

El reto de los directivos docentes: desarrollo integral a través de las prácticas educativas de la Institución Educativa Román Gómez¹

The challenge of teaching managers: integral performance through educative experiences at IE Román Gómez

O desafio da gestão de professores: desenvolvimento integral através das práticas educativas de I. E. Román Gómez

John Jairo Díaz Muñoz², David Alberto Londoño-Vásquez³

Recibido: 15.01.2017 - Arbitrado: 16.02.2017 - Aprobado: 14.03.2017

Resumen

Este artículo se desprende del trabajo de investigación realizado en la Institución Educativa Román Gómez de Marinilla (Antioquia) entre el año 2011 y 2013, en el cual se buscó establecer el papel de los directivos docentes en la institución educativa y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en relación a las estudiantes de la media vocacional que les permitió destacarse en el medio al realizar las prácticas empresariales. Esta investigación fue cualitativa, hermenéutico-comprensiva. Las técnicas de recolección de información fueron la observación directa en el aula, la entrevista a profundidad a dos directivos y el taller pedagógico a 15 estudiantes. Para el análisis se establecieron como categorías: la educación y la escuela como elementos dinamizadores de la sociedad, el desarrollo humano como meta de la educación y el proyecto educativo institucional (PEI) como herramienta de gestión educativa y liderazgo pedagógico. En cuanto a los resultados, se pudo colegir que la función y el liderazgo de los directivos docentes ha sido fundamental para el logro de los objetivos propuestos en el componente teleológico del PEI, lo que permitió

1 La investigación "Descripción de las prácticas educativas en el grado décimo de la Institución Educativa Román Gómez: una relación entre el modelo pedagógico institucional y las experiencias académicas de las estudiantes" se realizó para optar al título de Magíster en Educación y Desarrollo Humano de la Universidad de Manizales-Cinde. Esta tesis fue aprobada a finales de 2014.

2 Docente de la Institución Educativa José Celestino Mutis. Licenciado en Matemáticas, municipio de Apartadó. Magíster en Educación y Desarrollo. johnjdiazm@gmail.com.

3 Doctor en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud de la Universidad de Manizales-Cinde. Docente tiempo completo de la Institución Universitaria de Envigado. Researcher ID: F-8907-2013. ORCID: 0000-0003-1110-7930. dalondono@correo.iue.edu.co.

potenciar la formación integral de los estudiantes para aprehender los elementos fundamentales de la cultura.

-----**Palabras clave:** directivos docentes, escuela, desarrollo humano, proyecto educativo institucional, liderazgo.

Abstract

This paper makes part of the research work related to the Román Gómez Educational Institution in Marinilla (Antioquia) carried out between 2011 and 2013, in whose objective was to establish teacher managers' roles in an educational institution and its influence in the high school students' teaching-learning process that facilitated them to be stood out in their internship. Some relations were found: besides roles and influences, some challenges tracked by teacher managers in order to invigorate the scholar process. This research was qualitative, hermeneutic-comprehensive. The collection techniques were the direct observation in the classroom, a deep interview to two directive personnel and a pedagogical workshop to 15 students. In the analysis, the categories proposed were education and school as dynamic elements of the society, the human development as the education goal, PEI as an educative management tool and pedagogical leadership. Regarding the results, it was possible to infer that function and leadership of teacher directives have been fundamental for the achievement of the proposed objectives in PEI's teleological component, allowing powering the students' integral formation to apprehend the main cultural elements.

-----**Key words:** teacher managers, school, human development, Institutional Education Project, leadership.

Resumo

Este artigo mostra o trabalho de pesquisa na Instituição de Ensino Román Gómez de Marinilla (Antioquia) entre 2011 e 2013, cujo objetivo é estabelecer o papel dos administradores escolares na instituição educacional e sua influência sobre o processo de ensino e aprendizagem em relação aos estudantes de meio profissional que lhes permitiu ficar no meio ao fazer práticas de negócios. Esta pesquisa foi qualitativa entendimento hermenêutico. As técnicas de coleta de dados foram a observação direta sala de aula, entrevistas em profundidade dois executivos e oficina educativa para 15 alunos. Para a análise foram estabelecidos como categorias: educação e escola como elementos dinâmicos da sociedade, o desenvolvimento humano como um objetivo da educação, PEI como uma ferramenta para a gestão da educação e liderança pedagógica. Quanto aos resultados, pode-se inferir que o papel ea liderança dos gestores professores tem sido fundamental para a consecução dos objetivos propostos no componente teleológica do PEI, o que permitiu melhorar a formação integral dos alunos para compreender os elementos cultura fundamental.

-----**Palavras-chave:** os administradores da escola, escola, desenvolvimento humano, institucional projecto educativo, liderança.

Introducción

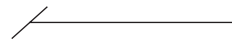
En la Institución Educativa (I.E.) Román Gómez, ubicada en el municipio de Marinilla, departamento de Antioquia, entre los años 2011 y 2013, se realizó la investigación “Descripción de las prácticas educativas de las estudiantes del grado décimo: una relación entre el modelo pedagógico institucional y las experiencias académicas de las estudiantes”, en la cual se exploraron varias posibilidades con respecto a las miradas que se les pueden dar a los componentes de la comunidad educativa. Esto permitió explorar las posibles relaciones entre el liderazgo de los directivos, las prácticas educativas de los docentes y las actividades de los estudiantes.

En el ámbito municipal de Marinilla, la I.E. Román Gómez se ha logrado posicionar social y educativamente por las prácticas empresariales de las estudiantes de la media vocacional. En este estudio se pretendió establecer las posibles relaciones entre el liderazgo de los directivos docentes y el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), describiendo las prácticas que se realizan al interior de la I.E., que promueven el desarrollo de los conocimientos, las cuales están presentes en las prácticas empresariales de las estudiantes en mención.

Esto hace una referencia al modelo pedagógico, que es gestionado por los directivos docentes y que les ha permitido a las estudiantes, al realizar las prácticas, actuar de manera destacada en el ámbito social. Aspecto que vale la pena revisarse, puesto que tiene una cercana incidencia con las prácticas educativas, la implementación del plan de estudios y las estrategias didácticas, lo cual se conecta con los componentes teleológicos del PEI (Builes, Díaz y Ramírez, 2014).

Metodología

La investigación utilizada es de tipo cualitativo, con un enfoque epistemológico de corte hermenéutico-comprensivo (Londoño y Castañeda, 2011; Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014) que permitió reflexionar frente a los diversos componentes que tiene el proceso educativo, específicamente en lo que tiene que ver con las actividades de los directivos docentes en relación al modelo pedagógico de la I.E. Román Gómez, además del análisis de las prácticas educativas docentes y las experiencias de las estudiantes.



Con el objetivo de recolectar la información, como se expresa en el informe técnico del estudio realizado por Builes, Díaz y Ramírez (2014), se utilizaron varias técnicas, como la observación directa en el aula, la entrevista a profundidad y el taller pedagógico (Denzin y Lincoln, 2015), las cuales se explican a continuación:

- Observación en el aula: presencia de algunas de las actividades desarrolladas por los docentes hacia los estudiantes.
- Entrevista a profundidad: elaboración de un derrotero de preguntas a docentes, directivos docentes y estudiantes, el cual se complementó de acuerdo a la necesidad temática a desarrollar y su posterior puesta en escena.
- Taller pedagógico: resolución de una situación problema por un grupo de 15 estudiantes, con elementos que debían proporcionar una utilización distinta a la asignada.

En la búsqueda de la respuesta a este planteamiento, se trazó una estrategia: establecer el estado de construcción de los documentos rectores de la institución, en este caso, el PEI, el cual debía contener los cuatros componentes clave donde se definieran las acciones que se debían realizar en cada uno de ellos hacia el logro de las metas, fines y propósitos. Se utilizó para ello información de primera mano, suministrada por directivos docentes de la I.E. Román Gómez.

Posteriormente, se buscó información que corroborara la aplicación de los lineamientos trazados. Para ello, se aplicaron entrevistas a profundidad a un directivo docente, a dos docentes y a un ex alumno, y se hizo una visita de campo donde se observaron y registraron diversas facetas de la dinámica escolar. Luego se seleccionó una muestra de 15 estudiantes del grado décimo, de la modalidad de comercio, con quienes se efectuó un taller pedagógico donde resolvieron un problema no común, del cual se hicieron varios videos. Finalmente, se obtuvo la información y se procedió a su análisis a través de una matriz elaborada para el efecto, cruzando la información a partir de las categorías encontradas.

Principales hallazgos del estudio

Algunas categorías de la docencia directiva en la I.E. Román Gómez

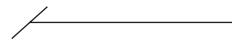
Para poder dinamizar los procesos educativos, los directivos docentes consideran una serie de criterios referentes a la enseñanza, que afectan el aprendizaje en las diferentes disciplinas en lo relativo a la formación de los estudiantes, además de las relaciones con los otros componentes de la comunidad educativa, porque desde su gestión como líderes pueden influir directamente en los resultados escolares (López, García y Slater, 2007).

La escuela –término genérico– tiene funciones complejas y recibe influencias de la sociedad, la cultura y el contexto; además, de fenómenos como la globalización, que impactan su funcionamiento. En su interior, el directivo docente, como adalid, debe construir un proyecto que le sirva de guía y que le permita realizar una serie de acciones hacia la consecución de unos objetivos educativos y sociales claramente trazados (Cruz, 2013). Es decir, debe implementar y permitir la apropiación por parte de los estamentos que integran la comunidad educativa del PEI, dirigiendo sus acciones hacia los componentes de esta carta de navegación (Roldán, 2011). Los componentes son cuatro, a saber: a) el teleológico, que se relaciona con la misión y la visión; b) el académico, que hace referencia al plan de estudios; c) el comunitario, que tiene que ver con la contextualización y, por último, d) el directivo, que tiene que ver con los criterios de la acción gerencial del directivo.

Estos cuatro componentes deben pensarse de una manera integral para que faciliten el desarrollo de las actividades tanto académicas como administrativas, correspondientes al proceso de formación presentes en una I.E., (re)conectando, (re)construyendo y amalgamando los componentes entre sí. Especialmente, si se entiende que la escuela para su funcionamiento tiene la característica de una organización en la cual el rector (o su equivalente) es el líder, tanto administrativo como académico:

El éxito o el fracaso por mejorar la educación, está centrado en la enseñanza, y que ésta dependerá, en gran parte, de la claridad de las intenciones que se haya trazado la institución, de la generación de compromisos con el cuerpo docente, en el sentido de adecuar las metodologías, contenidos, estrategias didácticas, desde cada una de las disciplinas y en general todo el currículo, adaptándolos a las condiciones específicas de esa comunidad (Concha, 2007, p. 133).

En cabeza de dicho directivo recae la responsabilidad no solo de dinamizar este proceso, sino de direccionar estos asuntos de manera objetiva y alcanzar las metas propuestas en el PEI, para lo cual, además, será fundamental “el trabajo en equipo, el uso de canales de comunicación efectivos y el propiciar acuerdos y acciones comunes, de manera que él sea un factor diferencial, hacia la obtención de altos niveles de logro en la escuela” (López,



García y Slater, 2007, p. 141). Este es uno de los logros importantes de la I.E. Román Gómez, tal como se constató en la visita de campo y en los testimonios de los estudiantes y docentes.⁴ En la entrevista, el docente 1 expresa:

[...] un conjunto de todo, de todo lo que genera esa motivación en los estudiantes; no solo la formación que es innegable que es muy buena, para mí pues el colegio siempre ha tenido un corte bastante estructurado frente lo académico; es la formación articulada en valores, en tener muy en cuenta a la humanidad, pues como esa parte humana de las estudiantes (E 6).

En suma, se puede decir que la cristalización de los objetivos establecidos en el PEI, la dinámica que generen, las relaciones que establezcan, todo este conjunto impacta la enseñanza y el aprendizaje, que constituyen los retos que los directivos docentes tienen para la formación de personas capaces de vivir en sociedad con competencias laborales, sociales y ciudadanas, y puedan desenvolverse en un mundo que privilegia los conocimientos.

Así mismo, para su accionar, el directivo docente como líder educativo⁵ debe generar una dinámica que dependerá de la utilización de unos conceptos bases sobre los cuales edifique su misión y que lo guiarán para la obtención de los logros trazados en la I.E. que dirige. Estos pilares se exponen a continuación.

La educación y la escuela como elementos dinamizadores de la sociedad

El primer concepto que debe tener claro un directivo docente es el de educación, pues sobre él debe instalar su acción. Son los fundamentos por donde caminará en la consecución de los objetivos y propósitos que se ha planteado la I.E. Desde la etimología, educar quiere decir “hacer aflorar”; en otras palabras, es hacer salir desde adentro de la persona. En este sentido, Ocampo (2010) plantea que:

Todo proceso educativo implica una intención de “hacer aflorar” y de hacerlo de manera sistemática para lograr tal propósito y puesto que este proceso depende de la manera como la sociedad a la que pertenece concibe al ser humano, entendemos por teoría educativa el conocimiento formalizado sobre los factores que inciden en la permanente constitución de lo humano mediado por procesos educativos institucionales que se

4 Esta información se encuentra ampliada en Builes (2016).

5 Término propuesto por Sepúlveda y Lagomarsino (2007).

caracterizan por ser legitimados, intencionales y sistemáticos y que, por ende, permite comprender dichos procesos y darles validez (p. 82).

Se trata de desarrollar las dimensiones que constituyen a cada persona, para eso la escuela se traza unos propósitos que consigna en el componente teleológico del PEI, así entonces la educación es un proceso intencional. Además, la educación tiene una función esencial que consiste básicamente en el desarrollo continuo de las personas y de las sociedades, donde se procure el desarrollo integral de la persona, de tal manera que al actuar en el medio social logre la transformación que elimine la exclusión, la pobreza, las incomprendiones y la violencia (Delors, 1996). Se exige entonces que el estudiante asuma la construcción del conocimiento no solo en el paso por la escuela, sino que, por el contrario, sea allí donde construya las herramientas cognitivas necesarias para poder aprender durante la vida.

En síntesis, la educación es un proceso intencional, de contenido humano, que permite que las personas se adapten y actúen en distintos contextos (Builes, 2016). Por tanto, para el desarrollo del proceso educativo se requiere un espacio especial, socialmente determinado con potencialidades interactivas, al cual se le conoce como escuela. Es por ello que Vizcaíno (2010) señala que en relación a la escuela “se propone, la utilización del conocimiento y la experiencia más depurados. La potenciación del sujeto” (p. 129); es decir, el encuentro del estudiante –sujeto constructor de conocimiento– consigo mismo que proponen Londoño y Ospina (2016), en relación con la escuela: “[...] nos permite participar en el mundo de diferentes formas, puesto que, podemos dilucidar los elementos ideológicos, demagógicos y retóricos que buscan prolongar o afianzar el poder los opresores, poder que sostienen hasta que los oprimidos no se emancipen” (p. 253).

Al respecto, Froebel (citado por Arias, 2010) expresa el objetivo de la escuela como el “dar a conocer al joven la esencia, el interior de las cosas, y la relación que tienen entre sí, con el hombre y con el alumno, a fin de mostrarle el principio vivificador de todas las cosas [...]” (p. 10). La escuela, entonces, da pie a la manifestación de multiplicidad de expresiones individuales que construyen el colectivo cultural y que, a su vez, se transforma a sí mismo, la sociedad transforma a sus integrantes y ellos, a su vez, la transforman a ella.

Es allí donde se plasman las intencionalidades y se realizan las actividades adecuadas, para que haya la apropiación de los elementos de la cultura por parte de las nuevas generaciones que, jalonadas por los directivos docentes, pueden cristalizar en la práctica los propósitos de la educación. Por su parte, la estudiante 1 plantea que:



En la institución educativa los proyectos de la institución van como al crecimiento y no se limitan solo a lo intelectual. Se limitan mucho en sí con usted como persona [...] el desarrollo humano de todos los estudiantes, intentan como un buen ambiente, promueven mucho como el compañerismo, o sea que entre todos interactuemos (E1).

En este sentido, López, García y Slater (2007) expresan: “La escuela es un espacio complejo, singular, específico donde se refleja la realidad social circundante, hecho que le inyecta particularidades que la diferencian de otros con funciones de transmisión sociocultural y de formación” (p. 134). Al respecto, Londoño (2015) señala:

La sociedad es quien define cómo debe ser el hombre y, a su vez, la función principal de la educación es formar ese tipo de hombre deseado para un lugar y una época específicos, en el menor tiempo posible, pero de forma paulatina (p. 56).

Como lo expresa el Directivo 2: “[...] se ve un ser humano bien adaptado a la sociedad, un ser humano muy competente-pensante, como que cierta inteligencia es como que la tienen, se ha logrado desarrollar” (E5). En otras palabras, en la I.E. Román se tienen en cuenta las condiciones, características y particularidades propias del municipio de Marinilla para dar respuesta adecuada a estas necesidades sociales, en lo educativo, a través de un currículo contextualizado y dinamizado por el equipo líder institucional.

Además, es necesario considerar, por un lado, la cultura referida a los valores y creencias que dan sentido a las actividades que se realizan en la escuela y, por otro lado, la grupalidad, que se refiere a las relaciones entre los directivos y los docentes con respecto al trabajo escolar. Por último, se requiere considerar la motivación como elemento transversal asociada al trabajo en la escuela, que implica un compromiso de los docentes con los aprendizajes de los estudiantes (Fernández, citado por Blanco, 2008). Así entonces, el clima escolar propiciado por los directivos adquiere mayor trascendencia en la dinámica escolar para el logro de los objetivos trazados.

Al respecto, el sociólogo francés Durkheim (1922/2000) defiende la idea de que la educación es algo social, tanto por sus orígenes como por sus funciones, por ende la pedagogía depende de la sociología, más que de cualquier otra ciencia. Por ello, “[...] la motivación a los profesores, la motivación a los estudiantes, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva son características de un liderazgo efectivo” (Bravo y Verdugo, 2007, p. 10). Se promueven de esta manera procesos heurísticos en el interior de la escuela, lo que redundará en el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje. Con la utilización

de estos elementos se indican claramente las posibilidades de convertir la escuela en un espacio donde se construye el conocimiento, se aplica propiciando desarrollo de competencias por parte de los estudiantes y, en consecuencia, se constituya en uno de los ejes de la transformación social. En otras palabras, “(Con respecto a la sociedad y los estudiantes) [...] en la que no sólo opinen, sino que sean tenidos en cuenta para la toma de decisiones, las cuales al fin y al cabo, los regirá en los años venideros” (Londoño y Castañeda, 2010, p. 10).

El concepto de educación lleva consigo varios actores, uno de ellos es el estudiante, que se constituye en el centro. Para la I.E. Román Gómez, el educando se percibe, según expresa uno de los entrevistados, como una persona que tiene “Un profundo respeto de la norma, son respetuosos de todo, son eh [...] se perfila un ambiente de mucha armonía, gozan en el colegio, ellos se amañan mucho aquí” (E1).⁶

Es decir, se trata de hacer aflorar todas las potencialidades de los jóvenes a través del conocimiento formalizado, consignado en el PEI y liderado por los directivos (Ocampo, 2010), de tal manera que adquieran actitudes de respeto por las normas de comportamiento social aplicadas en la escuela, generándose un buen ambiente de aprendizaje permeado por una motivación de los estudiantes hacia el proceso educativo (Sanz y Rodríguez, 2000).

Además, como lo expresa uno de los directivos entrevistados, “[...] se ve un ser humano bien adaptado a la sociedad, un ser humano muy competente-pensante, como que cierta inteligencia es como que la tienen, se ha logrado desarrollar” (E5). Es decir, se privilegia un ser humano competente-pensante, que se ubica y adapta a la sociedad. Ahora, el docente 2 expresa: “Yo digo que sin el estudiante no habría ningún proceso y que realmente es la persona la que viene a recibir orientaciones para ayudarle en su crecimiento intelectual” (E6).

En otras palabras, la educación tiene una función social que desde la escuela se imprime, de tal manera que el estudiante sea un transformador de sí mismo y de la sociedad (Delors, 1996); esto implica, además, que el estudiante es el centro del proceso educativo, el cual es liderado por los directivos, con un norte que es el PEI (Cano citado por Carrera y Marín, 2011).

Por otra parte, la motivación se convierte en una estrategia para que el joven se decida a emprender el camino del conocimiento. Uno de los docen-

6 En este artículo, se irán incluyendo algunos enunciados tomados de las diferentes entrevistas realizadas en la investigación, cuyas transcripciones se encuentran en Builes, Díaz y Ramírez (2014). Por tanto, con el ánimo de dar un orden y proporcionar claridad comprensiva al texto, se utilizará la codificación de la entrevista y el número del anexo. Por tanto, E1 significa que es la entrevista que corresponde al anexo 1 de la tesis Builes, Díaz y Ramírez (2014).



tes entrevistados expresa, con respecto a la importancia de la motivación, que es:

[...] un conjunto de todo, de todo lo que genera esa motivación en los estudiantes; no solo la formación, que es innegable que es muy buena, para mí pues el colegio siempre ha tenido un corte bastante estructurado frente a lo académico; es la formación articulada en valores, en tener muy en cuenta la humanidad, pues como esa parte humana de las estudiantes (E6).

Se manifiesta aquí el efecto de la motivación para el proceso educativo, considerándose al estudiante como ser humano, como ser social que actúa adecuadamente en este espacio y en esta época (Londoño, 2015), porque se da a conocer el interior de las cosas y las relaciones con él mismo y con la sociedad (Froebel citado por Arias, 2010). La formación integral del estudiante es uno de los propósitos teleológicos del PEI. Uno de ellos, en la entrevista, dice:

Por la misma formación que nos han dado en la institución, como se enfocan tanto como en el trato con la persona, ese respeto, pero no tampoco ese miedo, sino un respeto hacia la autoridad. Me parece que eso es de útil ayuda, pues porque cuando una persona ve que ella me sirve en la empresa, me respeta, compaginamos; es una persona que si no sabe, es atenta, pregunta. Me parece que eso les llama mucho, o sea, no es tanto que la persona que sepa, sino que quiera, que se le vea ese interés (E7).

Por tanto, la cultura referida a los valores y a la grupalidad, en cuanto a las relaciones entre directivos y docentes, dinamiza el proceso educativo (Fernández citado por Blanco, 2008). Por consiguiente, en el trabajo escolar se da pie para el buen trato entre las personas y las instituciones sociales, propiciando así un buen ambiente de convivencia, que se constituye en una condición para la formación integral (Bravo y Verdugo, 2007).

El desarrollo humano como meta de la educación

Hablar de las características de las personas implica el concepto de desarrollo humano, que, por supuesto, es de orden teleológico para la escuela y para quien la dirija. Para efecto de lo anterior, se toma la definición de desarrollo humano planteada por González (2010): “el desarrollo humano, puede entenderse como el proceso de constitución del sujeto individual y colectivo; un sujeto histórico, cultural y socialmente posicionado” (p. 18). Es decir, se considera al ser humano en su integridad, en su totalidad, lo que correspon-

dería a su complejidad y a sus dimensiones. Por tanto, el proceso educativo en la escuela debe permitir a sus estudiantes desarrollar capacidades, cualidades y talentos de tal manera que cada uno de ellos se responsabilice por su proyecto de vida.

El tema del desarrollo humano no es algo que no se pueda agotar en un autor, y menos en una disciplina o una situación histórica determinada. Este depende del desenvolvimiento humano, del contexto en que se encuentre ubicado, de las relaciones que se establezcan, es decir, se construirá en la medida del desenvolvimiento de los funcionalismos fundamentales del ser humano (Bazdresch, 1987). Autores como Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (1998), Arendt (2007) y Sen (2001) ubican el desarrollo humano como el proceso mediante el cual es posible aumentar las opciones para todos los habitantes de un país o región, en diversos ámbitos como lo son el educativo, laboral, material, recreativo y cultural, por mencionar algunos.

Al respecto, Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (1998) proponen la perspectiva de las necesidades y satisfactores, la cual plantea que el desarrollo humano son las personas, no las cosas, que, si bien se refiere a la parte económica, esta no es un satisfactor suficiente y no alcanza a abarcar todas las necesidades humanas.

Por su parte, Arendt (2007) plantea la perspectiva de los derechos que toda persona debe poseer, tales como el derecho de la ciudadanía, es decir, a pertenecer a cualquier Estado, que se convierte en ciudadanía al ejercerlo, lo que implica deberes o responsabilidades que el Estado reconoce para todos los ciudadanos.

La perspectiva de las capacidades y libertades que propone Sen (2001) se basa en la idea de que el verdadero desarrollo debería ser un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutaban los individuos. En otras palabras,

un modelo de desarrollo que tenga en cuenta esta perspectiva necesariamente debe plantearse la eliminación de todas las fuentes de privación de la libertad como pueden serlo la pobreza, la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, la deficiencia en los servicios públicos, etc. (González, 2010, p. 8).

Por otra parte, Linuesa (2007) propone la perspectiva de las potencialidades, en la cual se considera que el desarrollo humano está formado por diversas dimensiones, tales como la orgánica-madurativa, la erótico-afecti-

va, la ético-moral, la política, la lingüístico-comunicativa, la productiva y la lúdico-estética. Acá se podría señalar que la escuela propicia, a través de cada una de las disciplinas del saber, el desarrollo de estas dimensiones por medio de las distintas estrategias metodológicas, de acuerdo también al modelo pedagógico institucional.

Teniendo en cuenta lo anterior, el rol de los docentes tiene varias implicaciones, como lo expresa el Directivo 1, diciendo que:

Los profesores, que son patrimonio del municipio, enseñan el amor por el municipio, no solo enseñan los conceptos básicos de *x* o *y* materia, sino que con su vida y testimonio invitan a los estudiantes a ser felices dentro de lo que ellos son. Motivan a los estudiantes para que construyan un proyecto de vida [...] (E5).

O sea que la I.E., con su propuesta teleológica liderada por los directivos, induciendo a los docentes para que la apliquen desde el área específica, promueve la elaboración del proyecto de vida personal que es la base de la formación integral, a través del ejemplo de vida y de la motivación. A su vez, el docente 2, desde su labor, expresa:

No es un doble trabajo, yo creo que es un gran compromiso para que ellos desarrollen competencias y así, cuando pasen a los años siguientes, pasen muy seguros de haber desarrollado realmente temas o de pronto prácticas que para ellos sean mucho más fáciles de adquirir en el año siguiente. Los profesores no nos vemos como el profesor que va y dicta su clase y se va, si no que se tiene presente toda esa parte humana de las niñas. Entonces hay un acompañamiento, hay un vínculo en lo afectivo con las niñas (E6).

Es decir, en la I.E., cuando los directivos dinamizan el plan de estudios implica que las prácticas educativas de los docentes no se limitan a la acción inmediata que se desarrolla en el aula de clase, sino que se proyecta en toda una propuesta de formación integral en el tiempo, propiciando así un buen ambiente de enseñanza-aprendizaje. El estudiante 2, por su parte, plantea: “La gran mayoría de veces sí, el profesor sí intenta como que nosotros visualicemos-practiquemos lo que vemos” (E7).

Por otro lado, respecto a los docentes, la Directiva 1 sigue expresando en la entrevista:

Entonces los motivan a que tengan un proyecto de vida, a que sean exitosos, a que en ambientes zanahorios, como los llaman los

estudiantes, se puede ser muy feliz. Son generadores de ambientes de aprendizaje porque los invitan a la construcción, se utilizan todos los recursos, no se tiene a los estudiantes como encerrados en cada aula, como se quiere ahora por ejemplo (E7).

Es claro cómo desde las intencionalidades de la escuela en el PEI, lideradas por los directivos, se induce desde diversos ángulos, en el aula y fuera de ella, la elaboración del proyecto de vida en los estudiantes, a través del uso de recursos pedagógicos que proporciona la I.E., lo cual facilita el desarrollo de las distintas dimensiones del ser.

Los procesos educativos desarrollan su propia dinámica, que permite aportar al desarrollo humano de los estudiantes, tal como expresa uno de ellos (E1):

En la I.E., los proyectos de la institución van como al crecimiento y no se limitan solo a lo intelectual. Se limitan mucho en sí con usted como persona [...] el desarrollo humano de todos los estudiantes, intentan como un buen ambiente, promueven mucho como el compañerismo, o sea, que entre todos interactuemos (E7).

Es decir, los directivos promueven dentro de la escuela la realización de actividades en las distintas disciplinas del saber que potencian la enseñanza y que afectan los resultados escolares (López, García y Slater, 2007). Además, se propicia el crecimiento integral de los estudiantes, generando un buen ambiente para el desarrollo humano que les permite interactuar entre ellos (Sanz y Rodríguez, 2000).

PEI como herramienta de gestión educativa

Para cristalizar estos postulados teleológicos, en cuanto a la educación, la escuela y el desarrollo humano, es imperativo que el directivo docente tenga como referencia el PEI que fue definido por la Ley 115 (Congreso de la República, 1994) como una herramienta a través de la cual la I.E. direccionará sus actividades con precisión para el logro de los fines propuestos.

Para Roldán (2011), el PEI debe ser asumido como un “producto estructurado del proceso administrativo que tiene por objeto prever, en términos operativos, el rumbo que tomará la institución” (p. 31). Este llama a la comunidad educativa a la reflexión, al análisis como un insumo en la búsqueda de soluciones a los problemas que la afectan, donde el diálogo y la planeación se convierten en ejes articuladores de la acción educativa en su conjunto.

Por tanto, estructurar los procesos en la escuela es dotar de sentido las actividades que allí se realizan, lo que implica la selección de unos elementos

de la cultura, “que se expresan en el currículo como un criterio que permite seleccionar las partes de la cultura, que en la escuela deben ser aprehendidas por los estudiantes” (Magenzo citado por López, 1996, p. 18). Este es el sentido de los planes de estudio que, para el caso de la I.E. Román Gómez, se han consignado en el PEI y constituyen los propósitos para ser aprehendidos por las estudiantes. Los planes de estudio se basan en modelos pedagógicos que, según Flórez (1994), “representan formas particulares de interrelación entre los parámetros pedagógicos, una concepción del ser humano específica y de una idea claramente determinada de la sociedad” (p. 110).

En otras palabras, las actividades realizadas en la I.E. Román Gómez dejan una huella en los estudiantes, que se expresa no solo en los contenidos desarrollados, sino también en las actividades generales que realizan. Zurbiría, Ramírez, Ocampo y Marín (2008) expresan que “es en las diversas actividades que se realizan en la escuela donde aparecen las huellas de la concepción pedagógica que se utiliza, tanto en los estudiantes como en los docentes” (p. 8). Esto lo corrobora el Directivo 1 en la entrevista, diciendo que una

relación adecuada entre la teoría y la práctica se evidencia en las prácticas empresariales, en los desfiles, cuando ellos salen a proyectarse al municipio, en las visitas a los museos, en las visitas a las obras de teatro, en donde ellos se ve que la teoría que aprendieron con respecto a los valores, las competencias laborales, las competencias comunicativas y otras se ven evidenciadas en las prácticas, y ya luego en el trasegar de su vida (E5).

En suma, las prácticas cotidianas del aula de clase, las actividades comunitarias, entre otras, son las manifestaciones del modelo pedagógico que implica el liderazgo de los directivos docentes en su implementación (Pinto y Castro, 1999). En la entrevista, el Directivo 1 expresa:

Esas reflexiones pedagógicas nosotros las iniciamos desde que empezamos a inquietarnos acerca del modelo pedagógico, vamos a trabajar el desarrollo del pensamiento, pensamiento creativo, hacer las pruebas por competencias de cada periodo, tratamos de desarrollar mucho el pensamiento ahí, ponerle lógica, se desarrolla la lógica y la comprensión lectora, en el mejoramiento académico (E5).

Ahora, según Linuesa (2007), las teorías en educación están signadas por un componente intencional y axiológico, que las determina en gran medida. Los referentes teóricos a los que se hace referencia se denominan paradigmas, que, para el caso de la I.E. Román Gómez, es el cognitivo. En la

entrevista, uno de los estudiantes dice: “[...] de pronto como en la calidad de los profesores que tenemos, ellos como que siempre son como buscando la manera de explicarnos [...], de hacer la forma que nos llegue más fácil la información” (E7).

El PEI se cristaliza en la medida en que en la escuela se realicen prácticas que tengan que ver con alguno de sus componentes. Esto hace que sean intencionales, de tal manera que produzcan un impacto en lo social, laboral y personal. El Directivo 2, en la entrevista, expresa: “Es que yo misma veo y profundizo y profundizo, y es un aprendizaje, como que de acuerdo al ambiente donde se desenvuelven, que ellas saben, tienen que ser excelentes ciudadanas, excelentes trabajadoras, como amas de casa” (E5).

Es decir, aquí no se trata de agrupación de circunstancias al azar, más bien es una acción intencionada de los directivos con referencia a los postulados del PEI (Bolívar, 2009). En lo operativo, las estrategias didácticas conllevan una intención de relacionar la teoría y la práctica para que surta un efecto en las vivencias de los estudiantes y produzca una transformación en lo social y personal, con unas intenciones y metodologías propias del modelo pedagógico aplicado.

Liderazgo pedagógico: un requerimiento institucional

Es evidente, como lo expresa Bolívar (2009), que “este proceso de desarrollo de los estudiantes no se da por una simple agrupación de circunstancias, sino por una acción directiva docente intencional que, al actuar como catalizador, promueve y gestiona el proceso de enseñanza-aprendizaje” (p. 2). La escuela debe propiciar la elaboración de los postulados de orden teológico, para luego ser dinamizados bajo la orientación de los directivos docentes hacia el logro de los propósitos y metas trazados.

Una dirección centrada en la enseñanza y el aprendizaje implica actividades como la supervisión de los procesos tanto en los espacios comunes de la escuela, como en el aula de clase, es decir, una relación de nuevo tipo que permita interacciones entre los distintos componentes de la comunidad educativa, amplias y profundas, en donde la motivación entre docentes y estudiantes sea un elemento integrador que dinamice el proceso y lleve, en última instancia, hacia el desarrollo integral de los estudiantes.

Así, entonces, se requiere liderazgo pedagógico de carácter transformador que supere las prácticas de orden burocrático, tecnocrático o autoritario, en donde se permita y se tenga en cuenta las acciones de los docentes, la metodología de enseñanza, así como también las inquietudes de los estudiantes o la manera como ellos aprenden; este es el caso de las instituciones educa-



tivas que están en un nivel superior según las pruebas censales en Colombia (ICFES, 2011).

Adicional a lo anterior, la función del directivo docente, como lo expresan Sepúlveda y Lagomarsino (2007), “es animar, motivar, facilitar desempeños y promover actividades, actitudes y conductas organizacionales para el logro de los objetivos establecidos por la institución” (p. 153). Se trata de un apoyo a los trabajos que realiza el docente en el aula y a las demás funciones educativas de la escuela, en donde exista pertinencia con la realidad y se muestre una verdadera coordinación entre lo financiero y lo humano. Una buena gestión educativa, por tanto, debe incluir: claridad en los objetivos, planificación, participación de la comunidad, innovación, liderazgo y relaciones adecuadas con el contexto, que permitan obtener apoyo externo, que se muestre además una capacidad de utilizar la oferta pública y se pueda generar así una acción centrífuga de afuera hacia adentro de la escuela.

Cuando un líder toma como objetivo el trabajo en la escuela es de una trascendencia muy grande para los destinos académicos de la institución porque, como expresa Cayulef (2007), “Un directivo docente es un líder que se convierte en un factor de eficacia escolar” (p. 144). En otras palabras, su objetivo de trabajo es la escuela, sobre la cual ejerce toda su capacidad cognitiva y social. Se puede decir, entonces, que los líderes eficaces son organizados y trabajan duro. Se relacionan bien con la comunidad, dirigen a través del ejemplo, son flexibles, dialogantes y prefieren comprometer a los docentes en las decisiones que imponerlas, establecen relaciones de amistad, pero son claros al ejercer la autoridad. Les preocupa más el problema que los culpables, y sus resultados tienen que ver con una relación adecuada con el trabajo y las relaciones armoniosas con la escuela, con lo cual crean sentido de pertenencia por ella, motivan y promueven valores culturales, sociales y ciudadanos (López, García y Slater, 2007; Bravo y Verdugo, 2007).

Es por esto que una dirección centrada en la enseñanza y el aprendizaje promueve dentro de la escuela actitudes, relaciones y comportamientos organizacionales que permean la dinámica escolar hacia el logro de los objetivos (Sepúlveda y Lagomarsino, 2007). En este sentido, el Directivo 2, respecto a los docentes, expresa:

Ellos interactúan enseñando con lo que son, con su ejemplo de vida. La gran mayoría son maestros de muy buena calidad, muy idóneos y que su vida en el pueblo no da nada que desear para los estudiantes [...] es generador de un clima convivencial adecuado para los estudiantes, los directivos y los padres [...] el estudiante deja ver que allí hay un clima

institucional agradable, un clima en el cual se aprende libremente, sin tensiones (E5).

Se infiere cómo el docente educa con el ejemplo, desde lo personal hasta lo profesional, pero es el directivo el que facilita las labores y promueve desempeños y actividades pedagógicas. Además de actitudes se genera un buen ambiente convivencial (Sepúlveda y Lagomarsino, 2007). De igual forma, la Directivo 1 expresa:

Los maestros son motivadores, son provocativos y provocadores de realidades, de aprendizaje; en cada encuentro de saberes los estudiantes siempre aprovechan esa posibilidad que el maestro les ofrece mediante la construcción de cualquier cosa significativa para ellos [...]. Empezaron con los proyectos en 9º, los inició un proyecto de investigación que articula todas las áreas en un [...] en algo, en lo que los estudiantes se ponen a pensar [...] y todas las áreas aportan con su conocimiento a ese proyecto (E5).

En otras palabras, la motivación se convierte en un elemento transversal que permea el proceso de aprendizaje y facilita el trabajo de construcción de los conocimientos por parte de los estudiantes. Otros sentidos de favorabilidad para el desarrollo de las actividades planeadas se generan desde la dirección, como la diversidad de actividades y los proyectos que, desde cada una de las disciplinas, aportan a la formación de los estudiantes.

Sistematización de los principales hallazgos

Con relación a los directivos docentes, para el análisis de la información se establecieron cuatro categorías que atañen al modelo pedagógico y su implementación en la I.E. Román Gómez. Los testimonios, tanto de los directivos como de los docentes y estudiantes, fueron explicados desde un presupuesto teórico. Luego se triangularon (Denzin y Lincoln, 2015) las categorías para obtener conclusiones relacionadas con la participación de los directivos docentes. En suma, los hallazgos en las categorías analizadas se pueden resumir en la siguiente tabla:

Tabla 1. Hallazgos en relación a la gestión de los directivos docentes.

Ítem	Hallazgos
La educación y la escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Que los estudiantes: <ul style="list-style-type: none"> o muestren un desarrollo de competencias de acuerdo a los posibles ambientes de desempeño, en lo social y personal, y que estas sean parte de la formación integral. • Que los docentes: <ul style="list-style-type: none"> o implementan a través de las prácticas educativas una intención que relaciona la teoría y la práctica, leyendo las necesidades del contexto y los propósitos de la institución.
Desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none"> • Que los estudiantes: <ul style="list-style-type: none"> o Que utilicen el diálogo estén motivados y que además tengan una adecuada formación axiológica. o Que desarrollen cualidades humanas y de pensamiento les permitan adaptarse a la sociedad dinámica actual • Los docentes referencian su accionar en el tiempo hacia la formación integral del estudiante ubicado en un contexto.
PEI	<ul style="list-style-type: none"> • Se trabaja intencionalmente para: <ul style="list-style-type: none"> o Formar jóvenes que aprendan a convivir y desarrollen las competencias ciudadanas. o Que los proyectos, y con ellos los contenidos, desarrollen las temáticas básicas en cada una de las disciplinas del saber y faciliten la construcción de los conocimientos por parte de los estudiantes y que, a su vez, estas temáticas estén formando parte de los estándares propuestos por el MEN y del plan de estudios del componente académico del PEI. o Usando recursos y estrategias tales como el trabajo en equipo, la motivación, el diálogo, direcciones de grupo, salidas de campo, prácticas empresariales, generando un ambiente convivencial y cognitivo propicio para la construcción del conocimiento significativo y la formación integral. o Que las prácticas educativas docentes y de estudiantes estén enmarcadas en la interinstitucionalidad a través de los convenios.

Ítem	Hallazgos
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none">• Se trabaja intencionalmente para que:<ul style="list-style-type: none">o Los estudiantes, con su acción, generen un óptimo ambiente de aprendizaje.o Los docentes generen un clima adecuado en las relaciones con los estudiantes y los directivos docentes.o Desde cada una de las disciplinas se aporte a la formación integral de los estudiantes, utilizando como referencia los estándares y los lineamientos curriculares.o Los proyectos y los contenidos se conviertan en elementos direccionadores, que permitan la implementación de variadas estrategias didácticas, y todas, en su conjunto, contribuyan a la formación integral de las estudiantes, así como también al desarrollo de sus competencias, apoyado por la dirección institucional y soportado en los documentos institucionales.

Fuente: elaboración propia.

A manera de conclusión

Se evidencia cómo el liderazgo de los directivos docentes de la I.E. Román Gómez, promueve, en la educación y la escuela:

- Unas prácticas educativas desde las distintas disciplinas debidamente programadas desde el PEI en sus distintos componentes, y que potencializan todo el proceso educativo (López, García y Slater, 2007) en beneficio de los estudiantes y su crecimiento integral, generando un buen ambiente para este desarrollo (Sanz y Rodríguez, 2000).
- Un conocimiento formalizado a través del plan de estudios, consignado en el componente académico del PEI (Ocampo, 2010).
- Unas actitudes convivenciales caracterizadas por el respeto a las normas de comportamiento social y permeadas por una motivación hacia la educación integral (Sanz y Rodríguez, 2000).
- La participación en las prácticas empresariales y su adecuada valoración evidencian la función social de la escuela, que transforma a las personas y es un catalizador de transformación social también (Delors, 1996), que coloca por ende al estudiante en el centro de este proceso (Cano citado por Carrera y Marín, 2011).

- Al estudiante se le coloca, primero, como ser humano y centro del proceso educativo, situado en un contexto que exige vinculación con las organizaciones sociales que allí funcionan (Londoño, 2015).
- Se produce una transmisión de valores culturales y un sentido de grupalidad en las relaciones entre directivos y docentes que dinamiza el proceso educativo en su interior (Fernández citado por Blanco, 2008).
- Generación de un buen ambiente convivencial a partir de un adecuado clima laboral, condiciones para la implementación de la formación integral en el interior de la I.E. Román Gómez (Bravo y Verdugo, 2007).

En el desarrollo humano, el liderazgo promueve:

- A través de la propuesta teleológica liderada por los directivos, la elaboración del proyecto de vida personal, que es la base de la formación integral y que conlleva el desenvolvimiento de los funcionalismos del ser humano (Bazdresch, 1987).
- El desarrollo del sujeto individual y colectivo ubicado en un contexto histórico (González, 2010).
- El desarrollo de las prácticas educativas que trae consigo el plan de estudio, aplicadas dentro y fuera del aula, permite el desenvolvimiento de las dimensiones del estudiante (Luna citada por González, 2010).

En relación al PEI:

- En la I.E. Román Gómez no se trata de agrupación de circunstancias al azar o el reconocimiento social y académico en el contexto del municipio de Marinilla, es más bien una acción intencionada de los directivos con referencia a los postulados del PEI (Bolívar, 2009).
- En el PEI se define el modelo pedagógico que, para la I.E. Román Gómez, es desarrollista, del cual forman parte las estrategias didácticas de los docentes, los proyectos y la participación en actividades del contexto municipal (Zubiría, Ramírez, Ocampo y Marín, 2008).
- En la dinámica de enseñanza aprendizaje se produce una interacción reflexiva entre la teoría y la práctica que, vivenciada por los estudiantes, produce un impacto social y personal (Roldán, 2011).

Y en el liderazgo pedagógico:

- Se evidencia un interés de la dirección en el proceso de enseñanza-aprendizaje, favoreciendo la realización de actividades, prácticas y proyectos que han permeado organizacionalmente la dinámica escolar (Sepúlveda y Lagomarsino, 2007).

- En la favorabilidad organizacional de la I.E. Román Gómez se educa desde el ejemplo, produciendo un ambiente académico y convivencial adecuado para la enseñanza y el aprendizaje (Sepúlveda y Lagomarsino, 2007).

En síntesis, puede decirse que, a partir de la investigación realizada en la I.E. Román Gómez, se puede colegir que la función y el liderazgo de los directivos docentes han sido fundamentales para el logro de los objetivos propuestos en el componente teleológico del PEI. La directriz central de la institución está centrada en el aprendizaje, lo que ha permitido potenciar la formación integral de los estudiantes para aprehender los elementos fundamentales de la cultura.

Además, se ha generado un sentido de grupalidad que ha permitido la realización de prácticas educativas efectivas, de forma que puedan mirarse no solamente los resultados altos en las pruebas censales, sino que, además, se deben tener en cuenta otros factores que inciden en la singularidad de cada I.E. De igual forma, un clima escolar académico y convivencial ha permitido relaciones adecuadas con el contexto municipal.

Finalmente, se evidencia el establecimiento de unos fuertes lazos interinstitucionales para que el ejercicio educativo, en el interior de la escuela, tenga un sentido de ubicación con el contexto, al igual que una intención claramente definida en el PEI para formar personas integrales, en coherencia con las prácticas educativas.

Referencias

- Arendt, H. (2007). *La condición humana*. Barcelona, España: Paidós.
- Arias, G. (2010). *Corrientes pedagógicas contemporáneas*. Medellín, Colombia: CINDE.
- Bazdresch, J. (1987). ¿Cómo hacer operativa la formación humanista en la universidad? Bogotá, Colombia: Universidad Iberoamericana. Volumen 14 de Cuadernos de reflexión universitaria.
- Blanco, E. (2008). Factores escolares asociados a los aprendizajes en la educación primaria mexicana: un análisis multinivel. *REICE-Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(1), 58-84. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2521690>
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *REICE-Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 1-4. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2783783>
- Bravo, M. y Verdugo, S. (2007). Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza. *REICE-Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(1), 121-144. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2212325>

- Builes, M. (2016). El modelo pedagógico: una estrategia para educar el mundo de hoy. *Revista Reune*, (1), 21-34. Recuperado de: <http://revistas.iue.edu.co/index.php/reune/article/view/505/827>
- Builes, M., Díaz, J. y Ramírez, G. (2014). *Descripción de las prácticas educativas del grado décimo de la Institución Educativa Román Gómez: Una relación entre el modelo pedagógico institucional y las experiencias académicas de los estudiantes: Informe Técnico*. Maestría en Educación y Desarrollo Humano, CINDE, Sabaneta. Inédito.
- Carrera, C. y Marín, R. (2011). Modelo pedagógico para el desarrollo de competencias en educación Superior. *Revista electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 11(1), 1-32. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44718060003>
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido: una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE- Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 144-148. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025021.pdf>
- Colombia. Congreso de la República (1994). *Ley 115 de febrero 8 de 1994*. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_.pdf
- Concha, C. (2007). Claves para la formación de directivos de instituciones escolares. *REICE- Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 133-138.
- Cruz, L. (2013). *La autoridad legítima*. Ciudad de México, México: Eón.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid, España: Santillana Ediciones.
- Denzin, N. y Lincoln, I. (Coords.). (2015). *Métodos de recolección y análisis de datos*. Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- Durkheim, E. (1922/2000). *Educación y sociología* (2ª ed.). Barcelona, España: Península.
- Flórez, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- González, D. (2010). *Perspectivas del desarrollo humano*. Medellín, Colombia: Convenio Universidad de Manizales-CINDE.
- ICFES (2011). *Clasificación de las instituciones educativas*. Recuperado de: <http://www.icfesinteractivo.gov.co>
- Linuesa, M. (2007). La complejidad de las relaciones teoría práctica en educación. *Revista Teoría de la Educación*, 19, 25-46. Recuperado de: <http://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/view/3235/3260>
- Londoño, D. (2015). *Jóvenes y literacidad: un análisis sociolingüístico*. Envigado, Colombia: Institución Universitaria de Envigado, Sello IUE.
- Londoño, D. y Castañeda, L. (ene-jun. 2010). Diacronía del concepto juventud en las políticas colombianas. *Katharsis*, (9), 9-30.
- _____. (2011). La comprensión como método en las ciencias sociales. *Revista Virtual Católica del Norte*, (31), 227-252. Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/43/96>
- Londoño, D. y Ospina, H. (2016). La alfabetización crítica: requerimiento social. En H. F. Ospina y C. A. Ramírez-López (Comps.), *Pedagogía crítica latinoamericana y género* (pp. 235-256). Bogotá, Colombia: Siglo del Hombre Editores.
- López, G., García, J. y Slater, Ch. (2007). ¿Cómo resuelven los problemas los directores eficaces? Un estudio de directores de primaria mexicanos en su primer año de servicio. *REICE-Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 139-143. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025020.pdf>

- López, N. (1996). *Modernización curricular de las instituciones educativas. Los PEI de cara al siglo XXI*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Libros y Libres.
- Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1998). *Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo, Uruguay: Editorial Nordan-Comunidad.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ocampo, E. (2010). *Corrientes pedagógicas. Área de educación. Módulo 3*. Inédito. CINDE – Universidad de Manizales.
- Pinto, A. y Castro, L. (1999). *Los modelos pedagógicos*. Ibagué, Colombia: Universidad del Tolima.
- Roldán, O. (2011). *Los Proyectos Educativos: una posibilidad de desarrollo personal, institucional y comunitario*. Sabaneta, Colombia: Convenio Universidad de Manizales.
- Sanz, T. y Rodríguez, M. (2000). El enfoque histórico-cultural: su contribución a una concepción pedagógica contemporánea. En *Tendencias pedagógicas en la realidad educativa actual*. Tarija, Bolivia: Editorial Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.
- Sen, A. (2001). *El nivel de vida*. Madrid, España: Editorial Complutense.
- Sepúlveda, C. y Lagomarsino, M. (2007). Estilos de gestión en educación municipalizada chilena y formación continua del profesorado. *REICE-Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(1), 153-163. Recuperado de: <http://www.rinace.net/arts/vol5num1/art8.htm>
- Vizcaíno, L. (2010). Las funciones de la escuela. *Revista digital Eduinnova*, (26), 126-129. Recuperado de: <http://www.eduinnova.es/nov2010/nov21.pdf>
- Zubiría, J. de, Ramírez, A., Ocampo, K. y Marín, J. (2008). *El modelo pedagógico predominante en Colombia* (Tesis de Doctorado). Recuperado de: <http://www.institutomerani.edu.co/publicaciones/tesis/2008/tesis5-08.pdf>

