto en estos términos, debe considerarse el territorio desde una perspectiva que lo ha creado la misma política educativa, como lo afirma García (2006), “el territorio abarca la dimensión del poder, en cuanto implica las prácticas de control y dominio sobre el espacio y una condición de circunscripción que la expresa y simboliza” (p.78). Así, el territorio es definido en función de lo que colectivamente se consideran vivencias, nociones e interrelaciones entre los diversos actores de la comunidad educativa.

Desde lo personal los rectores como en el caso de Chiquinquirá realizaron una adaptación para visibilizar el orden jerárquico de su sede como un medio para controlar y vigilar la dinámica cotidiana de la Institución, situación que se justifica con expresiones como.... En esta misma se destaca que la silla presidencial y su respectivo escritorio están

muy distantes de las sillas que están disponibles para la atención de las personas que requieren la interacción con el rector.

Otra situación que se percibe es el hecho de que el rector la mayor parte del tiempo permanezca en su oficina, aunque él mismo afirma que algunas de las situaciones son atendidas en la biblioteca, es interesante observar que éste es el escenario más pequeño con relación a los despachos de las otras escuelas normales, esto no opaca la intencionalidad de ostentar la figura de poder que él mismo representa. El caso de Ubaté se destaca la cantidad de espacio que está destinado para dicho propósito, sin embargo se evidencia que es por asunto de bienestar para interactuar con los diversos comités que se dinamizan en el direccionamiento de la Institución. La gran cantidad de trofeos se convierten en asombro y distracción para quienes hemos tenido la oportunidad de ingresar a dicho escenario. El caso de Puente Nacional que goza de un amplio espacio, está justificado por la forma como la rectora ha encauzado dicho escenario en el lugar del encuentro agradable y de posibilidad para dinamizar actividades de bienestar incluso en ausencia de la hermana Rectora.

4.2.3. Rectoría de Ubaté

A continuación se muestra la ubicación de la oficina de la rectoría de Ubaté, dentro de la infraestructura general de la Institución, ésta se encuentra rodeada de aulas y de oficinas del campo administrativo. Al momento de ingresar por la puerta principal se debe recorrer varias secciones para acceder a dicho lugar. La infraestructura tiene una construcción antigua y una nueva, sin embargo la oficina se mantiene en la primera.

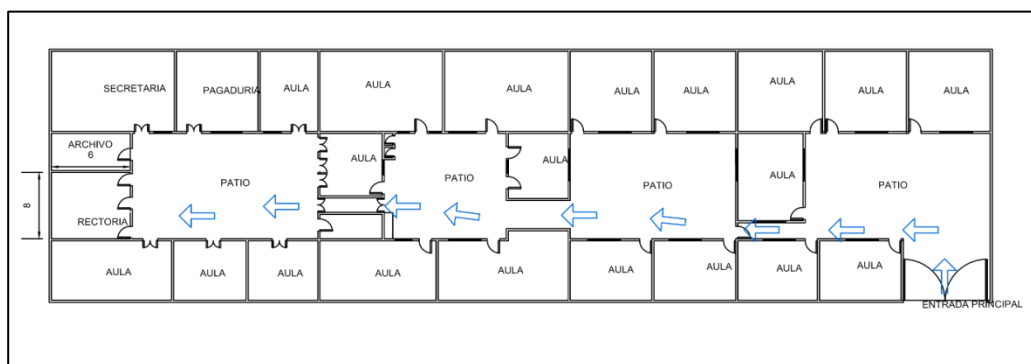


Ilustración 11: Plano Escuela Normal Superior de Ubaté. Fuente: El autor (2017)

Seguidamente, se muestra la adecuación de la oficina en su interior que cuenta con una mesa de juntas y dos escritorios con sus respectivas sillas. En el centro se encuentra una mesa de juntas que es la más utilizada y un escritorio con una silla al frente que según los testimonios se requiere cuando desarrolla acciones que implican cierto ejercicio de autoridad.



Ilustración 12: Despacho de Rectoría Normal de Ubaté. Fuente: El autor (2017)

En la siguiente imagen, se encuentran 6 sillas contra la pared que están disponibles para la ubicación las personas que requieren alguna atención como lo evidencia la fotografía que se presenta a continuación. Aquí se percibe la informalidad con el cuál el directivo interactúa con algunas egresadas de la Institución.

El espacio de la oficina consta de 42 metros cuadrados, pareciera que es en espacio que se hizo adecuar por parte de la actual administración.



Ilustración 13: Despachos de atención al público Normal de Ubaté. Fuente: El autor (2017)

J.J. (Rector) “en este tramo había un separador en madera y en vidrio que distanciaba esa área de esta, y se encontraba con la distancia entre los otros actores de la escuela y el rector. Me demoré un poco de tiempo en quitarla por problemas financieros y de diseños pero este sitio y esta mesa donde estamos es la mesa donde yo más comúnmente me siento, es poco común sentarme allá en el escritorio sólo cuando tengo que procesar algunas cosas, pero esta es una mesa que más me convoca y más me permite que la gente sienta que es recibida y que es recibida en unas relaciones un poco más horizontales que verticales”

R.A. (Est.) : “Yo pienso que él ahorita nos saluda es porque estamos en esta parte por donde él paso, porque yo recuerdo que cuando yo estaba en 6°, 7° eran los salones del edificio y pues rara vez lo veía por allá”.

E. L (Est...) : “considero que la oficina sí está bien ubicada, porque de una u otra manera los padres de familia ya saben cómo llegar, los estudiantes también entonces no es un lugar que se desconozca sino que todo el mundo ya tiene conocimiento”.

A continuación, aparece la imagen que nos muestra el escenario de la oficina rectoral que contiene el gran arsenal de trofeos, del cual dice el rector no encontrar un lugar diferente para ubicar dichos objetos. Tanto que los estudiantes llegan a considerar que si es que el rector ha ganado tantos premios. En el mismo espacio, aparece a la mesa de juntas que suele ser utilizada con mayor frecuencia por aquello de la horizontalidad que genera al momento del encuentro.



Ilustración 14: Galería de trofeos Rectoría Normal de Ubaté. Fuente: El autor (2017)

CONCLUSIONES

La presente Investigación giró en torno al método de estudio de casos. A pesar de que el tema es genérico: “Estilos de dirección en las escuelas normales superiores del corredor educativo Boyacá- Cundinamarca- Santander”, cabe decir que la resultante fue diversa, pues, de acuerdo con la triangulación y contraste de la información, cada institución se comporta de acuerdo con las características propias de su contexto, de su proyecto educativo y por supuesto, de acuerdo con la impronta de cada rector reflejada en los estilos que se priorizaron en el proceso de interpretación de datos. Al respecto Stake (2010) afirma que no todo constituye un caso un niño puede serlo, un profesor, un rector también (p.15). De acuerdo con lo anterior presento las siguientes conclusiones:

Frente a la capacidad de las Escuelas Normales en la formación de maestros y maestras, los estilos de dirección formativo, transformador, político, carismático, administrativo y aquellos que cubran la misión de formar maestros más acordes con los retos que requiere el desarrollo humano; son un factor trascendental en la forma de direccionar y maniobrar las decisiones que de manera permanente se están dinamizando en la vida de la Escuela. Se pudo percibir que ciertos estilos fueron más visibilizados por los actores de la comunidad en cuanto se sienten identificados y más porque el directivo es el principal referente mediante la iniciativa y forma de orientar, mediar y acompañar en cada uno de los momentos que se viven en el proceso formativo.

El estilo interpersonal goza de unas características particulares en cada una de las Escuelas Normales, en razón al perfil de cada rector, como es el caso de Ubaté quien se caracteriza por una articulación entre un académico que cubre una perspectiva muy rigurosa

con respecto a la visión de educación y de pedagogía articulada con una concepción humanista. Con respecto a la rectora de la escuela Normal de Puente Nacional es notoria la forma como integra su carisma, su formación religiosa y la filosofía de la comunidad de la cual es parte; esto se convierte en una gran energía para hacer más fluidas tanto la gestión y la interacción con los diferentes actores de la comunidad educativa.

Lo anterior en contraste con el rector de la Escuela Normal de Chiquinquirá cuyo perfil de formación como matemático hace de él un gran administrador, pero, con una permanente lucha para articular su estilo rígido con las buenas relaciones interpersonales. De algún forma lo que se interpretado se relaciona con aquellos que propone Salcedo y Ortiz (2017) “la escuela es una configuración compleja de configuraciones complejas, es una red de interacciones y entramados de emociones y sentimientos humanos que contribuyen al desarrollo del proceso educativo, integrados con el intelecto”. Los tres dinamizan relaciones interpersonales con unos énfasis distintos y proyectados hacia el espíritu propio de formar maestros.

Los marcos mentales y la formación académica de los directivos determinan el trasegar de una institución, encausada por un estilo de dirección que condiciona o regula todo o por aquel que busca aliados externos e internos como se ha percibido en los rectores de las Escuelas Normales de Ubaté y Puente Nacional, quienes desde su propio estilo de dirección han logrado promover el empoderamiento en la comunidad educativa. Esto se refleja en la réplica del modelo por partes de los coordinadores, en la autonomía de los estudiantes y en el liderazgo de los maestros.

De las percepciones encontradas en el ámbito de las Escuelas Normales sugieren repensar la idea de escuela que según Hoyos (2013). No es la construcción física sino una configuración humana, una configuración de afectos, emociones, actitudes, ideales, sueños,

imaginarios y creencias. Sumado a lo anterior podemos referirnos a la Escuela Normal que configura relaciones interpersonales que son base de un tejido comunitario y social,

El saber pedagógico del directivo es un eje fundante en la dirección y en el estilo formativo del directivo de una Escuela Normal. El caso de Ubaté convergen la gran habilidad del rector para gestionar conocimiento desde la lectura del contexto que es fuerza para orientar el proyecto en relación a la formación inicial de maestros con la interculturalidad como capacidad para integrar las diversas generaciones de maestros de acuerdo a la edad, las maduraciones de las poblaciones de estudiantes e incluso de padres de familia para lograr apropiar adecuadamente la intencionalidad que está referida en el capítulo de pertinencia curricular del PEI.

Así mismo, se evidencia que el estilo de dirección se vuelve coherente cuando la propuesta de Proyecto Educativo que ha sido concertado con la comunidad educativa, este se apropia y como la luz de una linterna ilumina el trasegar del destino que está construyendo la comunidad educativa. Ahora, el concepto de formación que dinamiza las dimensiones del ser humano y ha de atender en su dimensión cognitiva los principios de la educabilidad y de la enseñabilidad se ha de delimitar para conceptualizar una escuela en el estilo Formativo y en la investigación, es una oportunidad de mejora en la Escuela Normal de Chiquinquirá, cuyo estilo contrasta con la Escuela Normal de Puente Nacional pues para la rectora es una actividad y con la Escuela Normal de Ubaté, institución para la que es un eje fundante y cuyo rector es un referente de la indagación y de la reflexión.

Aunque todos los ámbitos son desarrollados en la Escuela Normal de Chiquinquirá, sin embargo el aspecto administrativo se hace relevante desde la incidencia del directivo en cuanto a lo estadístico y normativo del cual hacen referencia los diferentes relatos. Esto puede implicar

que desde esta perspectiva se pretenda dinamizar el resto de ámbitos que requiere desarrollar la institución.

La educación de hoy requiere de dinámicas que logren generar la motivación y la fortaleza que mitiguen el pesimismo que genera una sociedad en crisis con una generación caracterizada por la vulnerabilidad, la pusilanimidad y la carencia de un proyecto de vida en los niños y adolescentes. Este fenómeno se puede afrontar desde el estilo carismático de la rectora en la Escuela Normal de Puente Nacional cuyas acciones se reflejan en su capacidad para persuadir y movilizar. Con su gran energía y su carisma religioso logra impactar, entusiasmar y cautivar la atención de las personas con quienes interactúa.

La configuración del territorio para el caso de Ubaté se da a partir la forma como se han permeado los diferentes procesos, desde la intelectualidad que desarrolla el directivo pues este factor marca su presencia y determina su incidencia con quienes logra interactuar. En el caso de Chiquinquirá la ubicación, el diseño y la adecuación interior visibilizan una característica particular en cuanto a que el directivo pocas veces interactúa en escenarios distintos a su lugar de atención. El rector afirma que este criterio inicial facilita el encuentro con los respectivos usuarios, pero, se podría percibir como un escenario en el que se ejerce la vigilancia, el dominio y la autoridad administrativa. Estos líderes, son diseñadores, guías y maestros; son los capaces de articular, amalgamar y balancear; los que deben desarrollar la capacidad de integrar el pensamiento creativo y la solución de problemas; los que provocan que las cosas ocurran; los que reducen la fricción; los que saben que esto es una tarea que desborda la inmediatez

Al revisar los tres estilos de dirección se evidencia que cada uno dinamiza perspectivas diferentes a pesar de que buscan acatar las orientaciones de la política educativa, desde las

áreas de gestión sugeridas desde la guía 34 y las condiciones de calidad sugeridas en el decreto 4790. Las tres hacen esfuerzos enormes por dinamizar referentes de la gestión escolar. Sin embargo es notorio algún estilo predominante en cada una de las instituciones. Creo que es apremiante fortalecer los nodos o corredores de Escuelas Normales, esto con el objetivo de crear una red académica de aprendizaje entre las mismas, un algo le identifica a cada apuesta pero su intención es formar el maestro para Colombia y no solamente para su entorno social.

La trascendencia de esta investigación se relaciona con el hecho de indagar por ese líder que encarna unos estilos de dirección que propenden por mediar, facilitar, mostrar y promover la vocación docente durante todo el proceso de formación de los estudiantes. Y es por ello que causa mucha admiración el estilo “transformador”, más notorio en Ubaté y en Puente Nacional, en cuanto dinamiza el desarrollo de la capacidad que ha de tener una Escuela Normal para potenciar los aprendizajes, el desarrollo humano integral y la articulación desde el preescolar hasta el programa de formación complementaria, y como laboratorio de formación pedagógica.

Es por ello muy significativo citar una de las voces emitidas por el rector JJ. “Uno, entender el sentido que para una sociedad tiene el formar a los formadores de sociedad, eso me parece que es clave. Segundo asumir que el acto educativo, es un acto fundamentalmente humano pero que tiene que ver con una dimensión de lo humano que no es muy reconocida o muy visibilizada en la sociedad que es la formación del espíritu, que probablemente es la que lo anima a uno hacer cosas, la que lo hace creer a uno en sí mismo como lo que lo hace creer en el otro, lo que probablemente hace que las relaciones con las divinidades no se pierdan sino que se aseguren, me parece que ese es un elemento muy importante de lo humano”. En definitiva, usted directivo de escuela Normal dirige una tripulación que entrega a sus destinatarios con la capacidad para continuar su construcción de saberes, y con la competencia para promover

interacciones afectivas y significativas y la conceptualización desde lo pedagógico en los niveles de preescolar y básica primaria.

REFERENCIAS

Aragay, J. (2017). Reimaginando la educación.

Bautista, N., (2011) “proceso de la investigación cualitativa” Colombia. Bogotá: Editorial el Manual Moderno.

Ball, J. (1989). El micro político de la escuela. Madrid: Ediciones Paidós.

Bisquerra, R. (2014). Metodología de la Investigación educativa. Bogotá: Editorial la muralla.

Cabreara, F.C. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Vol. 14. Tesis tomada del Departamento de Ciencias de la Educación y Humanidades. Universidad del Bio-Bio, Chile.

Chaux, E. (2013). Educación, convivencia y agresión escolar. Bogotá: Uniandes.

Couceiro, D., (2001). *Análisis documental*, recuperado de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH852b.dir/doc.pdf>

Faure, K., (2010) Seminario presentado a la dirección de posgrado y perfeccionamiento de la facultad de ciencias de la educación de la Universidad Central de Chile para optar el grado de Magister en Gestión y Liderazgo educacional. Consultado en la Biblioteca de la Universidad Central de Chile en el año 2014.

Fernández, M., (2002). Formar para la dirección escolar: por qué cuándo, cómo. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (2), pp.23-43.

Gadamer, H.G. (1977) Verdad y método. Salamanca: Ediciones sígueme.

Galeano, M.E (2009). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada*. La carreta Editores, Medellín

Guía 34, Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de,
<https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-177745.html>

Gialdino, I., (2014). *Estrategias de Investigación cualitativa* Barcelona: Editorial Gedisa.

Grondin, J., (2006). *Qué es la hermenéutica*. Barcelona: Herder

Leithood, K. 1994 Liderazgo para la estructuración de las Escuelas: Revista de Educación.

Lizano, N.G., Porras, M.R. y Saborío, N.C. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las Instituciones educativas: Editorial de la Universidad de Costa Rica. (1ra edición) ps, 29-31

Maya A., y Cortes, P., (2010). *La educación como esperanza*. Madrid: Ediciones Susaeta.

Mella, O (2000). Grupos focales. Técnica de Investigación cualitativa. Recuperado de,
biblioteca.uahurtado.cl/ujah/856/txtcompleto/

Morin, E. (1999). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Munch, G., Jiménez, P., (2012). *Administración de Instituciones educativas*. México: Trillas.

Núñez, I., Weinstein, J., Y Muñoz, G., (2010) ¿posición olvidada ¿una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. Recuperado de, <http://wwwpsicoperspectiva/issue/view/>.

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez A. “Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis (4 ed.). Colombia. Bogotá: Ediciones de la U

Okuda& Restrepo, 2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista de Psiquiatría, (34), recuperado de http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=es&nrm=

Rodríguez, A., (2015). *20 años de la ley general de educación (1 ed.)*. Colombia. Bogotá: Cooperativa editorial magisterio.

- Salcedo; Mileidy y Ortiz (2017). Currículo cómo preparar clases. (1 ed.) Colombia. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sandín, M.P. (2003) Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Madrid: McGrawHill.
- Santibáñez, E., (2013) “La gestión educativa en contextos de vulnerabilidad social y sus efectos en los resultados escolares e tres colegios particulares subvencionados de la Región Metropolitana”.
- Sañudo. L (2017). La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. Recuperado de, <http://educación.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html>
- Semanate, N., (2004) La escolaridad y las voces de las maestras egresadas de la escuela normal Santa Gertrudis 1957-1972 (Tesis de grado para optar el título de Magister en Historia). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Sosa, M., (2012). ¿Cómo entender el territorio? (1ra ed.) Guatemala. Editorial cara Parens.
- Stake, R. (2010). *Investigación con estudios de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Tomás, Aranda y Gomes (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. Barcelona: Editorial EOS.
- Vargas, I., (2010) ¿por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista electrónica Educare*, Vol.3 (1), pp. 59-66
- Vergara, M., (2012). Liderar en Escuelas Normales que aprenden. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo Educativo*, vol. 3 (5), pp. 111-121.
- Zhicheng H., (2007). Dirección y gestión Escolar en China. *Revista de educación comparada*, 13 (2007), 141-157.