



**LIDERAZGO FORMATIVO Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE
LA CALIDAD DE LA EDUCACION: Un estudio de caso en la Normal
Superior María Auxiliadora de Santa Marta**

Lic. MARTHA MARMOL DAZA Y ALVARO RODRIGUEZ AKLE

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUE-CARIBE**

SANTA MARTA

2008

**PROYECTO DE INVESTIGACION: LIDERAZGO FORMATIVO Y DESARROLLO
SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION.
Un estudio de caso en la IED. Normal Superior “Maria Auxiliadora” de Santa
Marta**

LÌNEA DE INVESTIGACIÒN:

**CALIDAD DE LA EDUCACION
GRUPO DE ANALISIS DE LA CULTURA ESCOLAR: GRACE.
Categoría B_en COLCIENCIAS.**

Lic. MARTA MARMOL DAZA Y ALVARO RODRIGUEZ AKLE

Tesis de grado para optar el titulo de magíster en educación.

DIRECTOR

Dr. ALEXANDER ORTIZ OCAÑA

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUE-CARIBE
SANTA MARTA
2008**

NOTA DE ACEPTACIÓN.

Firma del presidente del jurado.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

Santa Marta,

IN MEMORIAM

**CARMEN YADIIRA ROMERO.
1951-2007
Rectora encargada
Universidad del Magdalena.**

AGRADECIMIENTOS.

Agradecemos a todas las personas que han facilitado el aprendizaje en el ámbito de la investigación educativa, son invaluable los esfuerzos de los y las Directivas y Docentes de SUE-CARIBE, con esta primera cohorte.

De la misma manera agradecemos a la comunidad de la Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta por permitir disfrutar estos momentos de dialogo de saberes en la construcción del conocimiento cualitativo de la organización escolar como un sistema que aprende.

A CARMEN YADIRA ROMERO ÁVILA (q.e.p.d.) fundadora grupo de investigación GRACE, maestra y compañera de muchos años en la vida educativa.

Agradecemos al colectivo de maestría: Luis, Juan, Andrés, Lourdes, Rosmery, Vera, Miguel, Elis, Luz Amparo, Raúl, Remedios,...y a todos con los cuales compartimos espacios significativos de aprendizaje.

Agradecimientos a Jorge Ríos Gamarra, Mirtha Saumeth Acuña por compartir nuestros desvelos, como compañero y compañera de matrimonio, a nuestros hijos por colaborar para hacer este sueño una realidad.

Agradecimientos a nuestros progenitores, hermanos y hermanas quienes desde el cielo o en la tierra nos dieron fuerza para afrontar este proyecto con alegría y fortaleza de mente, cuerpo y espíritu.

Cabe agradecer y reconocer la labor de las coordinadoras de la Maestría: Isabel Sierra y Gloria Orozco; gracias por la paciencia de maestras par mediar en el desarrollo potencial DE APRENDIZAJE de los educadores de la Costa Caribe en la prospectiva de la mejora sustancial de la calidad de la educación.

TABLA DE CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	13
1.	MARCO CONTEXTUAL	18
1.1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1.1	Antecedentes del problema de investigación	19
1.1.2.	Antecedentes investigativos	20
1.1.3	Surgimiento de la idea de investigación	23
1.1.4	Movimiento pedagógico en Colombia (1982-2006)	25
1.1.5	Marco para una nueva mirada de la educación en Colombia	27
1.1.6	Contexto legal (1991-2008)	29
1.1.7	Situación problemática	32
1.2	JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	34
1.2.1	Justificación	34
1.2.2	Objetivos	36
2.	DISEÑO Y DESARROLLO METODOLÓGICO	38
2.1	FASES	39
2.1.1.	Antes del acceso al escenario	39
2.1.2	Acceso al escenario	45
2.1.3	Retirada del escenario	46
3.	CULTURA ORGANIZATIVA ESCOLAR	54
3.1	ENFOQUE CRÍTICO SOCIAL	54
3.2	PERSPECTIVA TEORICA DE LA ORGANIZACIÓN	56

3.3	LA CULTURA ORGANIZATIVA ESCOLAR EN LA NSMA	59
3.3.1.	Perspectivas teóricas de la cultura organizativa	59
3.3.2.	Paradigmas de la Cultura Organizativa	59
3.3.3	La Cultura Organizativa en los Centros Educativo	61
3.3.4	Elementos de la Cultura Organizativa Escolar	64
3.3.5.	Modalidades de la Cultura Organizativa Escolar	65
3.3.5.1	Cultura del Compromiso	66
3.3.6	Tipos de Cultura	67
3.3.7	Modalidades de cambio Cultural	68
3.3.8	Contexto de la I.E.D. Escuela Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta.	69
3.3.9	Bosquejo de la Cultura Organizativa escolar en la NSMA	77
3.3.10	Caracterización de la Cultura Organizativa de la NSMA	81
3.3.11	Identidad Cultural de la NSMA	82
4.	LIDERAZGO	84
4.1.	PARADIGMAS	84
4.2.	ESTADO DEL CONOCIMIENTO: UNA NUEVA	
	VISIÓN DE LIDERAZGO	86
4.2.1.	Definiciones y dimensiones del liderazgo	90
4.2.2.	Referencias Conceptuales	91
4.2.3.	Modelos de liderazgo en la formación y desarrollo de los directivos	95
4.2.4	Perspectiva de liderazgo en la cultura organizativa escolar	100
4.3.	PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO EN NSMA	110
4.3.1	La transversalización una apuesta de liderazgo	

	en la NSMA	118
4.3.2	Ilustraciones colectivas sobre liderazgo en la NSMA	130
5.	LIDERAZGO FORMATIVO Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION	136
5.1	ENFOQUES TRADICIONALES DEL DESARROLLO HUMANO	138
5.2	NUEVOS ENFOQUES DE DESARROLLO HUMANO	139
5.3.	DESARROLLO HUMANO EN EL CONTEXTO EDUCATIVO	141
5.4	SOSTENIBILIDAD	145
5.5	CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	152
5.6.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PATRONES DE LIDERAZGO Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION EN LA NSMA.	157
5.6.1	El liderazgo directivo en la NSMA	169
5.6.2	Innovación y cambio en la NSMA	178
5.6.3	Amor y sentido de pertenencia	182
5.6.4	Biopoder en la NSMA.	188
5.6.5.	EL PEI O PEC, Una construcción dinámica y colectiva	189
5.6.6	El maestro/a: un rol de liderazgo en la cultura Organizativa	191
5.6.7.	La deconstrucción: estrategia de liderazgo y cambio en la NSMA	193
6	CONCLUSIONES	211
7	RECOMENDACIONES	236
	BIBLIOGRAFIA	239

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1.	Objetivos de la Investigación	37
Grafica 2.	Categorías de análisis del proyecto de investigación	40
Grafica 3	Proceso de codificación ATLAS.ti	48
Grafica 4	Muestra de Citas en ATLAS.ti	49
Grafica 5	Muestra de codificación en ATLAS.ti	50
Grafica 6	Muestra de relaciones entre citas, códigos y Networks en ATLAS.ti	50
Grafica 7	Ubicación de la NSMA en Santa Marta	69
Grafica 8	Ubicación geográfica de Santa Marta	72
Grafica 9	Panorámica de Santa Marta	75
Grafica 10	Ubicación de la NSMA en el plano de Santa Marta	76
Grafica 11	Triada Identitaria de la NSMA Cultural de la NSMA	82
Grafica 12	Identidad Cultural de la NSMA	83
Grafica 13	Factores para un ambiente de Liderazgo	87
Grafica 14	Categorías según Fiedler y Vroom	97
Grafica 15	Modelo de trébol de liderazgo	97
Grafica 16.	Modelo de liderazgo “Gestión por 8 hábitos”	100
Grafica 17	Los cuatro roles del liderazgo	107
Grafica 18	Manifestaciones de liderazgo en la NSMA	130
Grafica 19	Liderazgo y cultura organizativa	131
Gráfica 20	Liderazgo en la NSMA	168
Gráfica 21	Liderazgo y Cultura escolar	169
Gráfica 22	Liderazgo directivo en la NSMA	178
Gráfica 23	Red de Innovaciones y cambios en la NSMA	182
Gráfica 24	Amor y Sentido de Pertenencia	188
Gráfica 25	Biopoder en la NSMA	189
Grafica 26	Nueva visión de liderazgo PEI O ó PEC	191
Grafica 27	Deconstrucción estrategia de cambio en la NSMA	210
Grafica 28	Identidad y cultura escolar, contexto de liderazgo	222

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Ruta metodológica guía del trabajo de Investigación	41
Tabla 2	Paradigmas de la Organización	57
Tabla 3	Paradigmas de la Cultura Organizativa	59
Tabla 4	Elementos para análisis de la Cultura Escolar	64
Tabla 5	Tipología cultural según Hargreaves	65
Tabla 6	Tipología de la cultura del compromiso	66
Tabla 7	Tipos de cultura en la organización escolar	67
Tabla 8	Visión del Desarrollo de la Cultura Escolar	68
Tabla 9	Modalidades de cambio cultural	68
Tabla 10	Elementos de la cultura: NSMA	78
Tabla 11	Caracterización de la Cultura NSMA	81
Tabla 12	Estilos de liderazgo ventajas y recomendaciones	88
Tabla 13	Contrastes entre liderazgo y Administración	99
Tabla 14	Tipos de liderazgo en el contexto escolar	109
Tabla 15	Ruta hacia el concepto de liderazgo formativo	112
Tabla 16	Estilos de liderazgo en la NSMA	114
Tabla 17	Obstáculos y facilitadores del aprendizaje organizativo	148
Tabla 18	Liderazgo formativo y la calidad de la educación.	156
Tabla 19	Liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la NSMA	163
Tabla 20	Principios de la pedagogía crítica	201
Tabla 21	Prácticas pedagógicas y liderazgo en la NSMA	205
Tabla 22	Codificación de Innovación y Cultura en la NSMA	233

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO A	MAPAS DE RELACIONES DE LA GRAN FAMILIA NSMA	250
ANEXO B	MASPA DE RELACIONES COMPLEJAS EN LA NSMA	251
ANEXO C	ESQUEMA DE ATLAS.ti PARA EL ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVO	252
ANEXO D	ILUSTRACIÓN TOMAS FOTOGRAFICAS ENTORNO NORMALISTA	253
ANEXO E	TENDENCIAS ESTADISTICAS DE LA NSMA EN PRUEBAS ICFES	260
ANEXO F	CONTRASTES CULTURA LIDERAZGO Y CALIDAD EDUCATIVA	261
ANEXO G	INTERACCIONES DEL SI MISMO EN EL CONTEXTO ESCOLAR	264
ANEXO H	GUIA DE ENTREVISTA ESTUDIANTE	265
ANEXO I	GUIA DE OBSERVACIÓN	267
ANEXO J	GUIA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	269
ANEXO K	GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS	271
ANEXO L	GUIA DE ENTREVISTA A PROFESORES	274
ANEXO M	GUIA DE ENTREVISTA GRUPAL CON ALUMNOS	277
ANEXO N	GUIA DE ENTREVISTA A PADRES	279
ANEXO O	GUIA DE ACOMPAÑAMIENTO A LA DIRECTORA	281
ANEXO P	COMPROMISO ETICO	282
ANEXO Q	INFORME FINAL DE CÓDIGO EN LA NSMA	283
ANEXO R	BREVE RESUMEN ESTADISTICO (ATLAS.ti)	298
ANEXO S	HISTORIA INSTITUCIONAL DE LA NSMA	299
ANEXO T	LA GRAN FAMILIA ESCOLAR NSMA	304

RESUMEN

Este es un proyecto de investigación cualitativa de los procesos institucionales que contribuye a la promoción del liderazgo formativo que conduzca a un cambio sostenible de la calidad de la educación en las organizaciones escolares en el marco de su contexto socio cultural. La selección de este caso se realiza atendiendo la capacidad de innovación, adaptación y los procesos de desarrollo de la calidad de la educación y liderazgo sostenida por la institución seleccionada durante un largo periodo, reconocida por la comunidad y el gobierno Distrital de Santa Marta, Departamental del Magdalena y Nacional de Colombia.

ABSTRACT

This it is a project of qualitative investigation of the institutional process that contributes to the promotion of a formative leadership that cultural partner within the framework leads to a sustainable change of the quality of the education in the scholastic organizations of his context. The selection of this case is made taking care of the capacity of innovation, adaptation and the processes of development of the quality of the education and leadership maintained by the institution selected during a long period, recognized by the community and the distrait government of Santa Marta departmental of the Magdalena and national of Colombia.

INTRODUCCION

Este proyecto de investigación educativa en el contexto de la cultura organizativa escolar promueve liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social.

La selección del caso se realizó atendiendo la trayectoria histórica cultural de la IED. Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta y sus procesos de innovación, capacidad de adaptación y desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el sector de la Educación Pública.

Además se escogió este caso de manera intencional para reconocer en él los elementos de liderazgo, la capacidad de respuestas a las innovaciones y a las necesidades del contexto socio cultural global y local. También por lo que esta experiencia positiva representa en las posibilidades de transformaciones en las culturas escolares para lograr una calidad de la educación que se extienda por todo el Distrito de Santa Marta y la Región Caribe.

Se parte del supuesto que el desarrollo sostenible de la calidad de la educación guarda relación con el liderazgo formativo a partir de la comprensión, apropiación y transformación de las prácticas culturales escolares, en particular teniendo en cuenta que este proceso se analiza en la dinámica de la historia Institucional

Cabe señalar, que este proyecto contribuye a la producción de conocimientos en el contexto del análisis de las organizaciones escolares en la línea de calidad educativa, mas allá de una concepción tecnicista de la misma, se hacen descripciones densas, e interpretativa críticas constructivas en el respeto los imaginarios colectivos y los escenarios de práctica pedagógica. Desde las concepciones e interpretaciones subjetivas y objetivas, los investigadores interactúan en el contexto escolar y con sus protagonistas de manera que se genera una empatía y se establece una interlocución que permite una mirada profunda de aprendizaje de esa experiencia de contenido humanista y social.

Los objetivos de este proyecto persiguen un conocimiento cualitativo del liderazgo en la cultura organizativa escolar en el marco de la Historia Institucional y las respuestas de la organización a las innovaciones y cambios en el contexto socio cultural , además caracterizan los estilos de liderazgo y sus relaciones con el desarrollo sostenible de la calidad de la educación, planteando perspectivas que promuevan calidad de la educación con equidad social para aportar al diseño de una propuesta de liderazgo formativo en el contexto local, regional, nacional e

internacional, a través empoderamiento de la comunidad educativa en sus saberes y en sus vidas para mejorar la calidad de vida escolar y social.

Esta investigación se elabora en un momento de la historia colombiana que se preocupa por el mejoramiento de la calidad de la educación, con propuestas que reducen la calidad a lo académico, son pocas la postura que se comprometen con modelos alternativos que consideren antes que los resultados a las personas vistas desde sus necesidades y expectativas de mejoramiento para contextualizarse con los cambios de época que demandan un cambio en las culturas escolares y en sus formas de dirección y liderazgo.

Es preciso advertir que esta fue una experiencia de aprendizaje investigativo en el campo educativo, a lo extenso del trabajo se desarrollan los capítulos de marco contextual de la investigación, diseño y desarrollo metodológico, cultura organizativa escolar, liderazgo, liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación y finalmente se presentan las conclusiones, todo lo anterior ilustrado y evidenciado con las ediciones de mapas conceptuales y tablas de informe de la gran familia de categorías: liderazgo formativo, desarrollo sostenible, calidad de la educación y cultura organizativa escolar.

En esta primera parte comenzamos una presentación del proyecto de investigación, lo que en investigación cualitativa se conoce como los caminos de la investigación, la imagen de entrada (Ávila Penagos, 1999; Casilimas, 1997), explicamos el recorrido que dieron origen a una idea que se convirtió en una propuesta hasta llegar a un proyecto de investigación cualitativo en un estudio de caso en la NSMA, en el contexto de la educación del Distrito de Santa Marta, Magdalena, Colombia.

Se presenta la imagen de los esfuerzos de aprendizaje en la ruta de investigación describiendo e interpretando las relaciones de liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación, desde la perspectiva interpretativa sociocultural que reconoce la complejidad del problema educativo escolar, en el sentido que le da Morín de develar la inteligencia sospechosa “tuerta”, que oculta el azar, la novedad; se comparte la crítica al reduccionismo determinista de abstraerse de la realidad del contexto, para el caso de esta investigación.

El abordaje se hace tratando siempre de ver lo que la comunidad y sus diferentes estamentos tejen en conjunto, en su contexto, atendiendo los principios, valores y roles del liderazgo, andar con cien ojos con las tensiones, los conflictos, las relaciones, las posturas antagónicas, las interacciones, los procesos de autorregulación, y la articulación del todo con la parte, cada persona de la NSMA es parte de la organización, pero a su vez la organización con su cultura, lenguajes, principios y valores están en cada persona, y la NSMA, es una realidad particular,

que no puede ser copiada mecánicamente, solo compartida para que los demás se inspiren y desarrollen sus propios procesos.

Así, que atendiendo la realidad sociocultural de la NSMA, se optó por el título: Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de la cultura organizacional escolar. Un estudio de caso en la Institución Educativa Distrital Normal Superior María Auxiliadora De Santa Marta

A través de este proyecto de investigación cualitativa se analizó la relación entre liderazgo formativo y los procesos de desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la Institución Educativa Distrital María Auxiliadora de Santa Marta, teniendo en cuenta la mediación de los aspectos institucionales: cultura organizacional escolar, innovación y estilos de liderazgo.

A partir de esta relación, en el proceso de investigación se planteó el interrogante: ¿Cómo desde el liderazgo formativo se promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la cultura organizativa escolar?

Para responder a este interrogante se propuso: Analizar la relación entre liderazgo formativo y los procesos de desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar teniendo en cuenta la mediación de los aspectos institucionales: cultura organizativa escolar, innovación y estilos de liderazgo.

Para caracterizar la identidad histórico cultural de la Institución a partir del análisis de: la respuesta institucional a la innovación y la cultura organizacional escolar, como también relacionar la historia institucional y estilos de liderazgo, para a partir de esta relación establecer su influencia en la configuración del liderazgo formativo.

Finalizando con el aporte empírico en perspectiva de construir liderazgo formativo de carácter crítico - social humanista, para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la cultura organizativa escolar, con el propósito de compartir con las demás Instituciones educativas, para de esta manera como señala Senge (2004) , promover escuelas sostenibles que aprenden e inspiran a las demás creando redes que interactúan para mejorar la calidad de la educación con equidad social.

En primaria instancia, se parte del supuesto básico de que el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar guarda relación con el liderazgo formativo, a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la

cultura organizacional escolar en particular con los aspectos de su historia y respuestas a la innovación por parte de la institución.

El punto teórico de partida de esta investigación son los conceptos de:

- Liderazgo formativo: como liderazgo que no se impone, ni es rol dado per se, se construye a partir de la identidad individual y colectiva, del desarrollo personal y social de los miembros de la comunidad educativa escolar, quienes a través de las relaciones e interacciones de una visión compartida, de la recuperación del sujeto social, construyen un liderazgo social como aprendizaje auténtico de la comunidad escolar, entonces, el liderazgo formativo es una construcción social, y no una característica personal, en tanto son los actores sociales en sus relaciones, comunicaciones de comunidad en el contexto de su cultura quienes se empoderan del saber organizacional escolar y promueven desarrollo sostenible de la calidad de la educación.
- Cultura organizativa escolar: conjunto de manifestaciones visibles o invisibles, red de conocimientos construidos socialmente, sentimientos, creencias, rituales, ceremonias, proyectos compartidos, fruto de la experiencia de la comunidad educativa escolar que le dan a la escuela su propia identidad, la cual es construida social e históricamente y se transforma en el devenir histórico. La comprensión de esta categoría se hace desde la perspectiva interpretativa –crítica-comunicativa de la cultura escolar, como una percepción compleja de la realidad en donde la comunicación y lo social juega un papel fundamental en la construcción de la cultura organizativa escolar.
- Se asume en esta investigación el concepto de cultura escolar como base de esa cultura organizativa escolar planteada por Penagos (1999) en la perspectiva de significarla como una red de sentidos, de significados, de expectativas y comportamientos compartidos por los actores educativos y orientadores de su acción que se expresa en un sistema de ideas, símbolos, valores, concepciones y las formas de operar.
- Calidad de la educación: La perspectiva de calidad educativa que se maneja en este proyecto parte de reconocer al ser y su desarrollo humano integral construido durante su proceso histórico –cultural formativo, durante el cual se construye-deconstruye activamente las competencias humanas generales y específicas que le permitan participar democrática y solidariamente en los procesos sociales, económicos, políticos, culturales sostenido en valores que conlleven a una calidad de vida con equidad.

El proyecto de investigación planteó como resultados esperados los siguientes:

- Comprender los procesos de la cultura organizacional de la I.E. Normal Superior María Auxiliadora desde una mirada de lo histórico y la respuestas que esta organización da a las innovaciones y cambios para propiciar

herramientas a la comunidad educativa que permitan mejorar los procesos de desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

- Generar unas perspectivas para diseñar una propuesta de liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la cultura escolar, con el fin de compartir la experiencia con las demás Instituciones educativas del Distrito de Santa Marta y el Departamento del Magdalena
- Proporcionar elementos de análisis a la Normal Superior María Auxiliadora para mejorar los procesos de liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

El presente proyecto de investigación planteó el conocimiento de los procesos de liderazgo en el contexto de la cultura organizativa escolar desde enfoque cualitativo interpretativo, crítico –comunicativo, constructivo en un diseño de estudio de caso único, se describió el objeto de estudio en su contexto a partir de la técnicas de la entrevista, la observación participante y el análisis de documento.

1. MARCO CONTEXTUAL

La organización escolar NSMA, con su propia cultura organizacional y su sistema de liderazgo institucional, existe y se desarrolla desde sus propias dinámicas internas pero también responde a las presiones externas y a las políticas nacionales y locales, generando una dinámica de cambio interno a través de procesos históricos culturales de adaptación a los nuevos tiempos, fortaleciendo su capacidad de innovación y creatividad que le permite la sostenibilidad en tanto asume los retos de las tendencias de la era del conocimiento y la globalización, pero también las tendencias a fortalecer lo local, lo Nacional e Institucional para dar respuesta adecuada a las expectativas y necesidades de formación en y para la vida ciudadana como maestros y maestras.

Al mismo tiempo que cambia la época, el capitalismo cambia en el contexto de los procesos macro sociales, en el cual se coloca al conocimiento, la comunicación, la información y la tecnología como ejes transversales que terminan siendo utilizados para el control de la vida de las personas; en esa perspectiva de biopoder se entiende pues, que se vive una nueva época: de cambio en las formas de capitalismo y sistemas control, y eso plantea la necesidad de comprender las obsesiones de reformas al sistema educativo, entre ellas las reformas a las Normales, exigidas a través de la ley 115/94, y es preocupación del capitalismo cognitivo hacer de la educación un sistema de reproducción de su propio sistema capitalista, y a ello no es ajeno el interés por las Normales que tienen como misión formar formadores en la sociedad postmoderna.

Pero, a su vez, estas circunstancias contextuales obligan en el campo de las luchas sociales y magisteriales a asumir nuevos retos en la formación de maestros y maestras para el cambio, con una nueva visión de liderazgo social, transformador, formativo, crítico constructivo y auto formativo, que recupere al sujeto que se empodera a sí mismo de su saber, y es capaz de controlar su vida para asumir el compromiso de cambio como profesional y como persona en el contexto sociocultural y organizacional escolar, desde dinámicas propias de las pedagogías sociales alternativas que diseñan nuevos esquemas de organización escolar y de nuevos estilos de liderazgo para dar respuestas integrales de calidad de la educación como cambio para la convivencia democrática y solidaria.

1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. Antecedentes del problema de investigación

En los últimos treinta años, Colombia, y en particular la Costa Caribe, se debate en medio de una problemática agobiante de violencia, corrupción, pobreza, clientelismo, inseguridad social y deterioro de la educación pública.

En este contexto, la tendencia ha sido la instauración de un modelo centrado en el interés económico-técnico de costo-beneficio, más que ser pensado en el desarrollo humano integral; el énfasis se ha puesto en el crecimiento económico, la privatización de lo público, la tecnificación de la educación, que responda a una globalización desde perspectivas neoliberales de un capitalismo cuya máxima es: “sálvese quien pueda”, generándose una cultura individualista, que de alguna manera permea la cultura institucional escolar, dándole características a la organización escolar distintas a las que propusieron la Misión de los sabios en su informe para mejorar la calidad de la educación como propuesta de organizaciones educativas que aprenden.

Para pasar a una perspectiva cultural colaborativa que centre su atención en las necesidades de formación de los estudiantes y en la transformación de la realidad sociocultural, y esto se logra generando ambientes propicios para el aprendizaje y la enseñanza con nuevas visiones de liderazgo en el entorno escolar que promueven desarrollo sostenible de la calidad de la educación pública si exclusiones y con equidad social.

Como se indicó y en este orden de ideas, Marco Raúl Mejía¹ (2002) sostiene que:

“...los cambios educativos y sus implicaciones para el movimiento pedagógico solo pueden ser leídos en el contexto de la globalización capitalista y la administración neoliberal” y a continuación afirma que: “esta visión neoliberal toma formas educativas y pedagógicas para la reestructuración de los sistemas escolares, orientados por el paradigma sajón, que viniendo del mundo del norte (especialmente de EE.UU., Inglaterra y Canadá), se ha convertido en el saber dominante de los organismos multilaterales que hoy financian la mayor parte de las nuevas inversiones en educación de nuestro país”,

¹ Marco Raúl Mejía investigador educativo vinculado actualmente al programa ONDA de COLCIENCIA y personaje reconocido en la Normal Superior María Auxiliadora De Santa Marta, institución objeto de estudio de esta investigación, por sus aportes como asesor en los cambios sustanciales sufridos por esta organización en la historia reciente de reestructuración y acreditación de calidad educativa.

Así, que este enfoque también tiene sus aplicaciones en la contextualización de la Normal Superior María Auxiliadora cuando sus actores hacen lo propio y se imponen los retos y desafíos de construir una nueva organización y liderazgo Institucional como escenario de cambios e innovaciones que le permitan una apuesta a la recuperación del sujeto social desde la estrategia de la deconstrucción para la reconstrucción social transformada del ser, del hacer, del sentir, del aprender y del convivir escolar democrático y solidario.

De este modo, y como alternativa al discurso centrado en eficacia, eficiencia y calidad tecnicista, Mejía (2008), propone pasar de: “una mirada tecnocrática sobre el cambio escolar” a construir otra mirada sobre lo social (comunidad educativa), procurando a partir de la carencia, la exclusión, la injusticia, tratar de construir un nuevo tejido social organizativo.

De allí pues, que en esta fase de la historia Nacional de Colombia, de la región y de la IE. NSMA² se considera importante precisar tres acontecimientos históricos que afectan el desarrollo de la institución Educativa y el liderazgo para mejorar la calidad de la educación en las mismas : en primer lugar el Movimiento Pedagógico colombiano de (1982-2006); en segundo lugar: la expedición y posterior aplicación de la Constitución Nacional 1991; en tercer lugar: la legislación (1991-2007), expedición de leyes y decretos entre las cuales cuentan por su trascendencia para la educación en ese periodo: la ley 115/94; ley 30/92; ley 715/2001, y sus decretos reglamentarios que tienen que ver con la reorganización educativa, la calidad de la educación y la reestructuración de las Normales.

1.1.2 Antecedentes investigativos

La propuesta inicial de investigación se hace en el contexto de la Maestría Sue-Caribe, con sede en la Universidad del Magdalena, en la perspectiva de la línea de investigación de calidad de la educación, con el aval del grupo de análisis de las organizaciones Escolares: GRACE de la Universidad Del Magdalena, fundado y dirigido por Carmen Yadira Romero Ávila (q.e.p.d), , en esa misma línea de la calidad de la educación nos acercamos con la investigación en un estudio de caso de la calidad educativa de la región caribe colombiana realizado por el Doctor Rodolfo Posada Álvarez y en una nueva visión de liderazgo en el contexto de la cultura organizacional escolar, nos acercamos a las investigación y producciones Del Doctor Julián López Yáñez, reconocido investigador Iberoamericano, mas concretamente conectamos con algunas ideas previas de estos investigadores que nos iluminan el camino hacia el proyecto de investigación: liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de al educación en la organización escolar, como se lo expresamos de manera sucinta a continuación.

² En adelante utilizaremos para referirnos a la Institución Educativa Distrital Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta, la abreviatura NSMA

Dentro de este Contexto de investigación, Carmen Yadira Romero Ávila (q.e.p.d) aporta elementos de conceptualización, contextualización, valiosos a través de sus propias conferencias, talleres, y de su trabajo acerca del análisis de cultura organizativa escolar. En la investigación realizada por ella en un estudio de casos múltiples de cuatro organizaciones escolares en el Distrito de Santa Marta, se analiza la cultura organizativa de dos Instituciones Publicas y dos de carácter privado, documentado en un informe publicado en los el año 2007.

Se destaca la perspectiva cultural interpretativa que mas allá de la tradición técnica racional de explicar y dirigir la organización educativa, se pone énfasis en la estructura funcional, en los organigramas escolares, en la organización formal, apunta a una nueva visión de organización y liderazgo entendida como una construcción social que se mueve a partir de los significados, de las interacciones constituidas formal e informalmente, de las representaciones y construcciones simbólicas como ritos, pautas de comportamiento que genera una cultura organizativa propia, en la cual la organización misma es una cultura reproducida a través de la historia y de la interacción social.

Además, Romero (2007) concluye que la cultura incluye como contenido todas las ideas asumidas y compartidas por el colectivo social que le va dando forma a su identidad organizativa, viniendo a ser la cultura un telón de fondo de la acción imperceptible por los que en ella participan, esta construcción cultural no acaba nunca, es un proceso sin final, sometido a muchas presiones y controversias y para el que siempre hay varias versiones, en definitiva es un proceso abierto al conflicto y a la diversidad.

Cabe señalar, que desde esa perspectiva, el liderazgo en el contexto escolar no se reduce a un enfoque empresarial y formal, se analiza en el contexto de la cultura organizacional escolar y como desde esta misma cultura se constituyen los estilos de liderazgo escolares , estableciendo con apoyo de López Yáñez (2005) que el liderazgo ejercido en las Instituciones Educativas no es un conjunto de acciones individuales, aisladas, sino el proceso de interacción sostenido por los gestores y demás miembros de la Institución Educativa, que en su sentido mas amplio es el liderazgo de toda la comunidad educativa.

Se ha analizado hasta aquí, la fuerza que Romero (2007) le da al concepto de cultura organizativa escolar a partir de comprender desde la semiótica, que cultura es la totalidad de significados construidos, mantenidos y aprendidos socialmente y que se transmite de generación en generación, de manera similar la cultura organizativa escolar se refiere a las creencias, valores, actitudes, sentimientos, símbolos, proyectos compartidos, por los miembros de toda organización.

De acuerdo con Romero, y el grupo de Investigación GRACE, para hacer el análisis de las organizaciones escolares, grosso modo, se deben tener en cuenta los elementos de análisis que presenta López Yáñez como son los contenidos de la cultura: territorio, pautas de conducta, lenguaje, reglamento implícito; la fuerza o penetración de la cultura; la evolución histórica y la prospectiva y el trama social: red de relaciones, roles, héroes, narradores, sacerdotes, disidentes, subculturas.

De esta manera, y en la perspectiva de un liderazgo más allá de la concepción Taylorista, tecnicista, racional y científicista, que conduce al autoritarismo o falsa idea de autoridad, se hace una mirada compleja del liderazgo en el contexto de la cultura organizacional que da base al liderazgo formativo para promover desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social.

Sobre la base de una practica colaborativa, solidaria, democrática, participativa, de una visión compartida, de trabajo en equipo que permita un empoderamiento desde la misma praxis transformadora de los actores de la innovaciones y cambios para que la organización potencie su identidad institucional, asumiendo que toda identidad es relativa, transitoria, temporal, mientras que su desarrollo, su cambio es absoluto y esto es pertinente al analizar la identidad cultural, fenómeno que se reconstruye y construye permanentemente.

Es oportuno esbozar brevemente algunos elementos a tener en cuenta del trabajo de Posada Álvarez para el proyecto de investigación, además de haber compartido con él, espacios o momentos significativos a través de eventos, seminarios y trabajos en la línea de liderazgo y calidad educativa, Posada (2005) asume que el problema de la calidad de la educación, es un problema complejo.

Para abordarlo requiere de unos conocimiento, unos paradigmas, experiencias, premisas, opiniones, datos, analizados desde el pensamiento sistémico (Senge) como el marco conceptual que parte de ver el mundo como totalidad, se apoya en el paradigma de la complejidad de Morin, haciendo alusión al concepto de teoría y métodos y el deslinde que se hace con el paradigma de la simplificación de Descartes que se reduce al análisis de la partes magnificando la razón instrumental.

En cuanto al estudio de casos, metodología que asume Posada, para indagar la calidad de la educación en la Costa Caribe, plantea que esta se hace para indagar en el contexto mismo de los grupos naturales, para analizar una situación real sin pretensiones de generalización y de emitir juicios de valor.

Añádase a esto que Posada (2005) en su estructura del SICOEI³, toca el liderazgo como una categoría dinámica para mejorar la calidad de la educación, que se debe ejercer con entusiasmo, iniciativa, para la toma de decisiones oportunas en los procesos de diseño y ejecución de estrategias de acción de cambio en la organización escolar.

Justo es señalar que López Yáñez, contribuye al desarrollo de un modelo teórico para el análisis de las instituciones escolares, apoyado en Morin, Luhman, Giddens, Senge y Hargreaves, y aporta una gran experiencia investigativa en el campo educativo iberoamericano; especialmente por sus estudios de casos en España, que analizan los procesos de liderazgo y desarrollo sostenibles en las organizaciones educativas, estudios que se asumen como guía de este proyecto de investigación por que guarda la mayor similitud, de manera que este antecedente es un faro que permite encontrar elementos de análisis en el trabajo de campo en la NSMA, igual se amplía la mirada de los estilos de liderazgo y desarrollo sostenible en las organización escolar a partir del concepto de sostenibilidad.

Para línea de este trabajo, se asume al igual que López Yáñez, una nueva visión de liderazgo, una nueva visión de organización y cultura y de calidad de la educación, que destaca la perspectiva de Hargreaves y Fink (2004), a la que se acoge López Yáñez (2005) en tanto plantea el concepto de liderazgo sostenible bajo siete principios, problematizado el liderazgo en su capacidad de promover desarrollo sostenido en la organización escolar, dejando claro que sostenibilidad no es lo mismo que durabilidad, o simple continuidad, es por eso que encontramos en esta tesis un nicho teórico y práctico para iniciar un camino en el contexto de investigación y socio cultural que permite comprender como la calidad de la educación y su sostenimiento guardan relación con el liderazgo formativo visto en su contexto histórico, en su dinámica de desarrollo en la organización escolar.

1.1.3 Surgimiento de la idea de investigación

La investigación es un proceso de aprendizaje, no solo de producción de conocimientos, desde el momento en que tenemos uso de razón y convivimos en sociedad, surgen inquietudes de ir tras las huellas de algo, de indagar por qué ocurren los fenómenos, muchas veces de descubrir el 'agua tibia' como dice el refrán popular, pero esa capacidad de asombro de niños, se ve castrada en la escuela por el sistema educativo de corte tradicional que solo le pide respuestas a los estudiantes en el sentido de repetir mecánicamente lo expuesto por el docente, es decir se magnifica la memorización y se educa desde una mirada simplista de la realidad, generando una cultura de la rutina y casi ninguna capacidad de asombro.

³ SICOEI, es la sigla creada por el Doctor Rodolfo Posada, que significa: sistema de indicadores de calidad para organizaciones escolares inteligentes, como su propuesta para evaluar y mejorar la calidad de la educación.

A pesar de estas circunstancias, esas realidades escolares se van transformando y surgen iniciativas para ponerse a tono con los contextos de cambio que se viven actualmente en la sociedad del conocimiento. Las organizaciones escolares aprenden en la acción reflexiva de su propio quehacer pedagógico y emulan positivamente para promover desarrollo sostenible de la calidad de la educación como calidad del potencial humano. En este contexto en el año 2005-2006, surge en Santa Marta la idea de pasar de la administración educativa por núcleos a una administración por unidades administrativas de organización escolar, creando ocho unidades en los distintos sectores o comunas de la ciudad, de acuerdo con el decreto 030 de 15 de febrero de 2005, en el marco de la Constitución Política Nacional del año 91, de la ley 115/94 y la ley 715 del 2001, en ese marco surge la unidad administrativa de organización escolar N° 3 con Zona Urbana y Rural, ubicadas en las comunas dos, "central" y tres: "pescaito" y el corregimiento de Taganga.

En esta unidad Administrativa de Organización Escolar N° 3 de Santa Marta, se ubican 14 Instituciones públicas y dos por convenios, entre las cuales se encuentra la institución que hoy es objeto de estudio: Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora que al momento de esta investigación es la única que cuenta con acreditación de calidad y desarrollo en grado de excelencia en el sector público de la ciudad y el Departamento.

Como se indicó, en el decreto 030 de 15 de febrero de 2005, emanado del ente administrativo Distrital de Santa Marta, las unidades administrativas se le asignan unas competencias para mejorar la cobertura y la calidad de la educación. Para ilustrar el nacimiento de la idea de investigación es necesario comprender el interés que despertó la propuesta de organización pedagógica y administrativa de las escuelas, atendiendo criterios propios de una nueva visión de liderazgo y organización escolar, como son las de propiciar la dinámicas de círculos de calidad, de colectivos de conocimiento, de cualificación docente, de desarrollo de la investigación educativa, de procesos de autoevaluación para el mejoramiento de la calidad de la educación, de fortalecimiento de la gestión, de propiciar la participación de la comunidad educativa en la formulación de estas políticas, y para garantizar lo anterior y organizar se requieren compromisos de directivos, docentes, padres, trabajadores, Secretaria de Educación desde formas de liderazgo más contextuales a las expectativas y necesidades de las comunidades educativas, para el logro de una educación con calidad integral para todos y todas, como deber y derecho, en la perspectiva de mejoramiento de la calidad de vida.

Cabe señalar, que la idea del proyecto de investigación surge en el contexto de la unidad administrativa de organización escolar N° 3 de Santa Marta, cuando después de proponer y ejecutar dos seminarios de capacitación compartiendo con equipos directivos y docentes se pudo observar las diferencias de liderazgo y calidad de la educación en las distintas organizaciones, después de un año, es decir, hacia finales

de 2006, se documenta un proyecto a iniciativa de este equipo de investigación titulado: “Fortalecimiento de la calidad de la educación en el Distrito de Santa Marta, liderazgo y compromiso de todos”, que hasta el momento duerme en los archivos de planeación del Distrito, y cada Institución de manera aislada hace lo suyo para salir adelante en sus procesos de mejoramiento de la calidad de la educación, producto de la ausencia de una política de liderazgo para el mejoramiento de la calidad de la educación con equidad. En este contexto surge la oportunidad de cursar Maestría con SUE-CARIBE, oportunidad para presentar la idea investigación como un estudio de caso positivo de liderazgo y calidad de la educación en la Normal Superior María Auxiliadora que permita dar pasos para elaborar la propuesta de liderazgo y cambio educativo que se extienda a toda la educación de Santa Marta y el Magdalena para mejorar de manera equitativa la calidad de la educación en el sector público.

La idea inicial de investigación surge en el contexto de la Unidad Administrativa de organización escolar N° 3 de Santa Marta se presenta a través de la propuesta de investigación que en principio define trabajar en la línea de investigación de la calidad de la educación, y en el grupo GRACE de la Universidad del Magdalena, bajo el título de “Liderazgo y compromiso para mejorar la calidad de la educación”, cuyo propósitos, objetivos y planteamientos del problema inicial se fueron reconstruyendo, con el aporte de Carmen Yadira Romero, del asesor Alexander Ortiz, se decantó la propuesta hasta configurar el proyecto de investigación con la pregunta inicial: ¿Cómo construir organizaciones escolares inteligentes para mejorar la calidad de la educación? diferente a la pregunta del proyecto del proyecto de investigación ejecutado que se formuló de la siguiente manera: ¿Cómo el liderazgo formativo promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la cultura organizacional escolar?, como se dijo inicialmente, y parafraseando a Ávila Penagos (1999), “la investigación es una actividad constructiva de aprendizaje”, que permite en un proceso o experiencia investigativa reconfigurar permanentemente el saber y hacer de la investigación educativa.

1.1.4 Movimiento pedagógico en Colombia (1982-2006).

Ahora bien, en este marco histórico aparece en Colombia hacia la década de los 80, otra visión de los procesos de liderazgo en la construcción del sistema educativo y de una nueva cultura de la organización escolar que promueva calidad educativa atendiendo el desarrollo humano integral.

De hecho, el movimiento pedagógico en Colombia surge en 1982, cuando Abel Rodríguez Céspedes ejercía el primer periodo como presidente de FECODE (1978-1982), en palabras expresadas por el mismo en 2002, dice que es uno de los tantos dirigentes que abandonó las toldas de la vieja izquierda por una izquierda democrática y desde entonces abrazó las ideas del movimiento pedagógico que se

presentaron al congreso de FECODE en la ciudad de Bucaramanga en 1982, en el cual se construye un nuevo discurso pedagógico hacia formas de liderazgo comprometidas con los cambios en el sistema organizativo escolar, mas allá del solo interés gremial y técnico de los maestros y maestras .

Desde esta perspectiva, Rodríguez (2002), continua afirmando que a la concepción tecnológica implantadas desde el Estado y por el otro lado a la concepción gremialista encerrada en la reducción a la lucha reivindicativa arraigada en un sector de FECODE, se responde con movimiento político pedagógico, que integra además de la lucha reivindicativa y contestaría, la lucha por la cualificación de la educación pública y por el rescate de la educación y el maestro como trabajador de la educación y la cultura, con ello se pretende reivindicar el liderazgo intelectual y cultural del maestro y contribuir a realizar una gran reforma de la enseñanza y la educación, para dar sustento a un nuevo proyecto cultural nacional.

De esta manera, Rodríguez (Ibíd.), le da un significado al movimiento pedagógico como el encuentro y reencuentro del sindicato docente, el activismo político de izquierda y el saber pedagógico. Por otro lado Mockus (1984), lo ve como un acto contestario y a la vez de rescate de lo profesional del maestro y dice que surge de la convergencia de dos problemáticas: el rechazo al diseño instruccional como estrategia de mejoramiento cualitativo, por cuanto entraña una descualificación del oficio del educador y una limitación a su autonomía intelectual y profesional, y a la vez rescata en el educador la identidad de trabajador de la cultura comprometido intelectual y prácticamente con su circunstancia histórica.

Cabe señalar, que Rodríguez (1987), se refiere a las Normales y siendo él, normalista de formación , hace alusión a la Escuela Normal Superior como un momento radiante en los cuales el saber pedagógico floreció esplendorosamente, sostiene en su discurso de instalación del congreso pedagógico de FECODE de 1987, que *“la Escuela Normal fue una institución fuerte, que enseñaba pedagogía teórica y práctica:” ...“en materia de formación docente , la Escuela Normal Superior, creada en 1936 y lamentablemente desaparecida en 1952, constituye quizás, la experiencia mas rica como institución de saber pedagógico y educativo en el presente siglo, en cuyo rescate histórico debemos empeñarnos”*, pero también analiza su retroceso con decreto 1955 del año 1963, que adoptó la concepción de la tecnología educativa en la formación docente, adoptaron el ciclo de formación normalista y aparece el bachiller pedagógico carente de formación pedagógica, primó lo empírico ante el saber pedagógico, razón para que nos convirtiéramos en funcionarios y no en profesionales de la educación.

Parece predictivo lo expresado por Rodríguez en 1987 cuando hacia 1994 la ley general de la educación plantea la restructuración de las Normales, y hoy la NSMA⁴,

⁴ La sigla NSMA, significa Normal Superior Maria Auxiliadora, creada en la investigación.

tiene educación normalista superior en el ciclo complementario con un desarrollo sostenible de la calidad de la educación

Sobre la base de lo anterior, conviene decir que el movimiento pedagógico como legado histórico-cultural, un soporte experiencial y conceptual para este proyecto de investigación, y es así, como en el nuevo contexto de la sociedad global se comprende que la crisis integral de la sociedad colombiana y caribe en particular, requiere el liderazgo formativo que reivindique los principios de la pedagogía crítica y popular, sustentada en el diálogo como actitud y praxis que impugna todo autoritarismo, arrogancia, intolerancia y posibilita el encuentro entre semejantes.

Estos cambios exigen también la coherencia entre la teoría y práctica como la capacidad de reflexión acción formativa y transformadora; el humanismo crítico emancipador y humanizador, que exige transformaciones de la realidad y del sujeto mismo, la conciencia plena de humanidad como condición y obligación de los procesos de liderazgo para promover proyectos de cambio e innovación escolar; en suma, esta perspectiva se afianza en principios políticos democráticos, participativos, de una base moral constructiva, de una búsqueda permanente de empoderamiento de la comunidad educativa a través de sus saberes y praxis pedagógica, en defensa y mejoramiento de la calidad educativa de la educación pública, todo ello para generar iniciativas de cambio en el nuevo contexto de la sociedad actual y entender desde la perspectiva de esta nueva visión formativa, que la crisis de la educación colombiana es una crisis integral, no solo administrativa y financiera, sino que abarca otros aspectos como lo afirma Rodríguez(1987): “el filosófico, el pedagógico y el cultural. Su manifestación más evidente es la insatisfacción generalizada en la inmensa mayoría de la opinión pública con la calidad y los resultados del proceso educativo, con el tipo de hombre que está formando y el tipo de cultura que está desarrollando”.

Podríamos decir, que El movimiento pedagógico fue bastión para promocionar la reforma educativa en Colombia y promover otras formas de liderazgo en los procesos educativos y escolares, mas allá de posturas dogmáticas y tradicionalistas y se extienden hasta 2006, pasando por la Ley 115/94, Ley 30/92, y el plan decenal (1995-2006), pero se evidencian en los últimos años una tendencia contrarreformista en la ley 715/2001 y sus reglamentarios, que nos replantean la necesidad de potenciar proyectos de investigación pedagógica y movimientos sociales comprometidos con la construcción de nuevas formas de liderazgo para el desarrollo sostenible de calidad educativa con equidad y solidaridad democrática.

1.1.5 Marco para una nueva mirada de la educación en Colombia

Dentro de este contexto de cambio, surge la asamblea nacional constituyente que formuló la Constitución Nacional de 1991, acontecimiento de trascendencia

histórica, en tanto postula un ESTADO DEMOCRATICO SOCIAL DE DERECHO, que representa un cambio de paradigma como lo afirma el Magistrado Campo Soto (2007) : “en la constitución colombiana de 1991 se implementó un cambio de paradigma con la adopción de los principios de soberanía popular y dignidad de la persona humana como valores centrales y superiores que informan todo el ordenamiento jurídico nacional y condicionan, rigen y delimitan la acción de las autoridades” , no obstante estos principios en Colombia se tiende a un régimen autoritario que viola los derechos humanos, en esta perspectiva la educación se convierte en un asunto central y la organizaciones educativas escolares están llamadas a desarrollar su autonomía y capacidad interna para promover ese Estado Democrático Social de Derecho, al respecto Abel Rodríguez (2002) dice que “la educación es asumida como un elemento esencial de la dignidad humana y como una actividad inherente a la finalidad social del estado” y habla de un nuevo constitucionalismo educativo por la importancia otorgada a la educación, incluso como un hecho inédito en el constitucionalismo colombiano,

En todo caso, la nueva Constitución Nacional da un tratamiento a la educación que la coloca en un orden prioritario para el desarrollo del país, además producto de la naturaleza popular y social de algunos de sus creadores se promulga como un derecho fundamental de todos los ciudadanos y ciudadanas y en ella se refleja el pensamiento pedagógico democrático y la incidencia de los líderes formados en el escenario político sindical y del movimiento pedagógico colombiano.

Se pueden verificar en la constitución nacional del 91 mas de treinta artículos que tratan el tema educativo, en términos generales, abordan el derecho a la educación, el carácter de servicio educativo, la finalidad, obligatoriedad, los derechos de padres y comunidad educativa, el acceso a la cultura, tecnología, educación, el estudio de la constitución, en fin, se consagra el derecho a una formación integral y de calidad, otra cosa es la implementación en la practica, dificultada por las reformas posteriores y los obstáculos culturales, mentales, que contradicen el espíritu democrático y participativo, la defensa del Estado Social de Derecho y de una educación como derecho fundamental, especialmente por la practica de gobiernos autoritarios y tecnócratas que contrastan con la dimensión humanista de la Constitución.

En este marco Constitucional aún vigente, y en la perspectiva de la promoción de un nuevo estilo de liderazgo formativo e integral para mejorar la calidad de la educación en las instituciones y promover otras formas de organizaciones más dinámicas, auténticamente democráticas y sensibles a la problemática del contexto socio cultural y a las necesidades y expectativas de los estudiantes, surge este proyecto de investigación orientado a la descripción y análisis de un estudio de caso cualitativo para comprender los procesos, las relaciones del liderazgo y el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la I.E Normal Superior Maria Auxiliadora de Santa Marta de cara a buscar una prospectiva construida desde los aportes mismos de los actores educativos en la perspectiva de tejer una red social que se

extienda proactivamente a las demás instituciones de Santa Marta y del Magdalena, en el Caribe colombiano.

1.1.6 Contexto legal (1991-2008)

A continuación, grosso modo, Rodríguez (2002), aborda el tema de las concepciones, políticas y la legislación educativa colombiana teniendo en cuenta la globalización y el modelo neoliberal, por un lado, y por el otro lado plantea la búsqueda de la alternativa democrática hacia una nueva visión de compromiso con las comunidades educativas:

- 1.-La educación se convierte en instrumento de los intereses de la economía: centra la educación en la preparación técnica para adecuarla a las exigencias económicas, pierde de vista formar al hombre como ser individual y social (Ratinoff 1994, citado por Rodríguez Abel, 2002).
- 2.-La enseñanza se mira como un proceso de instrucción...: el concepto de enseñanza como proceso de formación se sustituye por el de proceso de entrenamiento o capacitación., la noción de plan de estudios fue sustituida por el concepto de currículo., educación como una idea técnica, instrumental en función del desarrollo económico laboral.
- 3.-La sociedad educadora, alternativa al Estado docente .proponen que la sociedad asuma el servicio educativo, restándole responsabilidades al Estado, reclaman mayor presencia de la familia y la comunidad en la Institución Escolar, la “autogestión escolar” esta vista desde lo neoliberal para aumentar la contribución, el control y promover un autoritarismo comunitario.
- 4.-La internacionalización de las políticas educativas: so pretexto de una crisis educativa mundial impone la tecnología educativa en los años setenta.
- 5.-La educación básica para satisfacer necesidades básicas de aprendizaje: esta concepción surge de la Conferencia Mundial de Educación de Jomtiem (1990), centrada en satisfacer las necesidades de aprendizaje de la población desde una mirada amplia, mas allá de la institución escolar.
- 6.-Educación para toda la vida: tendencia que promueve en el sujeto una formación para enfrentar los cambios permanentes en el conocimiento que afectan la vida profesional y en comunidad, la tesis central es enseñar a aprender, Jacques Delors, educación para el siglo XXI habla de los cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a vivir juntos, aprender a hacer y aprender a ser.
- 7.-El contexto social y cultural como espacio de aprendizaje: “el contexto social y cultural constituye un espacio de aprendizaje que el sistema educativo debe utilizar en aras del mejoramiento de la calidad de la educación y de las expansión de las posibilidades educativas de la población”
- 8.-La alfabetización científica y técnica: parte de la preocupación por ambientar el conocimiento científico y tecnológico, igual que se alfabetiza en lectura y escritura, hoy debemos alfabetizarnos en ciencia y tecnología.

9.-La colectivización del trabajo escolar: trabajo en equipo, pedagogía de proyectos e interdisciplinariedad.

10.-La reforma educativa, estrategia global para reestructurar los sistemas educativos. Se hace para ajustar a los requerimientos al desarrollo económico, social y el progreso científico y tecnológico.

Al mismo tiempo, cabe destacar a nivel internacional eventos en la perspectiva del cambio educativa que le dan fundamento a la política educativa nacional como son la convención sobre los derechos del niño, la conferencia mundial de Jomtiem (Tailandia) para poder satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje; el proyecto de educación para América latina y el Caribe: OREAL-UNESCO (Quito, 1981); Propuesta educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad, CEPAL-UNESCO(1992); Informe de UNESCO, “La educación encierra un tesoro”, convención internacional para la educación del siglo XXI, presidida por Jacques Delors (1996), entre otras.

Las tendencias en política educativa la sintetiza Rodríguez (2002) de la siguiente manera:

1. Educación para responder a las exigencias de los cambios económicos y el progreso científico y tecnológico.
2. Instauración de la calidad y equidad como ejes de la política educativa y calidad de la educación reducida a la eficiencia y rendimiento escolar.
3. Primacía del análisis económico (costo-beneficio) en torno a las decisiones de la educación.
4. Mayor presencia de la banca multilateral en los procesos de la orientación técnica y ayuda financiera a la educación.
5. Aparición de nuevos actores y protagonistas en educación: fundaciones, ONG, empresarios, padres de familia.
6. Rectores gerentes y administrativos.
7. Prioridad de la educación básica.
8. Descentralización y autonomía escolar.

Alrededor de las tendencias señaladas por Rodríguez en el contexto de la globalización, se puede anotar que la educación está subordinada a las necesidades del mercado laboral y a las exigencias del sistema económico, a este respecto Zuleta (1995) plantea que: “la ética y la política están basados en la rentabilidad en donde el hombre y el saber son mercancías. Se enseñan resultados sin enseñar los procesos de conocimiento, se enseña sin filosofía (entendiendo esta como la posibilidad de pensar las cosas, de hacer preguntas, de ver contradicciones)”

Cabe señalar, que las políticas nacionales en materia de educación se rigen en este periodo por las concepciones y tendencias internacionales con las características conocidas como es la reducción del gasto o control de su crecimiento, la mejor

gestión de la calidad con eficiencia o reducción del gasto, se fortalece la educación privada, se enfatizan los sistemas de información y evaluación, se regula la calidad de la educación a partir de las pruebas censales: SABER, ICFES, ECAES, se flexibiliza la contratación laboral, en fin todo lo anterior representa un nuevo sistema de organización educativa sustentada como se dijo en una política de eficiencia equidad y calidad de la educación desde el modelo del capitalismo cognitivo.

Al mismo tiempo y para reglamentar la CN/91, se expiden la Ley 30/92 que reforma la educación superior y la ley 115/94 de carácter reformista; por el contrario la ley 715/2001, reglamenta el acto legislativo 01/2001, tiene como objetivo una contrarreforma, llamada así por el revés que se le propina la legislación anterior de tendencia mas reformista en especial por la obstrucción del plan decenal (1995-2006), que convoco la opinión y participación nacional y no se cumple cabalmente por efectos de la contrarreforma.

Visto de esta forma, tendríamos que inferir que la legislación educativa basada en la ley 30/92, Ley 115/94, le dan base a nuevos criterios de la calidad de la educación, la participación para mejorar a la Institución educativa a partir de un nuevo modelo de organización y liderazgo, las formas de gobierno escolar son mas democráticas y autónomas, se dan mayores facultades a los consejos directivos y académicos, se concretan los proyectos educativos institucionales como carta de navegación de las instituciones para poner en practica su autonomía y decidir su propio rumbo.

Estas nuevas tendencias, tienen como obstáculo contrarreformas que se centran en la racionalización del gasto, la reducción de la planta de personal para lograr la calidad de la educación, lo establecido en ley 715/2001, y sus reglamentarios hasta el día de hoy, apuntan a un esquema de organización escolar eficiente, en tanto se aprovechen al máximo los recursos con el menor costo posible.

La dirección escolar se enfoca desde lo gerencial, y el Rector se convierte en gerente de la empresa educativa, se reglamentan los consejos directivos como un mecanismo de control, lo que amerita una revisión de estas tendencias para plantear una propuesta de liderazgo más allá del cargo como rector o directivo, es decir, nuestra perspectiva formativa del liderazgo se contextualiza en una visión de cultura organizacional escolar que promueva desarrollo sostenible de la calidad de la educación como calidad de vida humana.

Como consecuencia de las tendencias a la reforma aparecen en Colombia una legislación para reestructurar las escuelas normales, el 31 de Diciembre de 1994, el MEN publica el decreto 2903 por el cual adopta disposiciones para la reestructuración de la escuelas normales; en 1997 aparece el decreto 3012 del 19 de diciembre de 1997, en donde se modifica el decreto anterior y se enmarca una nueva legislación

para las normales con ciclos complementarios y superiores, de cuatro semestres para poder ejercer la docencia en primaria y en pre -escolar, las normales han de tener acreditación previa, de calidad y desarrollo y de sostenibilidad de la calidad de la educación

1.1.7 Situación Problemática

La educación es un sistema social complejo que involucra multiplicidad de factores interrelacionados entre sí y con otros sistemas (económico, cultural, social y político) con los cuales se comunican en un contexto dinámico, variado, problemático y diverso, generando sus propias dinámicas de desarrollo organizacional que le permiten adaptarse y transformarse para dar respuestas a los retos de la era del conocimiento, de la globalización, de las tecnologías de la información y de las comunicaciones a través de nuevas visiones de liderazgo formativo que propende por el empoderamiento de las personas, de las comunidades educativa a través de los saberes construidos socialmente.

Las organizaciones escolares en particular, en el contexto del sistema educativo en general constituyen como lo señala Yáñez (2007) un ecosistema social complejo donde operan distintos sistemas sociales junto a sus entornos en la cual los productos institucionales: normas, reglamentos, procedimientos, funciones, objetivos, planes, etc. Se relacionan con los productos materiales: mobiliarios, tecnologías, imagen corporativa, etc., en estos ecosistemas llamados organización escolar y con el transcurso del tiempo y a partir del fenómeno de la comunicación, se produce un mundo social propio, que se identifica como sistema social en el que se desarrollan diferentes tipos de culturas organizativas que se manifiesta a través de las representaciones, creencias, las concepciones y prácticas educativas, generalmente liderada implícita o explícitamente por agentes que potencian u obstaculizan los procesos de cambios en la construcción de la calidad de la educación.

La Ley 115 de 1994 Ley General de Educación dedica el Capítulo II a la formación de Educadores en el artículo 109 fija como fines “Formar un Educador de la más alta calidad científica y ética”, vale la pena resaltar que en los últimos años estas políticas hacia la evaluación de calidad se han orientado hacia otros aspectos tal como lo muestra el Decreto 272/ 07 para las facultades de educación y el Decreto 2566/03 que plantea las exigencias de las condiciones mínimas de calidad que deben cumplir las instituciones de educación superior y el documento marco de evaluación de calidad de las Normales en concordancia con el Decreto 3012 de 1997, en el cual se indican los 26 requisitos de obligatorio cumplimiento para acreditación previa hasta el año 2000 fecha en la cual las Normales tuvieron que entregar la documentación requerida.

Dentro de estos veintiséis criterios se encuentran entre otros: misión, visión, plan de desarrollo y núcleo de saber pedagógico, organizativo, académicos, administrativos institucionales como complemento de lo curricular. Mirados desde los factores de la Práctica Pedagógica Didáctica, Calidad y Desarrollo técnico instrumental, la organización y la Cultura. Para lo cual estas instituciones tuvieron que realizar diagnósticos donde caracterizaron entre otros aspectos la organización escolar y la cultura institucional y la calidad.

Es necesario reflexionar acerca del sistema de evaluación de calidad de la educación aplicados a los estudiantes en cuánto a pruebas ICFES, ECAES y SABER entre otras; permiten ver resultados parciales del proceso integral, mas no constituyen el elemento para generalizar o caracterizar la calidad de la educación de la organización escolar, se incurriría en una visión reduccionista del proceso. El comunicado de prensa sobre los resultados del ICFES del año 2006 muestra que en los colegios oficiales el porcentaje de planteles ubicados en categoría Muy Inferior tienden a cero.

Se destaca el incremento de planteles en categorías Alto (24,09%), Superior (6,92%) y Muy Superior (0,69%). Bogotá, Santander y Caldas son los departamentos con mayor porcentaje de colegios en la categoría Muy Superior. Chocó, Bolívar y Magdalena son los departamentos con mayor porcentaje de establecimientos educativos con categoría de desempeño Inferior.

En particular la Unidad Administrativa de Organización Escolar de Santa Marta, constituida por catorce instituciones públicas, dos por convenio y cuarenta privadas; ubicadas en el sector noroccidental y centro de la ciudad, confirman las estadísticas nacionales e internacionales en el sentido del bajo rendimiento académico en estas instituciones; por otra parte la Institución Educativa Distrital Normal Superior María Auxiliadora logra la acreditación de calidad ante el MEN de Colombia y considerando los procesos y resultados de esta institución estos la ubican en niveles de desempeño superior en la escala ICFES según estadísticas del año 2006 (Ver tabla anexo)

En este nivel de análisis de la organización educativa y teniendo en cuenta el papel que juega el liderazgo en los procesos de desarrollo institucional desde la innovación, creatividad y cultura institucional, se han encontrado en diversos estudios una relación positiva entre los estilos de liderazgo y la calidad de la educación (King y Aderson, 1995, citado por Gómez Bernabeu 2004; López Yáñez 2005; Bolívar 1997); que permite abordar en la investigación el análisis del liderazgo formativo para promover desarrollo sostenible de la calidad en la NSMA, teniendo en cuenta su particularidad como caso significativo de sostenibilidad de calidad de la educación en el contexto de la educación Pública Samaria.

En síntesis, el problema de investigación en el contexto de la cultura organizativa escolar, al establecer relación entre liderazgo formativo y el desarrollo sostenible de la calidad de la educación para el desarrollo humano integral conlleva a la pregunta problema: ¿Cómo el liderazgo formativo promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la cultura organizativa escolar?

1.2 JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 Justificación

Es importante presentar los buenos procesos y resultados escolares y las formas como se logran para compartir la experiencia con las demás Instituciones en la búsqueda de una educación inclusiva, equitativa, democrática, solidaria, para todos y todas en la Ciudad de Santa Marta y en el resto de la Región Caribe.

Entendiendo que no es lo mismo hablar de excelencia de la calidad educativa y de su liderazgo para promoverla a plantear excelencia visible de la calidad educativa y del liderazgo para promoverla; en este sentido valga este esfuerzo de investigación de un caso atípico en el contexto de la educación pública en la ciudad de Santa Marta para propiciar e inspirar un dialogo esperanzador, de respeto a la diferencia, al interior de la IE para compartir esta experiencia significativa en el campo escolar interno e interinstitucional.

Como consecuencia de lo anterior se debe precisar que esta experiencia significativa no es plenamente visible en el contexto de la educación caribe y Samaria, y esta investigación pretende entonces hacerla visible para ser valorada por el resto de la comunidad en aras de reconstruir la educación pública deteriorada desde una apuesta a nuevas visiones de liderazgo escolar, de organización y cultura organizativa para el cambio sostenible de la calidad de la educación con equidad social.

En esta línea, la NSMA, la comunidad educativa, no sólo se esfuerza por alcanzar altos niveles de excelencia en la educación, sino también intentan en la actual coyuntura la sistematización de la experiencia para hacerla visible Cabe distinguir, como lo hace Bolívar y Caballero (2008) al plantear la diferencia entre excelencia en la enseñanza y excelencia visible en la enseñanza. Además, el proceso sostenible de calidad educativa integral requiere la puesta en común para ayudado al otro, pero también en ese proceso de comunicación se fortalece la propia organización.

La excelencia, haciéndolo visible, conjuga las acciones excelentes y expertas del buen docente, de la buena Institución con el interés por difundir y hacer públicos los hallazgos obtenidos en la investigación sobre enseñanza y aprendizaje. Se trata de

extender los resultados de esta Institución de sus procesos organizacionales, de liderazgo, de desarrollo sostenible de la calidad de la educación, propiciando su impacto en la práctica educativa de la comunidad escolar para aportar en su mejoramiento.

Como señala Shulman (1998, p. 5) citado por Bolívar y Caballero (2008), para que la excelencia en la enseñanza llegue a ser visible “debería manifestar, al menos, tres características fundamentales: ser publica, susceptible de revisión crítica y evaluación, y accesible para su intercambio y uso por otros miembros de la propia comunidad académica”, recontextualizando estas expresiones al contexto caribe, surge la pregunta: ¿de que sirve que una IE sea de alta calidad cuando a su alrededor, las otras se debaten para sobrevivir en medio de las dificultades y los estigmas etiquetados en una competencia desleal?

Se justifica por tanto el acceso a esta experiencia a través de un estudio de caso que no pretende generalizar, tampoco desconocer a los actores y la capacidad de estos en su crecimiento hacia la excelencia de alta calidad de sus procesos educativos, pero si, que estos nuevos conocimientos deben generar además del impacto para la Institución también sea proyectado a todo el campo educativo.

El proceso hacia la excelencia visible de la calidad de la educación y de la capacidad de liderazgo para promoverla, se pueden hacer a través de tres fases⁵:

- FASE 1: Crecimiento institucional y personal desde los propios procesos de mejoramiento interno de la calidad de la educación.
- FASE 2: Diálogo permanente entre los profesionales de la educación, su comunidad educativa, sus directivas para el desarrollo y fortalecimiento de las estrategias curriculares que mejoren los procesos de enseñanza y aprendizaje institucionales ..
- FASE 3. Asumir la Investigación, la sistematización, como estrategia pedagógica y didáctica, que trascienda al campo educativo y al contexto socio cultural para transformarlo.

Desde luego que no basta con el buen hacer en la NSMA, el reto de los nuevos tiempos es investigar, sistematizar, evaluar, la experiencia, para que sus hallazgos sean de conocimiento público para valorar en el contexto interno pero también para hacer visible en lo externo con el propósito global de una educación publica de calidad con equidad para todos los Samarios y Magdalenenses.

La presente investigación asume como supuesto que el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar guarda relación con el liderazgo

⁵ Adaptado de : Weston y McAlpine (2001, p. 91) referenciado por Bolívar y Caballero (2008)

formativo, a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la cultura organizacional escolar en particular con los aspectos de su historia y respuestas a la innovación por parte de la institución.

En esta línea es pertinente aclarar que el desarrollo sostenible no se consigue a través de soluciones mecánicas como se pretende desde un pensamiento lineal, sino a través de una praxis compleja que articule todos los aspectos de la institución escolar y permita contribuir a través de una apuesta de liderazgo formativo que potencie el desarrollo pedagógico, sociocultural y socio político de la comunidad educativa para aportar conocimientos y aprendizajes al campo de la investigación pedagógica y educativa en Colombia y la región caribe, contribuyendo así, al conocimiento de las organizaciones escolares, de sus procesos internos construidos históricamente en la dinámica del cambio de su cultura organizativa escolar .

1.2.2. Objetivos

Objetivo general

- Analizar la relación entre liderazgo formativo y los procesos de desarrollo sostenibles de la calidad de la educación de la organización escolar, teniendo en cuenta la mediación de los aspectos institucionales: cultura escolar, innovación y estilos de liderazgo.

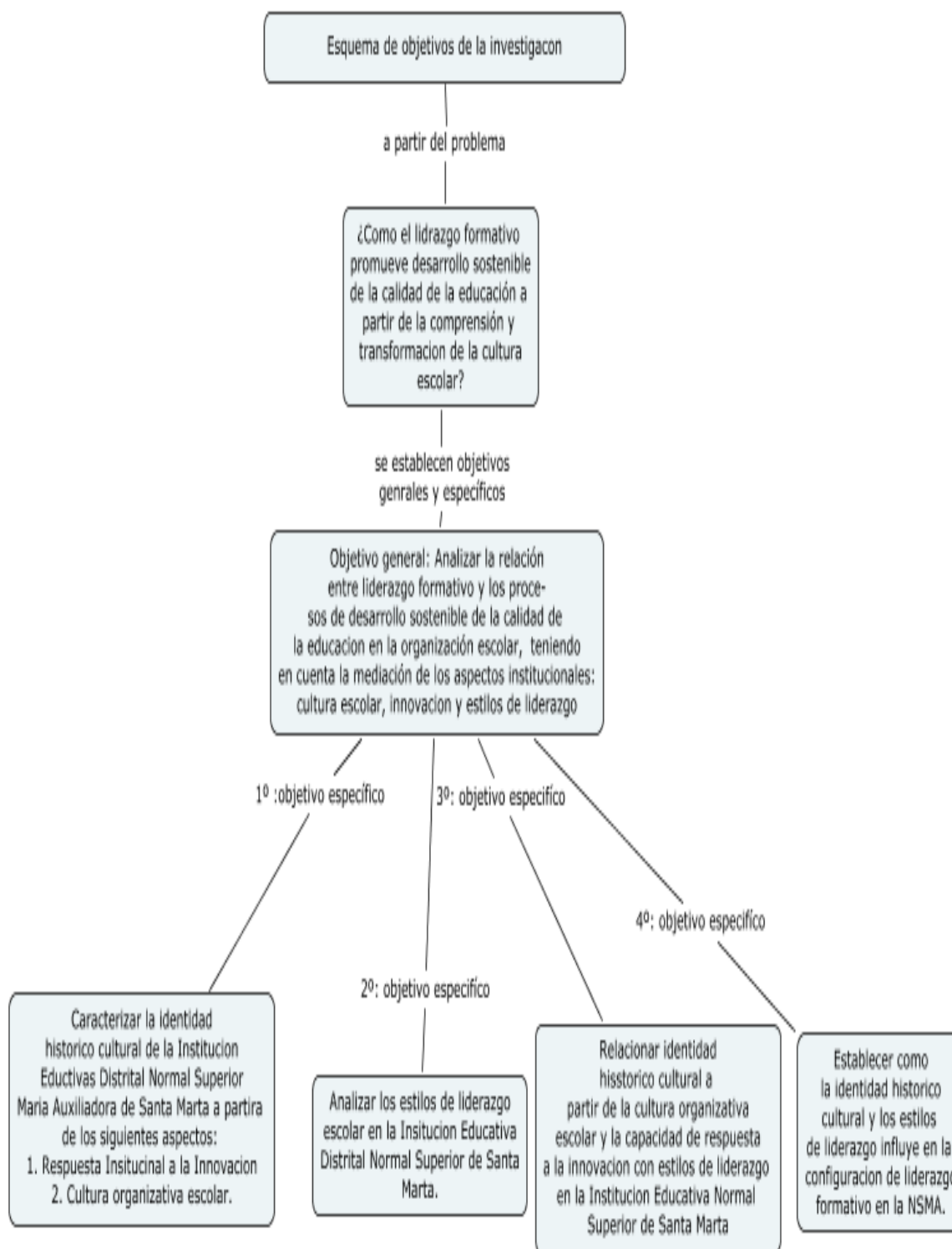
Objetivos específicos

Caracterizar la identidad histórica cultural de la institución educativa Normal Superior María Auxiliadora a partir del análisis de los siguientes aspectos:

- Respuesta institucional a la innovación
 - Cultura organizacional escolar.
-
- Analizar los estilos de liderazgos escolares en la Institución Educativa Distrital Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta
 - Relacionar identidad histórico-cultural institucional a partir de la cultura organizacional escolar y la capacidad de respuesta a la innovación, con estilos de liderazgo en la Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora del D.T.C.H de Santa Marta.
 - Establecer cómo la identidad histórico-cultural institucional y los estilos de liderazgo influye en la configuración del liderazgo formativo en la IED Normal Superior María Auxiliadora para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

Los objetivos específicos que se desprenden del objetivo general constituyen un sistema de relaciones que interactúan uno con otro para dar respuesta a problema planteado en la investigación, mostrándose así, los niveles de concreción del proyecto de investigación, a continuación se presenta el cuadro:

Gráfica 1: Objetivos de la investigación



2. DISEÑO Y DESARROLLO METODOLOGICO

El presente capítulo muestra el diseño y desarrollo metodológico del proyecto de investigación, a partir de la Asunción del enfoque de investigación cualitativa y las estrategias, técnicas e instrumentos de gestión, recolección y análisis de la información en correspondencia con el enfoque.

Esta investigación se diseñó desde el enfoque cualitativo, en la cual se utilizaron procedimientos empíricos y conceptuales, se organizó la información centrada en un interés descriptivo e interpretativo para comprender como los actores de las prácticas escolares hacen lectura de su propio contexto natural y sociocultural.

López, (2005), señala: “Se trata en último término de construir conocimiento científico a partir de una preocupación por interpretar y comprender “los mundos construidos” por los participantes”. A este respecto en la investigación se describió e interpretó el sistema de relaciones complejas del liderazgo con los procesos de desarrollo sostenibles de la calidad de la educación en la NSMA, considerando las características singulares a partir de los aspectos institucionales: Historia Institucional, Cultura organizativa escolar, Innovación y estilos de liderazgo, para aportar a la construcción de conocimiento científico.

El diseño del presente informe de investigación optó por un estudio de caso único investigado en profundidad a través de un proceso de descripción, comprensión e interpretación, reconociendo la complejidad del mismo en tanto se concibe la institución educativa como un sistema construido socialmente.

Acerca del estudio de casos Cerda (2007) dice: “...pero cualquiera sea la modalidad que se adopte en disciplinas y contextos diferentes, en el campo específico de la investigación el estudio de caso es en esencia un problema (cualquiera su modalidad o dimensión), el cual plantea y resuelve en el contexto de la actividad investigativa”, en el caso del presente estudio se plantea el problema de investigación en el contexto de la NSMA, elegido por lo que este representa para la realidad educativa caribeña, de Santa Marta y el Magdalena en particular.

De igual manera al tipificarlo se hace para socializar las características fundamentales de esa comunidad y a su vez para que esta se apropie de sus análisis, profundizando en el conocimiento de sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento, al describir e interpretar el caso se constituye en un ejemplo particular de análisis cualitativo que puede ser base para el diseños de políticas

del ente territorial o de la misma Institución educativa NSMA de cara a diseñar hacia el futuro una propuesta de liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

Igualmente demandó el diseño y desarrollo de estrategias y técnicas de investigación partiendo de lo empírico y textual hacia lo conceptual, sin perder de vista la mirada holística y contextualizada que permitió la empatía con los actores a través del desarrollo de las fases propias de esta investigación cualitativa, las cuales se relacionan a continuación.

2.1. FASES:

2.1.1. Antes del acceso al escenario

- Selección del Caso:

Se hizo la selección de la Institución Educativa Pública Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta por lo que ésta representa para la sociedad samaria y el departamento del Magdalena y en particular para la unidad administrativa de organización escolar No 3 donde es punto de referencia obligado cuando se habla de rendimiento académico y calidad de la educación; en la medida en que profundicemos en este estudio, estaremos contribuyendo a la producción de un conocimiento que se requiere para mejorar los procesos de formación humana integral en la Costa Caribe.

Partimos de la reflexionar acerca del sistema de evaluación de calidad de la educación aplicados a los estudiantes en cuánto a pruebas ICFES, ECAES y SABER entre otras; permiten ver resultados parciales del proceso integral, mas no constituyen el elemento para generalizar o caracterizar la calidad de la educación de la organización escolar, se incurriría en una visión reduccionista del proceso. La principal trampa es ligar la calidad a la satisfacción de un estándar único y válido para todos los entes y a partir de ahí establecer un Rankin entre esos centros. López (2007). Este caso se escogió atendiendo las características de calidad de la educación sin trampas.

Al final de cuentas la calidad de la educación se ventila en cada escuela en cada organización escolar y no es posible conseguirla mediante acciones autoritarias de arriba abajo. Por el contrario hay que promover procesos de renovación de abajo a arriba, y es aquí donde esta investigación tiene un papel importante para hacer visible las buenas prácticas, las prácticas innovadoras, que se han conseguido crear a partir de fuertes identidades colectivas de fuertes lazos de relación y cooperación con la comunidad y de cambios sostenibles.

Esta investigación permitió hacer pública la experiencia de la NSMA y la posibilidad de transferir estos conocimientos como información referencial a otras instituciones y/ o otros contextos.

- Revisión bibliográfica: e identificación de categorías previas de análisis.(incluir esquema de categorías)

Se recurrió a referencias bibliográficas en el proceso de investigación, (Casilimas, 1997; Bizquerra, 2004; Strauss y Corbin, 2008; Coffey y Atikson, (2008); Huberman, 2008; Sarlé, 2005; Manual de Atlas.ti. 2006), como guía en todo el recorrido de la investigación

Una vez seleccionado el tema y establecido los objetivos, a partir del supuesto básico de que: el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización educativa guarda relación con el liderazgo formativo, a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la cultura escolar en particular los aspectos de su historia y respuestas a la innovación por parte de la institución se establecieron las categorías previas de análisis y sus relaciones, como se representa en el siguiente esquema:

Grafica 2: Categorías de análisis del proyecto de investigación.



Durante el desarrollo de esta de investigación, se construye teorías a partir de la comprensión de la realidad particular de la NSMA; de las unidades de análisis. El primer paso en el desarrollo de teoría es la conceptualización, un concepto es un fenómeno al que se le ha puesto un rotulo. Se trata de una representación abstracta de un acontecimiento, hecho, suceso, interacción que se identifica como significativo en los datos.

El propósito de denominar a los fenómenos es permitir reunir acontecimientos, sucesos u objetos similares bajo un encabezamiento clasificativo común. Aunque los acontecimientos o sucesos pueden ser elementos, el hecho de que compartan características comunes y significados relacionados permitió agruparlos. Al conceptualizar hicimos abstracciones, codificamos los datos se descomponen en casos, imágenes, sucesos, actos, etc. A los que se les dió un nombre que los representó.

Tabla 1: Ruta metodológico: guía del trabajo de investigación

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN				
			TRIANGULACIÓN	OBSERVACION PARTICIPANTE (Guía de observación)	ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	ANALISIS DE DOCUMENTO	RESULTADOS ESPERADOS
¿Cómo el liderazgo formativo promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización educativa a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la cultura escolar?	Analizar la relación entre liderazgo formativo y los procesos de desarrollo sostenibles de la calidad de la educación de la organización educativa, teniendo en cuenta la mediación de los aspectos institucionales: cultura escolar, innovación y estilos de liderazgo.	1. Caracterizar la historia de la institución educativa Normal Superior María Auxiliadora a partir del análisis de los siguientes aspectos:					La I.E.D. Normal Superior María Auxiliadora dispondrá de la información del informe de la investigación para fortalecer sus procesos organizativos, de mejora de la calidad de la
		1.1 Respuesta institucional a la innovación		X	X	X	
		1.2 Cultura escolar.		X	X	X	
		2. Analizar los estilos de liderazgo de los equipos directivos en la Institución Educativa Distrital Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta, constatando la existencia de algunos elementos que evidencien la presencia de un LFDSCE.		X	X		

		3. Relacionar historia institucional a partir de la respuesta a la innovación y la cultura escolar con estilos de liderazgo en la Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora del D.T.C.H de Santa Marta.	X				educación y de generar ambientes de trabajo satisfactorios en su comunidad educativa
		4. Establecer cómo la historia institucional y los estilos de liderazgo influye en la configuración del liderazgo formativo en la I.E.D Normal Superior María Auxiliadora para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.	X				Los órganos directivos y administrativos de la I.E.D.N. S.M.A. y gubernamentales del D.T.C.H. contarán con datos e información relevante para la toma de decisiones encaminada a promover liderazgo formativo y calidad de la educación.

Las categorías son conceptos derivados de los datos, que representan fenómenos, relaciones en grupos de significados de los hechos, acontecimientos, acciones, relaciones asimiladas entre sí; en este proceso se realizaron contrastaciones que permitieron establecer las diferentes categorías. Por eso el nombre que se le asignó a estas permitió ilustrar adecuadamente el fenómeno que representan; además de recordar su referente.

Las Sub categorías se fueron aclarando a medida que avanzamos con la interpretación de la información para dar explicaciones sobre la construcción de las categorías.

Ruta metodológica.

Se planteó el problema y seguidamente se establecieron los objetivos de la investigación, se procedió a la reflexión metodológica sobre cómo alcanzar cada objetivo, la respuesta a este interrogante dio como producto el diseño del esquema que cruza problema, objetivos, los instrumentos, técnicas.

- Técnicas e instrumentos para recogida datos (Anexar las guías o instrumentos de recolección de datos.)

En la ruta metodológica se seleccionaron las técnicas e instrumentos para recolección de la información como fueron: la entrevista semi estructurada, la observación participante, el análisis de documento. La cual se realizó apoyado en grabadoras, video grabadoras, cámaras fotográficas, diarios de campo.

A partir de la identificación de las categorías y el establecimiento de la ruta metodológica ilustrada en la tabla anterior, se procedió a reemplazar las x por las respectivas categorías y códigos previos que permitieron el diseño de las guías de observación, entrevistas y guías para analizar los documentos. Este ejercicio permitió el diseño de un único guión por técnica, los cuales se validaron a solicitud del asesor de la investigación por diferentes pares académicos, lo cual se utilizó como prueba piloto para rediseñar los mismos.

A propósito de las técnicas de investigación (Bisquerra, 2000), citando Goetz y Lecompte 1988, exponen las técnicas de observación participante, entrevistas estructuradas y no estructuras, fotografías y otras técnicas audiovisuales para aplicar en la investigación cualitativa.

La observación cualitativa no es un asunto de unidades y categorías predeterminadas, sino de ir creando el propio esquema de observación para cada problema de estudio y ambiente. Las categorías fueron surgiendo durante el desarrollo de la investigación.

El principal objetivo de la observación participante consiste en lograr una interpretación de los datos mediante el intercambio natural, en la cual el investigador se familiariza con los escenarios y las personas informantes, como así se logró en esta investigación compartiendo jornadas pedagógicas;

reuniones; ceremonias; foros; el proceso de preparación para alcanzar la certificación de sostenibilidad de la calidad de la educación, entre otros.

Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (por ejemplo, la investigación de formas de depresión o la violencia en el hogar) y permiten obtener información personal detallada. Una desventaja es que proporcionan información permeada por los puntos de vista del participante. (Creswell, 2005).

La entrevista de investigación semiestructurada, permitió conversaciones fluidas para obtener la información clave para esta investigación. Las características esenciales de las entrevistas cualitativas, de acuerdo con Rogers y Bouey (2.005):

- 1) El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
- 2) Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
- 3) La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.
- 4) El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y dirección de la entrevista.
- 5) El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
- 6) El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
- 7) La entrevista cualitativa tiene un carácter más amistoso.

Por otra parte se diseñaron guías para el análisis de documentos tales como: PEI, Lineamientos curriculares, propuesta pedagógica, documentos presentado al MEN para acreditaciones, planes de mejoramiento institucional, ponencia al Congreso Iberoamericano realizado en Santa Marta, para explicar la metodología de la deconstrucción, Actas y otros.

- Muestreo intencional

Antes de entrar al escenario para desarrollar la presente investigación los autores reflexionaron su imaginario de la NSMA, para poder lograr un acercamiento a la realidad sociocultural objeto de estudio se identificaron actores, eventos y situaciones relevantes a ser analizadas, en definitiva se hizo una especie de mapeo para lograr un acceso cualitativo al escenario.

Para este estudio de caso único, se determinó un muestreo intencional en la población objeto de estudio (comunidad educativa de la NSMA) de acuerdo a criterios cualitativos, asegurando que los informantes claves, los sitios de observación y los documentos fuesen representativos de la muestra.

Por lo cual se seleccionaron previamente para entrevistar: dos directivos docentes, trece profesores, dos padres de familia, y durante el acceso al escenario de investigación para entrevistar a: dos directivos docentes, trece docentes veintidós estudiantes de los diferentes niveles incluyendo la personera y la representante de los estudiantes al Consejo directivo, dos padres de familia pertenecientes a la asociación de los mismos; trabajadores administrativos, un asesor y una egresada.

Se seleccionaron escenarios y eventos a observar: Toda la planta física, espacios recreativos y de reuniones. Además de seleccionar específicamente la asistencia a eventos representativos del cronograma de actividades.

En lo que se refiere al análisis de documento se seleccionaron: PEI, dos planes de mejoramiento institucional, un proyecto sobre educación pedagógica semipresencial, propuesta pedagógica, actas de los diferentes consejos y comités; entre otros.

2.1.2 Acceso al escenario

- Inicio del trabajo de campo.

Se negoció la participación de los investigadores en las actividades académicas se pactó un compromiso ético entre las partes interesadas. Se presentó el proyecto de investigación y se acordó la vinculación de los investigadores a la cátedra de Innovación Pedagógica en el ciclo complementario en la IEDNSMA. (Incluir muestras de clases.)

- Recogida de datos

La información se recogió sobre la base de los aspectos determinados en el proyecto de investigación que apuntan al estudio del liderazgo y como este guarda relación con el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de la cultura organizativa escolar.

Se aplicaron las guías de entrevista semi-estructuradas, de observación y de análisis de documentos en el campo de investigación atendiendo los principios y directrices de la investigación cualitativa.

Para el caso de la recogida de datos a través de la observación participante comenzamos por observar el evento pedagógico de autoevaluación institucional a finales del año 2007 y principios del 2008, cuya ruta seguida por esta comunidad fue la deconstrucción de la cual participamos especialmente en grupo de gestión directiva en donde se analizaron aspectos de liderazgo y formas para lograr la sostenibilidad de la calidad de la educación, participamos igualmente en ceremonias católicas, jornadas pedagógicas, día del estudiante, día de la familia, visita de pares académicos, cerramos con la observación de la jornada de taller pedagógico en la cual se plantearon nuevas deconstrucción acerca de los ejes transversales: sistematización, pedagogía, evaluación, tecnología, investigación que documentamos a través de relatos producto de la toma de notas.

En el caso de la recogida de datos a través de la entrevista tuvimos en cuenta los contactos y dialogamos con los entrevistados o informantes claves que de alguna manera respondían con propiedad a las preguntas diseñadas teniendo en cuenta las categorías claves, se tuvieron en cuenta ideas formales e informales, auscultando las creencias, ideas, puntos de vista, relaciones, consensos, disensos, en general se facilitó el trabajo por las directivas y la disposición de los demás estamentos.

Para el caso de los documentos fue más difícil por los celos institucionales y de la comunidad religiosa que custodian los documentos y no se permite un fácil acceso, sin embargo se logró a través del dialogo tener contacto con ellos a través de estudios hechos en la propia institución y otros que se enviaron vía Internet.

2.1.3 Retirada del escenario

Antes del retiro del escenario se hizo devolución de algunos aspectos que se consideraron pertinente consensuarlos con las directivas y con los núcleos pedagógicos, se recogieron informaciones complementarias que retroalimentaron los aspectos claves de la investigación, las expectativas de esta comunidad son las de compartir estas elaboraciones para seguir profundizando en lo pertinente a liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación, es así como se inició en mayor profundidad el análisis de datos del cual se habla a continuación:

- Análisis de datos

Acerca de esta etapa del proceso de investigación, es conveniente decir que el análisis se realizó a través del proceso de categorización emergente, cimentado en esquemas conceptuales previos que se organizan en categorías, subcategorías y códigos guías, resultado de la revisión documental, la asesoría, los conocimientos de los investigadores y la práctica educativa, haciendo uso desde el principio de la recolección de información de la acción reflexiva de los autores de esta investigación para hacer el análisis descriptivo e interpretativo de los datos que surgen de los informantes claves, observaciones participantes y documentos institucionales que asignamos en una unidad hermenéutica y en un proceso de codificación a través del programa de análisis cualitativo por computador ATLAS. Ti adelantamos el proceso de análisis de los datos de manera estructurada según nivel de manejo y haciendo camino al andar logramos establecer las relaciones para describir y validar el supuesto de partida y dar desarrollo a los objetivos de la investigación plasmados en el documento de informe.

Además, se hizo un monitoreo permanente de los datos para evitar los sesgos propios del subjetivismo, siguiendo la pista en el escenarios y después de vincularnos a la cátedra y establecer contactos en la interacción en espacios pedagógicos y administrativos se fue registrando y reflexionando acerca de nuevas situaciones, identificando en la misma recolección a otros informantes e igualmente observando eventos del cronogramas de actividades de la NSMA que permitió además encontrar algunos nuevos documentos .y evidencias que profundizan e ilustran el conocimiento del fenómeno objeto de estudio.

Glaser y Strauss (1967), citado por (Ahumada, 2007) señala que el reto del investigador cualitativo es el desarrollo de la comprensión semiótica del contexto estudiado a partir de los términos y palabras de sus propios miembros, pero mas allá de esto, los investigadores realizamos un trabajo arduo de codificación fragmentando primero la información asignada en la unidad hermenéutica y haciendo el análisis de lo textual a lo conceptual renglón por renglón, párrafo por párrafo, se fueron descubriendo en las entrevistas, observaciones y documentos las citas, códigos, categorías, subcategorías, topologías, que inspiraron comentarios, memorandos, ensayos, mapas conceptuales, creación de familias de categorías, aprovechados para la sistematización y profundización del estudio de caso de la NSMA, que se ilustran a lo largo del informe de investigación, pero que ha continuación se da un ejemplo para corroborar lo expresado:

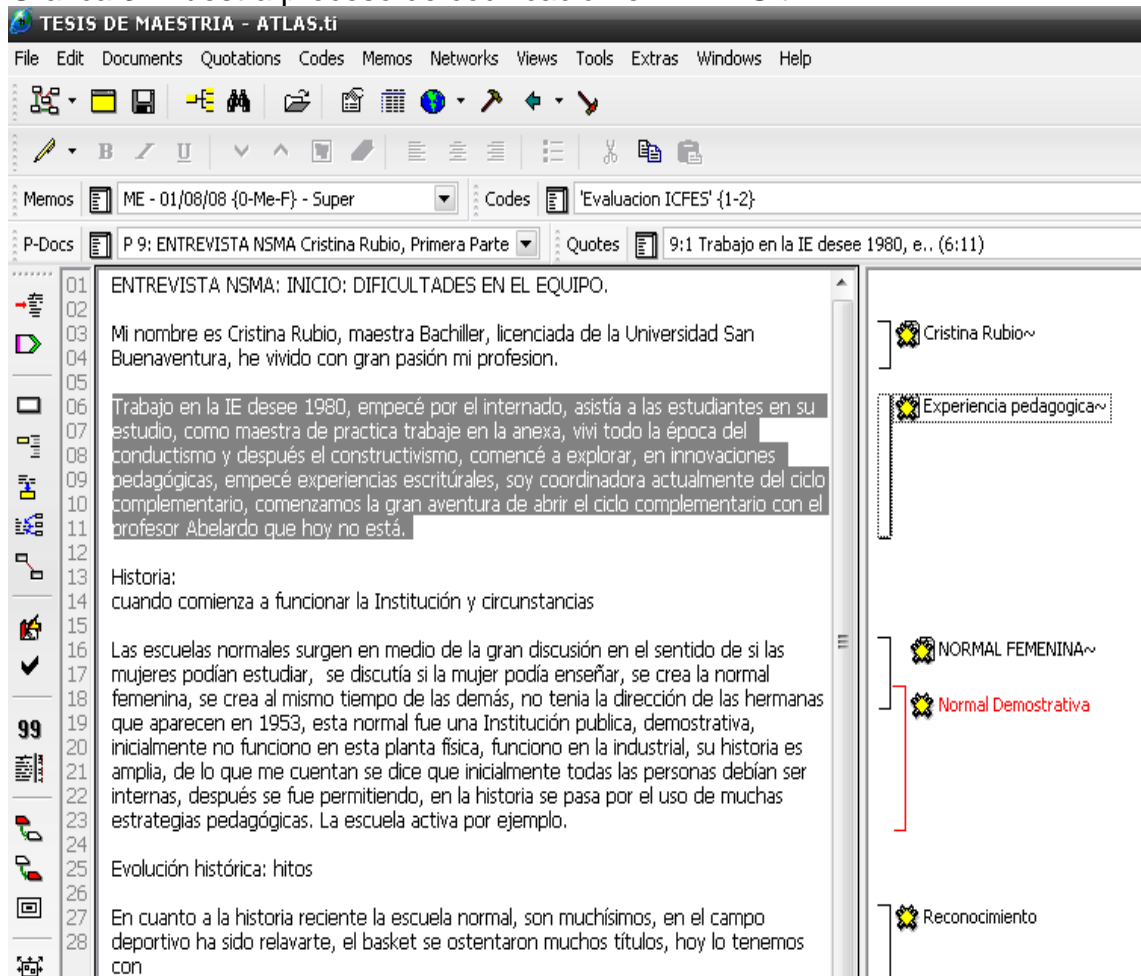
Acerca del análisis de los datos cualitativos asistido por el Software Atlas.ti. (Sampieri, 2007) expresa que es un excelente programa de desarrollo en la

universidad técnica de Berlín por Thomas Muhr, para segmentar datos en unidades de significado; Codificar datos (en ambos planos) y construir teoría (relacionar conceptos y categorías y temas).

El investigador agrega los datos documentos primarios (que pueden ser textos, fotografías. Segmentos de audio o video, diagramas, mapas y matrices) y con el apoyo del programa los codifica de acuerdo con el esquema que se haya diseñado. Las reglas de codificación las establece el investigador y el programa las aplica.

A continuación se ilustra un ejemplo de análisis de datos cualitativo a través de ATLAS.ti, se presentan primero un documento con una entrevista que se fragmenta en citas en donde se le asignan códigos que aparecen al frente de cada cita, con su respectiva identificación que más adelante se utilizan en el desarrollo del informe como así aparece, como también aparecen los memos con su fecha de creación y su símbolo, las citas con sus símbolos, los códigos con su símbolo, un ejemplo de registro y relato de observación como también dos mapas de relaciones entre códigos y citas o entre códigos solos.

Grafica 3: Muestra proceso de codificación en ATLAS.ti.



Este pantallazo muestra el documento asignado como entrevista previamente transcrita en Word y luego convertida en documento t.x.t que presenta la referencia codificada de la entrevista como P: 3 con sus respectivos ítems de preguntas y respuestas sometidos a citas y codificación con sus respectivos comentarios cuando fuere del caso.

A continuación presentamos una muestra del trabajo de citas codificadas en un número de 742.

Grafica 4: Muestra de citas en ATLAS.ti

I	D.	Name	Start	Size	Author	Created	Modified
3:1	1	¿Información gene...	9	1	Super	20/07/08 01:43:07 a.m.	20/07/08...
3:2	1	simultáneamente h...	20	4	Super	20/07/08 01:47:16 a.m.	20/07/08...
3:4	1	2. ¿Qué puede ap...	44	2	Super	20/07/08 01:56:30 a.m.	20/07/08...
3:5	1	Antes se llamaba E...	47	3	Super	20/07/08 01:58:14 a.m.	20/07/08...
3:11	1	¿Qué circunstancia...	73	3	Super	20/07/08 02:10:43 a.m.	20/07/08...
~...	1	Bueno, a raíz de la...	117	6	Super	20/07/08 02:19:35 a.m.	20/07/08...
3:18	0	Por que quieren co...	122	4	Super	20/07/08 02:21:54 a.m.	31/08/08...
3:26	1	a partir de la refor...	190	2	Super	20/07/08 02:33:24 a.m.	20/07/08...
3:28	1	Pueden ser progra...	212	6	Super	20/07/08 02:36:47 a.m.	20/07/08...
3:29	1	De todas maneras,...	217	10	Super	20/07/08 02:37:28 a.m.	20/07/08...
3:30	1	Estas maestras for...	226	5	Super	20/07/08 02:38:54 a.m.	20/07/08...
3:35	1	Normal en el progr...	257	2	Super	20/07/08 02:44:49 a.m.	20/07/08...
3:36	1	con la ley 115, res...	270	4	Super	20/07/08 02:45:51 a.m.	20/07/08...
3:39	1	Bueno, en este mo...	297	2	Super	20/07/08 02:53:49 a.m.	20/07/08...
3:41	1	Bueno, así como el...	309	3	Super	20/07/08 02:56:10 a.m.	20/07/08...
3:42	1	la Normal atravesó...	311	11	Super	20/07/08 02:57:20 a.m.	20/07/08...
3:43	1	¿Cuál ha sido su ro...	323	8	Super	20/07/08 02:58:46 a.m.	20/07/08...
3:46	1	hay sentido de fra...	341	7	Super	20/07/08 03:01:21 a.m.	20/07/08...
3:51	1	no le costaba muc...	358	4	Super	20/07/08 03:04:47 a.m.	20/07/08...
3:54	1	PROFESOR DE LA ...	6	1	Super	20/07/08 03:07:46 a.m.	20/07/08...

Fuente: Listado de citas editado en Atlas.ti.

A continuación se presentan los códigos sistematizados en el trabajo con la ayuda del programa ATLAS.ti. en cuyo proceso se tipificaron 827 códigos.

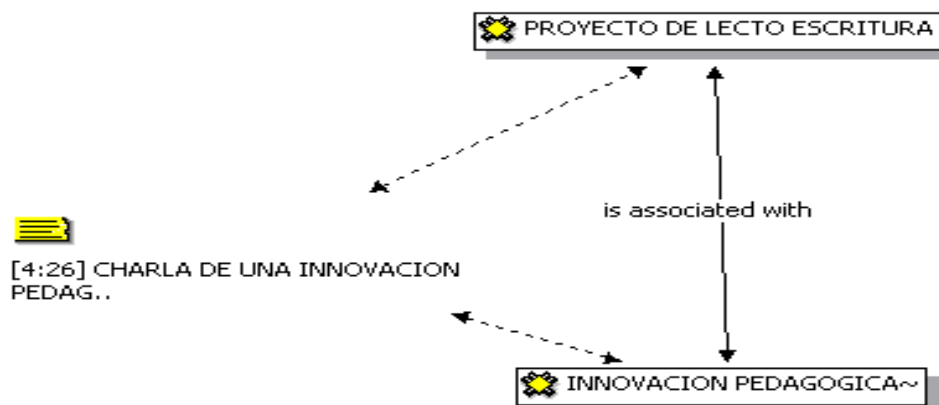
Gráfica 5: Muestra de codificación en ATLAS.ti

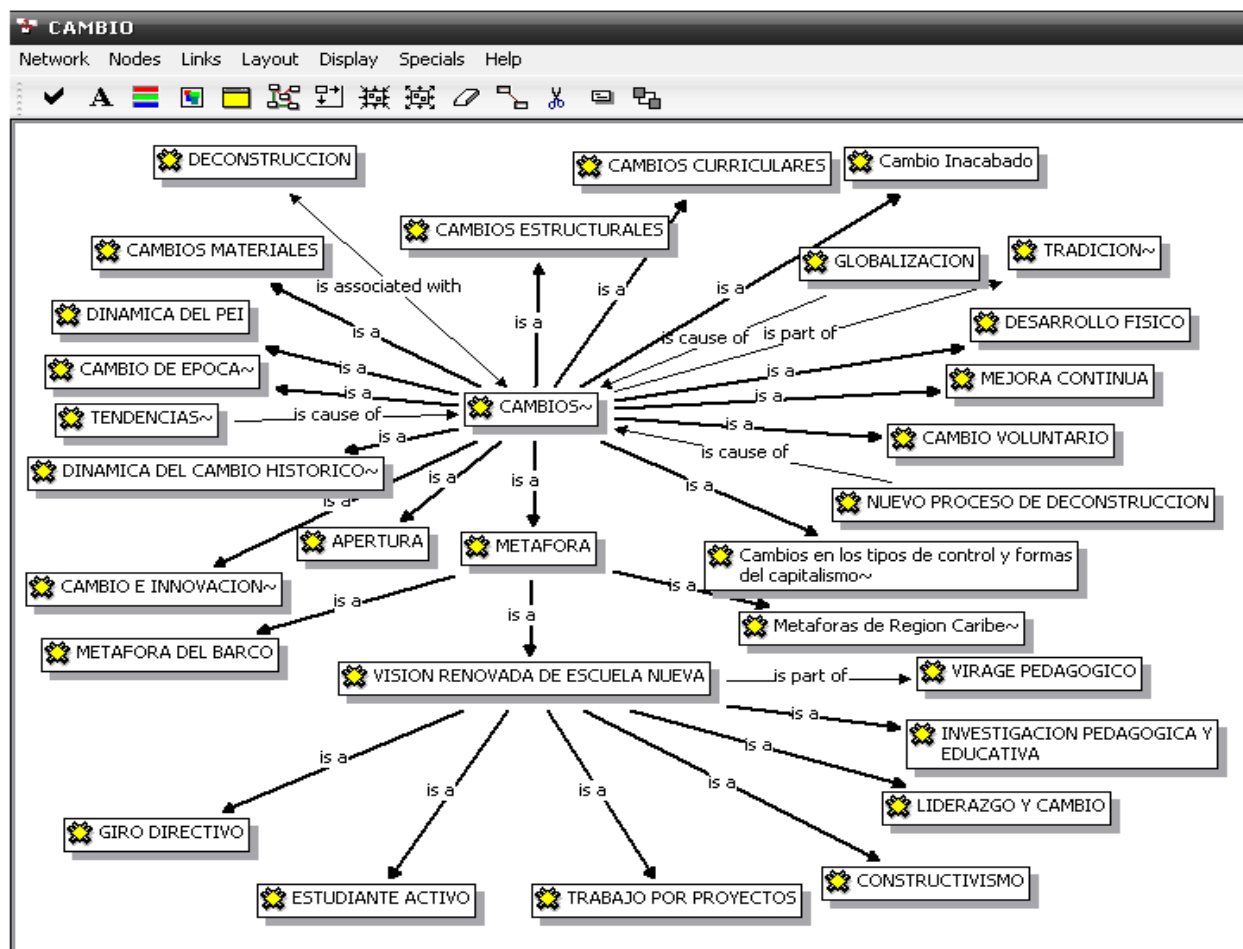
Name	Grounded	Density	Author	Created	Modified
'Evaluacion ICFES'	1	2	Super	06/08/...	29/09/...
"Ser maestra es una ...	1	5	Super	02/08/...	29/09/...
¿Etapas que ha vivid...	1	2	Super	18/08/...	05/09/...
Acceso desigual	1	0	Super	02/08/...	02/08/...
Aceleración del apre...	1	0	Super	10/08/...	29/09/...
Acercamiento al Dire...	1	0	Super	20/07/...	20/07/...
ACOMODACION DE ...	1	0	Super	07/08/...	07/08/...
Acompañamiento per...	1	0	Super	02/08/...	02/08/...
Acreditacion	1	1	Super	20/07/...	29/09/...
Acreditacion de calid...	0	2	Super	20/07/...	04/09/...
ACREDITACION DE ...	3	3	Super	26/07/...	29/09/...
ACREDITACION DE ...	1	1	Super	07/08/...	06/09/...
ACTITUD POSITIVA	2	1	Super	02/08/...	29/09/...
ACTIVIDAD PROPIA	1	1	Super	27/07/...	06/09/...

Fuente: Listado de códigos con sus respectivas densidades

El siguiente es un esquema de relación entre cita y código que condujeron a la creación de 38 mapas conceptuales o Network en inglés que fueron de gran utilidad para elaborar ensayos con los diferentes códigos y categorías.

Gráfica 6: Muestra de relaciones entre citas y códigos; y Network en ATLAS.ti





Fuente: Network (mapa conceptual) elaborado en Atlas.ti

El uso de ATLAS.ti, potente software, es una herramienta de apoyo, fue el camino para hacer el análisis visual de los datos cualitativos, especialmente de las entrevistas convertidas en documentos, las observaciones y los mismos documentos aportados por la NSMA, y con el uso de esta herramienta se llevó a cabo la sistematización de los datos que ayudó a descubrir los significados que se encuentran ocultos y mantuvo el interés por aprehender esa realidad objeto de estudio hasta lograr niveles de satisfacción cuando se dio lugar a la creación de la gran familia de categorías que resume todo el trabajo en un esquema conceptual de relaciones entre liderazgo, desarrollo sostenible de la calidad de la educación, en la cultura organizativa escolar, es decir, aparece la gran familia Normalista con toda su producción de códigos que dan la caracterización de cultura escolar con su impronta expresada de manera coherente por sus estamentos.

Como se indicó, ATLAS.ti, permitió organizar la información, archivarla en la unidad hermenéutica, junto con la codificación, las anotaciones, memos, códigos, se hizo la comprensión navegando por los datos relevantes, de tal manera que meridianamente se construyó esa red de conceptos y relaciones que soporta la investigación sin perder de vista que los investigadores son en

ultimas el instrumento de investigación y los que narran la textura de los datos y sus significados respetando la palabra de los protagonistas del acto pedagógico.

Manteniendo a lo largo del proceso el compromiso inmenso con el enfoque cualitativo y la rigurosidad intelectual y moral de sacar adelante la tarea de documentar el caso de la NSMA como posible plataforma hacia la educación de calidad integralmente humana, promovida desde visiones de liderazgo formativo, hacia el empoderamiento y recuperación de las voces de los actores y con ello generar actitud positiva que irradie en el contexto caribeño como está contemplado en la propuesta SUE CARIBE, red de Universidades publica que buscan impactar en los cambios de la región.

- Elaboración del Informe de Investigación.

Este se redactó mediante el uso de técnicas sugeridas por la SUE CARIBE, contemplando los requerimientos de APA, ICONTEC NTC, pero especialmente se realizo bajo la impronta de análisis de los investigadores con todas sus virtudes y fallas humanas, se crearon los archivos correspondientes trabajados con la ayuda de la herramienta referenciada como ATLAS. Ti se organizaron y ordenaron los temas siguiendo la ruta de los objetivos: primero se hace una ubicación previa al lector de algunas aproximaciones de contexto y metodología para después entrar en la presentación del informe, su desarrollo, sus resultados y conclusiones.

En esta perspectiva de elaboración del informe vale la pena recordar a Casilimas (1998), cuando plantea que cuatro procesos deben integrarse en la redacción del informe de investigación cualitativa: la comprensión, la síntesis, la teorización y re contextualización, analizándolos en sus relaciones, es un recorrido de una secuencia lógica, en el sentido de alcanzar la síntesis a partir de la comprensión y alcanzar a partir de estas unos mayores niveles de teorización y así mismo, la re contextualización no puede ocurrir hasta que los conceptos no hayan sido desarrollados.

La estructuración del informe fue uno de los puntos de sufrimiento que como señala Woods, se hubiesen evitados con el seguimiento de algunas sencillas recomendaciones, para prevenir errores en la manera de elaborar el informe.

En esta parte final se tienen en cuenta las recomendaciones de los jurados y asesor de la investigación para darle cuerpo a la categorías de análisis, reajustando el texto a partir de las observaciones y retomando las notas de campo y la ultima versión del informe llegar a la versión final (inacabada) en la

prospectiva de que lo aquí planteas tenga uso en las acciones hacia la nueva visión de liderazgo formativo para el desarrollo de la calidad de la educación con equidad social en la perspectiva de la sociedad solidaria y democrática que anhelamos .

A continuación de este capítulo, se muestra el proceso de contextualización teórica, análisis y descripción atendiendo los objetivos para darle respuesta al problema de investigación, se presenta de una vez y de manera interrelacionada los aportes coherentes con las posturas asumidos por la investigación en el análisis de los datos cualitativos que soportan empíricamente esta investigación, y a la vez inducen a nuevos hallazgos que van dándole forma la conocimiento del caso de la NSMA, de tal manera que se confirma el impacto del estudio para el diseño de políticas en la institución NSMA, y el Distrito de Santa Marta en Materia de liderazgo educativo en la línea de investigación de la calidad de la educación, desde la perspectiva cualitativa sociocultural.

3. CULTURA ORGANIZATIVA ESCOLAR

En el contexto de las culturas organizativas escolares es menester abordar desde la perspectiva epistemológica tres aspectos: Saber pedagógico; teorías de la organización y teorías de las culturas organizativas; que tienen como punto convergente el desarrollo del “**sí mismo**”, es decir, la recuperación del sujeto de prácticas pedagógicas, quienes son los protagonistas del saber pedagógico, del conocimiento de sus propias interacciones con los demás, de aportar a la construcción del ethos cultural que facilite el desarrollo humano integral, como lo expresa Covey (2005) , lo primero es, “encontrar su voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya”, es así como se deconstruye y reconstruye el sujeto social que deja huellas y trasciende aportando sus conocimientos, sentimientos, pasiones, espíritu a las transformaciones personales, sociales y escolares.

En este capítulo se intenta comunicar los procesos de la cultura organizativa escolar y como esta cultura se caracteriza en el devenir histórico de la NSMA, para conocer las barreras y puentes (Bolívar, 2004) que permiten el procesos de innovación y adaptación a los cambios de era, locales e institucionales que le dan sostenibilidad a la calidad de la educación a partir de estilos de liderazgo de nuevo tipo en el contexto pedagógico.

3.1. ENFOQUE CRÍTICO SOCIAL

Admitamos que la NSMA, transita por varios enfoques pedagógicos en el desarrollo de sus ciento veinte años de historia como Normal, pasando por enfoques humanistas religiosos, conductistas, de la tecnología educativa de gran influencia en el país, en el cual los currículos se diseñaban por los expertos. En su historia reciente y después de muchas reflexiones, tensiones y acuerdos se asume el enfoque critico social al lado de la Pelagia del sistema preventivo de Don Bosco, **la teoría crítica de la educación** tiene su punto de partida en la evaluación critica del carácter histórico-social de la educación, debe conducir a: plantear la relación entre el sistema educativo y la estructura de la sociedad, analizar las dinámicas de las estructuras políticas y económicas, ayudar a los maestros en su propia práctica educativa, evidenciar la dependencia del sistema educativo del sistema social y por lo tanto las verdaderas condiciones sociales de la educación a través de la crítica ideológica, este término significa un develamiento científico de las condiciones sociales de producción y una revelación de las racionalizaciones erradas y sus efectos de sus supuestas interpretaciones.

Todo este análisis de la presente investigación implica una forma de razonamiento distinta de la tecnicista, se asume el razonamiento dialéctico, bajo un interés emancipador como así lo propone Habermas en su teoría de la acción comunicativa

El razonamiento dialéctico en la teoría crítica de la educación trata de iluminar los procesos sociales y educativos al: mostrar como los simples dualismos limitan nuestra comprensión, mostrar como las oposiciones entre los dualismos nos llevan a contradicción, mostrar como estas ideas o posturas dualistamente opuestas constituyen los patrones y las consecuencias de la acción e interacción que observamos en los escenarios sociales y educativos que esperamos comprender y mejorar. (Kemmis 1999)

La ciencia social crítica según Habermas persigue el interés emancipador a través del análisis de las circunstancias históricas y sociales general y particular para identificar los hitos y símbolos claves en el territorio social de afuera y en el de la localidad estudiada, en su forma de entender el mundo: su lenguaje, valores, significados (ideología) que han constreñido las ideas y acciones mediante desconocidas relaciones de poder.

La teoría crítica de la educación debe resistir a todas las tentativas educativas que quieren integrar a las jóvenes generaciones en el sistema de poder institucional sin ayudarlas a encontrar una perspectiva frente al poder.

Desde el saber antropológico histórico de la pedagogía el sentido normativo no aplica, su objeto es el hombre en su contexto histórico social determinado. El saber antropológico de la pedagogía se constituye a partir de los diferentes discursos (Klafki citado por Wulf, 1999) muestra las características de dichos ámbitos: Falsedad de la conciencia ideológica, las ideologías refuerzan y legitiman las relaciones de poder existentes, corresponden a los intereses particulares de los grupos dominantes, se pueden tomar por verdades por los grupos dominados y destruidas por las estructuras sociales dominantes (conciencia alienada). Lo anterior indica el camino de la Normal cuando asume esta postura filosófica, biosociocultural y política, es decir, el camino es lleno de esperanza y el presente de la NSMA es de compromisos consigo mismo y con la sociedad en el contexto histórico cultural.

Lo anterior dimensiona los retos y desafíos de la NSMA, en la perspectiva de la educación con calidad desde una nueva visión de liderazgo democrático, se observa, que este no radica exclusivamente en erradicar la obsolescencia curricular, sino también queda referido a la necesidad de introducir cambios importantes en la cultura, al conceptualizar al sujeto educativo no sólo como sujeto económico sino como sujeto social, que pueda involucrarse en forma

crítica, activa a los procesos económicos, sociales, políticos y culturales. (Villarini, 2001)

La inserción dinámica de la NSMA, a la sociedad de la información o sociedad del conocimiento requieren de sujetos educables capaces de abordar la realidad en toda su complejidad, para adelantarse a los cambios que se suscitan en ella, con sentido ético y responsabilidad social; para lo cual se requiere eliminar la exclusión del otro e interiorizar la valoración del “sí mismo” (Morin, 2001; Zambrano 2002); el individuo al quedar excluido, se conduce al Shock del futuro, un problema que describe la imagen de la futura sociedad de la información y consiste en la incapacidad de la gente para responder de forma adecuada a la rápida transformación de la sociedad (Masuda ,1971)

De lo anterior, se puede señalar que el proceso de empoderamiento de la comunidad educativa ocurre cuando estos se reconocen como sujetos sociales, críticos desde los saberes y conocimientos instalados para dejar huellas personales y colectivas en el contexto de su misión personal y social, se plantea entonces el paradigma de desarrollo humano integral o de la persona completa (Villarini, 1997; Covey, 2005) que conciben mente, corazón, espíritu, como un todo holístico, y se infiere que la organización escolar, (como en el caso de la NSMA) que asume este paradigma, es inteligente y aprende con facilidad a centrarse sustancialmente en la máximas prioridades e implementarlas con amor y pasión en la ruta de mejoramiento de la calidad de la educación como potenciación de calidad de vida humana digna.

A partir de la reflexión crítica de las practicas pedagógicas en la NSMA, emerge la inquietud de: sí por sí mismo se pueden superar las tensiones y asumir el reto histórico de cambio e innovación para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de su cultura e identidad; de esta forma, el maestro de esta Institución puede mediar efectivamente para la construcción y/o fortalecimiento del “**sí mismo**” y del estudiante y en general de la comunidad educativa, al respecto Bachelard, recomienda estar despiertos, vigilantes de los propios saberes y conocimientos, siempre abiertos y reflexivos para lograr efectivamente las transformaciones institucionales, personales y sociales.

3.2. PERSPECTIVA TEORICA DE LA ORGANIZACIÓN

A partir de este ítems se hace el recorrido por los paradigmas y perspectivas teóricas del estado del conocimiento en lo relativo a organización y cultura organizativa escolar, esto sirve de base para ubicarnos y caracterizar la cultura organizativa de la NSMA que la da su impronta para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

El Concepto de Paradigma: Kuhn (2000), como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica y también a una comunidad académica y educativa que se crea sus propios enfoque, creencias y maneras de abordar la solución de problemas, como es el caso de la NSMA, que transita de los viejos paradigmas educativos hacia nuevos paradigmas humanistas, comunicativos, constructivistas y sociales.

Cierto es que, la NSMA, reconstruye sus viejos paradigmas y se apropia de nuevos significados para avanzar en transformaciones de su propia identidad cultural, se empodera de su nueva misión, visión, principios y valores compartidos de manera coherente por la comunidad educativa, y a su manera introducen las innovaciones y se apropian del conocimiento pedagógico y científico para cumplir con la tarea que les encomienda la sociedad, lograda a través de un riguroso trabajo y esfuerzo humano de sus directiva , docentes y trabajadores.

A continuación se presenta la tabla que ubica los paradigmas que han interiorizado las organizaciones en el contexto de sus culturas y les subyace a la forma como estas modelan y le dan solución a sus problemas, que para el caso de esta investigación se asume que el paradigma de la persona integral no se puede quedar en el fundacionalismo que se abstrae de la realidad social para transformarla en bien de las comunidades y la sociedad.

Tabla 2: Paradigmas de la organización

Paradigma funcionalista:	Analiza la sociedad desde el punto de vista objetivo, planteando que esta tiene una existencia real, concreta y un carácter sistemático orientado a producir un estado de cosas ordenado y regular. Se enfoca hacia el rol, el comportamiento que cumple cada sujeto demarcado contextualmente en un mundo real de relaciones sociales concretas y tangibles
Paradigma Interpretativo:	Plantea que la realidad social no posee un sentido concreto sino que es el producto de la experiencia subjetiva e inter-subjetiva de los individuos. Se basa en el presupuesto y la creencia de que hay un orden y un patrón que subyacen al mundo social. Ve el intento funcionalista de establecer una ciencia social objetiva como un fin inalcanzable.
Paradigma Humanista radical:	Dice que “el proceso de creación de la realidad puede ser influido por procesos psíquicos y sociales que canalizan, constriñen y controlan las mentes de los seres humanos en formas tales que los alienan de las potencialidades inherentes a su verdadera naturaleza como humanos” (Morgan, 1980) Hace alusión a la prisión psíquica, que significa que los seres humanos son prisioneros dentro de los límites de la realidad que ellos mismos crean. Por consiguiente, esta metáfora trata de descubrir cómo el ser humano puede unir pensamientos y acciones (praxis) como un medio para trascender su alienación
Paradigma Estructuralista radical:	Plantea una visión de la sociedad como una fuerza potencialmente dominante, vinculado a una concepción materialista del mundo social” La realidad se ve caracterizada por tensiones intrínsecas y contradicciones entre los elementos opuestos que inevitablemente conducen al cambio

	radical en el sistema como una totalidad” (Morgan, 1980) Esta existe por su propia cuenta independientemente de la forma que sea percibida y reafirmada por la gente en sus actividades cotidianas. Según este paradigma las relaciones se dan sobre la base de la contradicción, la crisis.

Fuente: Zapata 2006

➤ **Las organizaciones como sistemas complejos**

Dado que la organización escolar es ecosistema social, que se auto-organiza y realiza su auto-producción, al mismo tiempo, realiza auto-eco-producción como lo señala Morin (2001), es decir, la parte está en el todo y el todo está en la parte; estamos ante sistemas extremadamente complejos, así el caso objeto de estudio lo analizamos desde esta perspectiva del pensamiento complejo en contraste con un opción determinista o reduccionista de una organización escolar. Esto es válido para la empresa (como también para la organización escolar) que tiene sus reglas de funcionamiento, y en cuyo interior, juegan las leyes de la sociedad en su totalidad.

➤ **La organización y la cultura:**

Se ha considerado la cultura como variable externa; variable interna hasta llegar a que las organizaciones son cultura; son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (Smircih, 1983; citado por)

López, 2003 considera que aunque la cultura comparta algunos presupuestos con la cultura organizativa es una estructura relativamente autónoma respecto a la cultura social predominante; las organizaciones procesan esa influencia y se comporta finalmente a su manera; la cultura social puede influir sobre la cultura organizativa tanto como la cultura organizativa influye sobre la cultura social.

Lo anterior se aplica al análisis de la cultura escolar de la NSMA, y desde esta investigación se reconoce la impronta cultural y el ethos construidos históricamente como el legado de esta institución para trascender los propios límites de la normal.

3.3. LA CULTURA ORGANIZATIVA ESCOLAR EN LA NSMA

A continuación presentamos el contexto teórico que soporta el análisis descriptivo, interpretativo de estudio de caso en la NSMA y se articula con una ubicación y caracterización de la cultura organizativa Normalista y la importancia que esto tiene para sentar la base del análisis del liderazgo formativo que promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación, en tanto se hace acopio de la cultura para promover las transformaciones escolares pertinentes.

3.3.1. Perspectivas teóricas de la cultura organizativa

En cuanto a cultura Geertz, 1992 propone creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en una tramas de significación que él mismo ha tejido, considera que la cultura es una urdimbre el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significados

El hombre se hizo hombre cuando llegó a ser capaz de transmitir su cultura a sus descendientes y vecinos mediante la enseñanza y a adquirirlos de sus antepasados y vecinos mediante el aprendizaje. Después de ese momento el progreso dependió casi enteramente de la acumulación cultural, a medida que la cultura se desarrollaba y avanzaba lentamente. (Geertz, 2006)

3.3.2. Paradigmas de la Cultura Organizativa

A continuación se presenta un resumen de las teorías organizativas presentado por García, 2006

Tabla 3: Paradigmas de la cultura organizativa

Cultura y Gerencia Comparativa: La cultura como una variable externa		
Concepto de Cultura	Concepto de Organización	Concepción metodológica del investigador
La cultura se concibe como una variable independiente y externa que influye en la organización	Las organizaciones son manifestaciones de sistemas más amplios	Los estudios se centran en mirar la influencia de los sistemas más amplios sobre las organizaciones.
Cultura corporativa: La cultura como una variable interna.		
Concepto de Cultura	Concepto de Organización	Concepción metodológica del investigador

<p>La cultura se concibe como un pegamento social que mantiene a la organización unida: expresa los valores compartidos por los miembros de una comunidad Schein(1985)</p>	<p>Las organizaciones son fenómenos que producen cultura El cambio cultural, desde esta perspectiva se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional, contribuye a la constitución de una cultura homogénea y fuerte algunos autores afirman que estas con las más aptas para ser exitosas(Deal&Kennedy, 1982;Peters & Watterman, 1984)</p>	<p>La investigación de esta concepción está basada en el teoría de sistemas Para promover la adaptación de la organización a los imperativos ambientales, es necesario cambiar la cultura organizacional. La aproximación metodológica se lleva a cabo a partir de métodos cuantitativos, que buscan encontrar correlaciones estadísticas entre cultura y otras variables (Smircich, 1983)</p>
<p>La cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización</p>		
<p>Organización = Cultura</p>	<p>Concepción metodológica del investigador</p>	
<p>Las organizaciones se entienden como culturas. Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” Smircih,1983:347 Según la antropología cognitiva (Goodenough, 1971; citado por Smircich(1983) ; La cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos Harris y Cronen (1979) citados por Smirich(1983) Desde la perspectiva simbólica: De acuerdo con Geertz(1973), parafraseando a Max Weber, el hombre esta suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido(cultura) La cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción</p>	<p>Perspectiva Cognitiva</p>	<p>Perspectiva simbólica</p>
	<p>El objetivo del investigador es identificar las reglas para entender como los miembros de la cultura la ven y describen su mundo. Las organizaciones son sistemas de creencias o marcos de referencias que los miembros de la organización comparten en grados variados. Un supuesto que subyace a este trabajo es que el pensamiento está conectado con la acción, lo que implica que las preguntas de investigación en este enfoque están conducidas a encontrar las reglas o guiones que dirigen la acción y las estructuras de conocimiento que están operando(Smirich, 1983)</p>	<p>El investigador analiza la cultura no como un científico experimental en busca de leyes, sino como un intérprete en busca de significados Lo que hace el etnógrafo de acuerdo a Geertz (1973) es hacer descripciones densas, las cuales implican la identificación de las estructuras significativa que permiten entender las acciones sociales. En últimas el análisis cultural se centra en identificar cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción; es comprender o que se constituye en normal para un grupo de personas, en un proceso de negociación en el que ciertas concepciones del mundo se naturalizan hasta constituirse en la “ realidad” o lo “normal”</p>

PARADIGMAS EMERGENTES		
<p>Esta manera de entender Perspectiva socio-constructivista: Las organizaciones en vez de poseer una cultura, son cultura: explora el fenómeno como una construcción social, mirada que a su vez se deriva de las transformaciones que ha habido, tanto en las aproximaciones al concepto, como al concepto mismo de organización, las interpretaciones que los científicos tienen acerca de la realidad, son producto de significados que se han vuelto hegemónicos y que a su vez tienen efectos materiales.</p> <p>Organizar significa coordinar acciones para establecer orden y sentido común, lo que es el fin de la organización (Weick,1995)</p> <p>La existencia de significados que permite a los miembros coordinar sus acciones y reducir la variabilidad no implica que el contexto organizacional no haya lógicas alternativas que cuestionen las dominantes. Durante la estabilidad relativa , los actores organizacionales actúan de acuerdo a las reglas e historias codificadas que ellos han construidos colectivamente y que les brinda un marco adecuado para la acción(Abma,2000)</p>	<p>Cuando esas historias heredadas no son adecuadas significa que el proceso de cambio organizacional debe empezar. Así el cambio y la innovación son necesarios y también una finalidad de la organización.</p> <p>Posición política del investigador:</p> <p>En este sentido el analista cultural desde este enfoque se interesaría por identificar no solo como las personas entienden e interpretan y como estos se conectan con la acción, sino que trataría de entender como los discursos y prácticas que circulan en la organización están inmersos en las relaciones de poder en las que se da una lucha por el control de significados.</p> <p>El analista además de develar los discursos hegemónicos</p> <p>Develar discursos marginales que circulan en la organización.</p> <p>Para hacer evidentes los conflictos y las resistencias que se configuren desde lugares no hegemónicos y en lo posible abrir el dialogo reflexivo que permita el cuestionamiento de los discursos hegemónicos que se dan por sentado a partir del empoderamiento a partir de las lógicas marginales</p>	

Fuente: García (2006)

3.3.3. La cultura organizativa en los centros educativos

La educación es un sistema complejo que involucra multiplicidad de factores interrelacionados entre sí y con otros sistemas (económico, cultural, social y político) con los cuales se comunican en un contexto dinámico, variado, problémico y diverso.

Las organizaciones educativas en particular, en el contexto del sistema educativo en general constituyen un sistema complejo en el que se desarrollan diferentes tipos de **culturas organizativas**, se manifiesta a través de las representaciones, creencias, las concepciones y prácticas educativas, generalmente liderada implícita o explícitamente por agentes que potencian u obstaculizan los procesos de cambios en la construcción de la calidad de la educación

Para que estas manifestaciones se reconozcan como culturales deben estar concebidas por el currículo y ser expresadas en las actitudes y aptitudes de los estudiantes que se identifican con el reconocimiento del sujeto y de su interés subjetivo, para lo cual se siente motivado Situación que hace emerger su autonomía como ser humano en esta sociedad pluralista y por lo tanto responde a las necesidades que él tiene y al interés objetivo: lo que deberá interesarle a la luz del tipo de sociedad en la que le toque vivir. (Villarini, 2001) En este proceso es importante tener en cuenta fenómenos producto de las relaciones del multiculturalismo e interacciones culturales como la transculturación, que conllevan a la reflexión conceptual de la cultura dentro

Del contexto educativo. En el análisis de los retos y desafíos de la educación con calidad desde la perspectiva democrática, se observa que este no radica exclusivamente en erradicar la obsolescencia curricular, sino también queda referido a la necesidad de introducir cambios importantes en la cultura, al conceptualizar al sujeto educativo no sólo como sujeto económico sino como sujeto social, que pueda involucrarse en forma crítica, activa a los procesos económicos, sociales, políticos y culturales. (Villarini 2001)

En la construcción de identidad cultural se tienen en cuenta aspectos históricos, antropológicos, sociales, epistemológicos, filosóficos, psicológicos; pedagógicos que fundamentan la concepción de hombre como un proyecto que se construye permanentemente a través de su vínculo con el mundo, con el cual se relaciona, atribuyéndole significados acuñados mediante la interacción comunicativa, hace que cada trayectoria existencial dependa de su comunicación con otras trayectorias que se entrelazan debido a su condición de ser- en -el- mundo, de construirse a partir de dicha interacción y expresarse a través de una acción colectiva (Tomassini, 1989).

El aprendizaje en equipo comienza con el dialogo de los saberes individuales hacia un lenguaje común; puesto que el conocimiento individual de los integrantes de una organización, no es garantía de un “aprendizaje colectivo”; el cual representa más que la suma de las partes, las relaciones, más el aprendizaje de la organización.

Si una idea sobre liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir imagen del futuro que se procura crear. La gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea, pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder o de una crisis que acicatea a todos temporariamente. (Senge 1999.)

En la línea de organizaciones que aprenden se exige cambios internos y externos, coherentes con cambios culturales; por eso no podemos olvidar que los centros están inmersos en una determinada cultura y, al mismo tiempo, crean una cultura propia, conformada por normas, creencias, valores y mitos que defienden y que utilizan para regular el comportamiento de sus miembros (Gairín, 2000).

En este proceso se dan algunas resistencias que aseguran la sostenibilidad del cambio. (Morín 2002, López (2004). Avanzar en el conocimiento de la complejidad de dirigir organizaciones educativas en ambientes culturales diversos e identificar tipos de liderazgo que funcionen como agentes de cambio para mejorar la calidad de la educación como calidad del desarrollo humano integral conduce a comprender que éste conocimiento es el que le permite a la organización implementar diferentes estrategias innovadoras frente a las exigencias de las dinámicas sociales.

En Colombia se ha reflexionado a este respecto: conocer la cultura escolar permite conservar un enfoque y ambiente de gestión necesario para convertirse en una organización que facilite el aprendizaje y por consiguiente mejore la calidad, superar las limitaciones a la efectividad que implica ciertas prácticas usuales que limitan la efectividad de las organizaciones por ejemplo relacionados a continuación tomados de la misión ciencia, educación y desarrollo:

- Las políticas educativas y los dirigentes de las Instituciones educativas no tienen la permanencia que requieren los procesos educativos para sostenerlos en el mediano y largo plazo.
- Los docentes y alumnos no cuentan con ambientes estimulantes para propuestas novedosas de desarrollo curricular.
- El ordenamiento curricular y espacial escolar tiende a promover actitudes negativas por su jerarquía organizacional.
- Las relaciones entre los procesos educativos con el entorno, con la comunidad y con los alumnos es muy deficiente y el sistema actual de las organizaciones educativas es muy cerrado e inflexible.

Este documento hace un recorrido histórico de la aplicación de las diferentes teorías de la organización hasta llegar a la construcción de aprendizaje colectivo; apoyado en diferentes autores: (Stata (1989; Kolb (1984) Bhom (1991); Schein (1993); Kim (1993); Piaget 1981; Senge (1996), entre otros. Y de lo expuesto hasta ahí concluye que el aprendizaje de las organizaciones es vital para su supervivencia y que dicho aprendizaje debe darse en primerísimo lugar, en el campo de la dirección y de la gestión. La generación, posesión y utilización del conocimiento en sentido amplio, en el mundo moderno, es la mejor ventaja comparativa y competitiva sostenible en el tiempo, para casi todas las organizaciones. La calidad de la gestión, en particular es la que asegura que se de las culturas organizacionales que propicien el proceso de aprendizaje indispensable para que se cree, se adquiera y se use el conocimiento... La prioridad más urgente es la re conceptualización y transformación de nuestro sistema educativo, con base en una concepción muy diferente de la actual.

3.3.4. Elementos de la cultura organizativa escolar

En el contexto educativo al caracterizar la historia institucional de una organización escolar a partir de su cultura organizativa escolar se hace necesario identificar algunos elementos que interactúan entre si; tales como los definidos por Martínez (2004) relacionados a continuación:

Tabla 4: Elementos para el análisis de la cultura escolar

Elementos de la Cultura según su visibilidad		
<p>Artefactos o aspectos culturales observables (verbales, físicos o conductuales). (verbales, físicos o conductuales)</p> <p>Normas: Escritas o no, cumplen una función reguladora de la vida comunitaria. Con frecuencia se refiere al comportamiento, a la utilización de espacios y a las actividades.</p> <p>Mitos: Son las narraciones de sucesos extraordinarios que circulan por la institución y que pueden tener como protagonistas a personas admirables: fundadores, directivos.</p> <p>Símbolos: Son representaciones convencionalmente aceptadas por los miembros de la misma institución educativa y que contribuyen a la construcción y el fortalecimiento de la identidad colectiva.</p> <p>Ritos: Es el conjunto de reglas establecidas por la comunidad educativa en los ceremoniales.</p> <p>El lenguaje y la comunicación: el lenguaje y el estilo de comunicación propios de los miembros de un centro educativo constituyen una de las señas de identidad de los mismos.</p> <p>La producciones: Los diversos materiales (videos, libros ,revistas..) producidos por el centro educativo que llevan el cuño de la cultura escolar</p> <p>Valores: Con frecuencia los miembros del centro educativo</p>	<p>Valores: Si bien los valores son “observables” muchas veces pasan inadvertidos</p>	<p>Supuestos básicos: Es el nivel menos consciente. El que se percibe con mayor dificultad. Son las creencias subyacentes</p>

<p>comparten un sistema axiológico que modula y guía sus acciones. Supuestos básicos: Son en cierto modo los cimientos de la cultura escolar. Aunque sean invisibles orientan el comportamiento. Son ideas implícitas o creencias subyacentes sobre las personas y la organización.</p>		
--	--	--

Fuente: Martínez- Otero Pérez 2003

3.3.5. Modalidades de Cultura organizativa escolar

Martínez –Otero (2003), citando a Hargreaves (1999, 187-263) establece una tipología cultural donde este autor distingue cinco modalidades de cultura de los profesores con implicaciones en su trabajo y en la mudanza educativa:

Tabla 5: Tipológicas culturales según Hargreaves.

Modalidades de cultura:	
El individualismo:	Son numerosos los docentes que trabajan en soledad, sin contar con sus colegas, en el ambiente insular de sus aulas. El aislamiento garantiza un cierto grado de intimidad, pero impide obtener información sobre el propio quehacer. La actividad cooperativa y colegiada en la praxis profesoral es escasa si se compara con el elevado individualismo y secretismo... Distingue tres modalidades: a) Individualismo restringido, b) El individualismo estratégico; y c) el individualismo electivo.
La colaboración	Son manifestaciones: aprendizajes compartidos y desarrollo profesional, actitud más favorable hacia la experimentación, mayor compromiso con la formación permanente, mejora de las relaciones. Personales. No es extraño que se asocie con la eficacia escolar; es indicador de salud institucional. La mejora de la educación la reforma curricular, el progreso profesoral y la potenciación en el liderazgo democrático dependen en gran medida, del establecimiento de la colegialidad. La colaboración puede ser limitada, extensa.
La colegialidad artificial	Es una colaboración forzada y restringida. Sus características son: reglamentada administrativamente; obligatoria; orientada a la implementación de lo establecido por el director, el ministerio, etc.; fija en el tiempo y en el espacio; sus resultados son previsibles en alto grado. La cooperación impuesta responde a un sistema de control que esta muy lejos del discurso humanista.

La balcanización de la enseñanza Hargreaves y Macmillan (1999)	Analizan un tipo de relación que divide, que da lugar a subgrupos aislado y enfrentados en el seno de la institución escolar. Esta modalidad cultural “balcanizada” se caracteriza por el trabajo en pequeños grupos a partir de cuatro notas: permeabilidad reducida, permanencia duradera, identificación personal con las sub comunidades y carácter político.
El mosaico móvil.	Esta modalidad cultural está adquiriendo fuerza fuera del mundo de la educación por favorecer la sensibilidad cooperativa en entornos organizativos. En el “mosaico móvil” la pertenencia a subgrupos varía con el tiempo. El liderazgo departamental no es permanente ni recibe una recompensa institucional mayor que la que corresponde a otras funciones de coordinación.

3.3.5.1 Cultura del compromiso.

En la siguiente tabla se muestra la tipología del compromiso como una idea fuerza de la cultura Normalista y del liderazgo formativo

Tabla 6: Tipología de la cultura del compromiso

La cultura del Compromiso	<p>Las instituciones de nuestros tiempos deben avanzar hacia una cultura que enfatice el valor de la comunidad. Emerge la comunidad cuando sus miembros, conscientes de la pertenencia a una misma cultura, fortalecen los lazos interpersonales y se comprometen en la construcción de un proyecto formativo. Los vínculos socioculturales impulsan la visión conjunta de la realidad y la coincidencia de sus miembros en acciones relativas a aspectos esenciales del discurrir institucional.</p> <p>El ambiente socio-cultural activa los pensamientos, sentimientos y conductas compartidas hasta producirse una afinidad propia de la genuina comunidad.</p> <p>Si la distancia comportamental es mínima se entorpece la libertad de movimientos. Los centros impulsores de la “cultura englomerado” anulan la autonomía de profesores por carecer del “margen de maniobra” necesario para el necesario despliegue personal y profesional. En el otro extremo se encuentran las instituciones de “cultura celular” caracterizadas por el alejamiento psíquico. Se requiere un juego de equilibrio entre la tendencia masificadora y la propensión al individualismo.</p> <p>La autonomía en lo que se refiere al profesorado es totalmente necesaria. Nace de la reflexión y la libertad y se proyecta en las acciones responsables. La autonomía es tanto un derecho como un requisito educativo. La formación humana implica</p>
---------------------------	---

	<p>autodeterminación.</p> <p>El despliegue del profesorado para por salvaguardar su independencia, lo que equivale a promover su armonía, originalidad y realización. Este equilibrio constituye indicador de calidad personal e institucional, que se deja sentir en la formación de los alumnos.</p> <p>La cultura del compromiso ni ha de improvisarse ni imponerse ni dejarse en manos del azar, so pena de que los resultados sean claramente adversos.</p> <p>La forja de la nueva cultura requiere contemplación y praxis, esfuerzo, vitalidad institucional, esto es energía, entusiasmo y decisión.</p> <p>La cultura del compromiso se prepara, crece y fortalece al ritmo del tiempo socio histórico.</p>
--	--

Fuente: Martínez-Otero Pérez (2003)

3.3.6. Tipos de Cultura

En seguida, se presentan distintas fuentes que analizan las tipologías culturales en la organización escolar, esto sirve de base para hacer la caracterización de la cultura en la NSMA.

Tabla 7: Tipos de cultura en la organización escolar

Tipos de Cultura	Descripción
Fuertes/Débiles	Según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente
Concentradas/ Fragmentadas	Considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre. Así por ejemplo una institución educativa que concentre sus esfuerzos y dirección en el núcleo identitario será concentrada; otra institución en la que cada grupo disponga de una fuerte autodeterminación, convierte al conjunto en un sistema cultural fragmentado.

Tendientes al cierre o Hacia la apertura	Según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en el entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida. Por ejemplo, en ciertas instituciones religiosas los contenidos dogmáticos favorecen la clausura cultural, mientras que otras iglesias presentan creencias y prédicas orientadas hacia la secularización de sus preceptos.
Autónomas/ Reflejas	Según que sus pautas sean producto de la singularidad o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconscientemente emular a otros que son exitosos en su mercado. Las estrategias de modernización suelen asociarse a esta estrategia de cultura refleja, pensando que la copia puede realizarse haciendo abstracción de las características sociales de su medio de origen.

Tipología de culturas organizativas según Etkin y Schvarstein (1997) Tomado de López

López citando a Stoll y Fink (1999) expresa que ellos han reelaborado y desarrollado las ideas de Hopkins Entienden que la mejora de una escuela se ve influida por el grado de eficacia así como por ritmo de cambio que sostengan, y proponen su tipología atendiendo a dos continuos: eficacia-ineficacia y mejora-empeoramiento:

Tabla 8: visión del desarrollo de la cultura escolar

Tipo de Centro	Descripción
ESTANCADOS / QUE SE HUNDEN	Los centros son con frecuencia centros en los que ha arraigado un sentimiento de fracaso y los profesores se han recluido en la Soledad de sus aulas, practicando la enseñanza de manera aislada. Esta cultura no está capacitada para emprender procesos de cambio; las expectativas del colectivo docente son bajas y se suele culpar de la situación a las circunstancias externas; existe una falta de confianza en el trabajo que realizan. Necesitan emprender acciones significativas y les vendría bien contar con un apoyo externo. Se podría considerar el centro <i>inactivo</i> en varios sentidos. Generalmente se oyen frases del tipo “hemos hecho lo que hemos podido”, “no se puede hacer mas con estos chicos” o “hemos intentando cambiar pero no funciona”.
PASEANTES / QUE CAMINAN	Son habitualmente centros que viven de los éxitos pasados y que, si se mueven, lo hacen más para “exhibirse” o “de cara a la galería” que para alcanzar determinados objetivos. Suelen ser centros tradicionales, que disponen de una plantilla estable que consiguió éxitos notorios en el pasado y ahora vive en buena medida de aquellos éxitos, siendo reticentes a los cambios, ya que para ellos las cosas marchan bien y obtienen el reconocimiento social que necesitan sin grandes esfuerzos. Como aparentemente son percibidos por los padres y la comunidad en

	general como eficaces, no ven la necesidad de desarrollar proceso de cambio alguno.
DESENCAMINADOS / QUE LUCHAN	Les sobra movimiento pero necesitan una orientación precisa y estable para dicho movimiento. Experimentan mucha innovación pero en muy diversos ámbitos y de forma algo dispersa, sin determinar con claridad las metas a conseguir. Por tanto, son centros que se mueven pero no en la dirección adecuada o en muchas direcciones a la vez, de manera que no Llega a instalarse nunca entre el colectivo de profesores la sensación de satisfacción y orgullo por los logros alcanzados. En muchas ocasiones se encuentran inmersos en procesos de cambios que no modifican el núcleo central de las prácticas tradicionales, a pesar de que gastan una gran cantidad de energía en mejorar. Son centros receptivos a la influencia de agentes externos que proporcionen asesoramiento y apoyo ya que los miembros de la institución reconocen la necesidad de promover procesos de cambios orientados.
DINÁMICOS/ QUE AVANZAN	Son aquellos centros activos que han encontrado el equilibrio entre desarrollo y estabilidad. Saben donde van y disponen de los elementos para hacerlo: trabajo en equipo y de forma activa del personal. Estos centros procuran hacer continuos ajustes entre los procesos de cambio que emprenden, por un lado, y su cultura y sus tradiciones, por el otro, modificando cualquiera de ellos cuando se hace necesario.

Fuente: tipologías de las organizaciones de Stoll y Fink (1999) tomado de López (2003)

3.3.7. Modalidades de Cambio Cultural: estos se presentan en la tabla siguiente

Tabla 9: Modalidades de cambio cultural

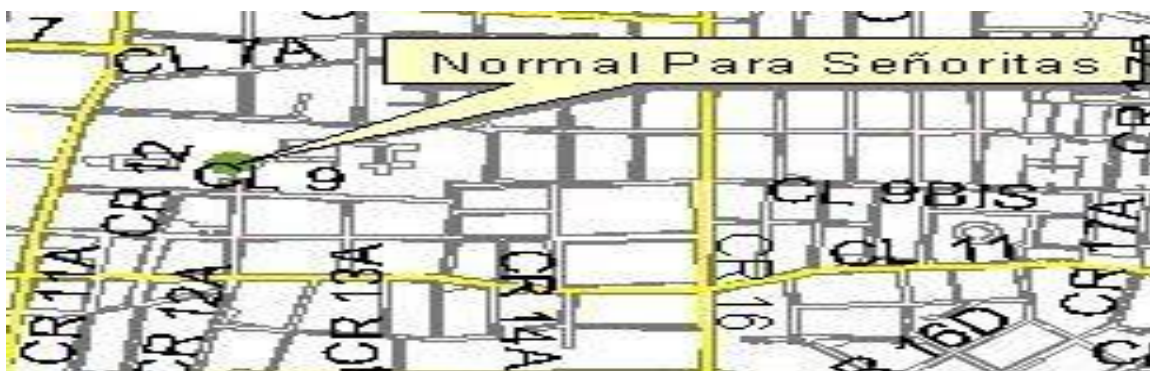
Modalidades de Cambio Cultural		
CAMBIO CULTURAL NO DIRIGIDO	Cambio por adaptación y aprendizaje	La organización se ve forzada a cambiar y adaptarse como consecuencia de las características del entorno
	Cambio como proceso Evolutivo	Desde el interior de la organización surge la necesidad de iniciar un proceso de cambio
	Cambio como proceso Terapéutico	El cambio se produce como consecuencia de la interacción entre agentes externos e interno de la institución.
	Cambio como proceso revolucionario	El cambio acontece como consecuencia de la lucha de poder entre individuos o grupos
CAMBIO CULTURAL DIRIGIDO	Liderazgo y creación organizativa	Importancia de cualidades específicas del líder en esta primera fase de la constitución de una organización: visión y capacidad para gestionarla, Tenacidad, paciencia.
	Liderazgo durante el periodo intermedio	Habilidad para saber como ayudar a la organización en este momento de su desarrollo
	El liderazgo en las organizaciones maduras	Requiere: Percepción y visión <input type="checkbox"/> Motivación y destreza <input type="checkbox"/> Habilidad para transformar supuestos básicos <input type="checkbox"/> Conocimiento expreso de las ideas y sentimientos de las personas dentro y en el entorno inmediato de la organización

Fuente: López y Sánchez 2004

3.3.8. Contexto de la IED. Escuela Normal Superior “María Auxiliadora de Santa Marta

“Es una edificación hermosa, elegante, amplia, cómoda construida en pabellones, cerrada en cuadros con muy buena iluminación, aireación, y orientación al sol y a los vientos fuertes de la Región caribe con amplias zonas verdes”. PEI

Grafica 7: Ubicación de la NSMA, en Santa Marta



La Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora, esta ubicada en Santa Marta, Distrito Turístico Cultural e Histórico de Colombia, fundada por el Estado colombiano hacia 1875, con la misión de formar maestros para primaria, esta ubicada en la carrera 12ª No 18-102, en el Barrio Miraflores, cerca a la zona de mercado, pescaito y a la bahía de Santa Marta, desde sus aulas se divisa la sierra nevada de Santa Marta, ecosistema montañoso, reserva natural de la humanidad.

Santa Marta, territorio de Colombia, costa caribe, ubicada en la esquina norte de Sur America, es una ciudad que la caracteriza sus tradición histórica, tanto por ser asentamiento indígenas que habitaron los alrededores de Santa Marta y la sierra nevada, antes de la llegada de los españoles, quienes encontraron una cultura tairora organizada, pero como describe Bermúdez (1997), citando los trabajos antropológicos de Dolmatof:

“.. Es lamentable que solo podamos seguir a los taironas por la tradición de los kogis y estudiarlos por sus portentosas ciudades líticas, las pocas que quedaron después que la civilización europea las arrazo. Fue es

raza vencida una verdadera cultura de avanzados conocimientos en astronomía, matemáticas, verdaderos urbanizadores con conocimientos de ingeniería, de terapéutica vegetal y con gran criterio ecológico para cuidar sus ciudades y sus montes”

El asentamiento colonizador Español se fundó como Santa Marta a la llegada de Rodrigo de Bastidas en 1525, y lo primero que hizo fue levantar las casas para poblar territorio con personas españolas, la empresa colonizadora escogió un hermoso lugar cerca de la bahía y “taló bosques y dejó un claro donde comenzó a levantar las casas de madera y paja, aprovechando los recursos naturales de la región” (Ibíd.)

Con los españoles también llegó la esclavitud, Bastida trajo esclavos de piel negra, organizaron comercio de negros con facultades legales y licencias concedidas por la corona española, según Bermúdez (Ibíd.) hacia 1529, existen testimonio de un “negro Hernando tuerto” y hacia 1531 y existía un palenque en Guachaca, corregimiento de Santa Marta, da testimonio de negros cimarrones, fugitivos de los maltratos españoles.

Hoy , en la ciudad de Santa Marta, conviven una mezcla de razas, culturas, tradiciones, creencias, valores, con las tensiones de problemáticas sociales, económicas, políticas y culturales, que funcionan como barreras u facilitadores del desarrollo de la identidad samaria, como señala Carlos Vives, cantante famoso de reconocimiento internacional *“la palabra samario, significa según el diccionario: natural de Santa Marta, ciudad de Colombia...yo agregaría “llamase también samario todo aquel que ama a Santa Marta y trabaja por ella”*

Carmen Yadira Romero (q.e.p.d), Samaria de corazón, nacida en Aracataca Magdalena la tierra que vio nacer al caribeño Gabriel García Márquez, autor de Cien Años de Soledad, hace una contextualización de la ciudad(2007):

“El distrito de Santa Marta se emplaza sobre la Sierra Nevada de Santa Marta - macizo litoral más alto del mundo, declarado por la UNESCO Reserva del Hombre y la Biosfera, con alturas que oscilan desde el nivel del mar hasta 5.775 metros sobre el nivel del mar, lo cual, junto con su localización tropical permite la existencia de pisos térmicos cálido, templado, frío y nival. La Sierra Nevada de Santa Marta está compuesta por un mosaico de ecosistemas marinos y terrestres con distintos grados de intensidad e intercambio de materia y energía, a saber: fondos de plataforma continental, formaciones arrecifes, lechos de pastos marinos, sistema de playas y acantilados, ecosistema de manglar y bosques de transición, estuarios, deltas y lagunas costeras de diversos ecosistemas de significativa importancia que en su totalidad representan casi todo el espectro de la América tropical. Esta condición natural del territorio

explica la existencia de dos parques nacionales naturales, que en su extensión abarcan 53% del área total de la ciudad, ellos son: el Parque Natural Tayrona, con 12.000 hectáreas (has.) terrestres y 3.000 marinas, y la Sierra Nevada de Santa Marta, de carácter subregional, con una extensión de 113.396 has. (Corpes, 1998)

La condición natural de Santa Marta Ubicada en la que se yergue la sierra nevada con los picos mas altote Colombia: Bolívar y Colon a 5.775, metros sobre el nivel del mar, le da el privilegio de poseer todos los pisos térmicos, con los mas variados ambientes y un biodiversidad en flora y fauna, en una red hidrográfica , por la cual sus ríos recorren hasta llegar al inmenso mar caribe donde se adentra hacia la ciudad la preciosa bahía de Santa Marta, Taganga, Rodadero y muchos mas lugares que hacen de esta ciudad territorio ecoturístico para el mundo planetario.

Gráfico 8: Ubicación geográfica de Santa Marta



Los retos y desafíos de Santa Marta para contextualizarse con la sociedad del conocimiento, pasan primero por transformar las viejas concepciones y prácticas culturales y sociales, patriarcales que sembraron los colonizadores: egoísmo, intereses personales por encima del interés común, politiquería, que se arrastra como tradición de generación en generación. La hora ha llegado, reconociendo y valorando la educación como el sistema social transformador para inspirar la recuperación de las voces ciudadanas hacia la cultura de la colaboración, el respeto, la responsabilidad, la democracia real, el compromiso con sentido de pertenencia y entonces sí, “ser mas samario que el morro” como expreso Carlos vives, recordando este refrán popular.

La Normal es territorio pedagógico samario , es un ecosistema social, donde operan muchas relaciones, interacciones y formas de significar, sentir y actuar, en la vida escolar en relación con el contexto, en el cual se desarrolla, es un escenario de amor por la ciudad, Aguirre(2008) , habla de la metáfora de los escenarios de educación popular, plantea otra lectura para interpretar las experiencias educativas, en el sentido de “dar cuenta de la racionalidad interna de la experiencia y del sentido que tiene para sus actores, quines le dan intencionalidad, dirección y sentimiento a lo vivido”, en la Normal se promueve con liderazgo la recuperación de la identidad samaria y esto hay que extenderlo como sentimiento de todos y todas los que nacieron y los que son adoptivos de Santa Marta.

La estructura estética de la Normal, su expresión decorativa está organizada por los principios del sistema preventivo de Don Bosco, en el cual es importante el medio ambiente natural, el cuidado del mismo, realizado con amor y alegría, se siente la piedad, la alegría y animo de trabajo, en este sistema socialmente construido es importante dar los buenos días que transmiten afecto en cualquier lugar y se convierte en el rito que penetra la cultura escolar. En el escenario de la Normal, de sus ceremonias, diálogos, el sitio clave lo constituyen sus patios, es allí donde se le habla en comunidad, en el se ofician misas, se practica deportes, se recrean las jóvenes, además existen muchos otros lugares de uso óptimos para ambientar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El espacio administrativo de la Normal, de acceso fácil, en cualquiera de sus dependencias presta un servicio adecuado a la comunidad, denota el buen orden y el aprovechamiento óptimo de la estructura física, de manera sencilla se decora y mantiene las puertas abiertas.

La imagen físico espacial de la Normal al entrar a su territorio pedagógico, es diferente a lo que se pueda imaginar desde el exterior con una vista de cerramiento, en contraste, se encuentra un entorno agradable, de espacios amplios y bien organizados, de excelente circulación para su comunidad y visitantes, se observa un ambiente verdes, de limpieza y cuidado de sus patios y planta física en general, matizada por el brillo de sus pisos, la limpieza de sus paredes, la decoración impregnada de los valores del sistema preventivo de Don Bosco que infunden alegría, amabilidad y orden.

Antes de entrar se visualizan mensajes en las paredes alusivas a sus valores, creencias, se pueden leer mensajes y motivos que invitan a la paz, a la conservación del medio ambiente, al derecho a la vida, a la fe católica, a la identidad Samaria y Normalista, se muestran el escudo, y expresiones de los principios alusivos a lo católico y samario: "Don Bosco dice, yo pinto el croquis y ustedes ponen los colores", "Dios es Amor, es la perseverancia la que hace al ser humano", otra dice "Santa Marta, Tierra de Mil colores".

Para ilustrar mejor lo dicho, los actores educativos describen los territorios en el PEI (1997):

“que solamente el empeño y espíritu apostólico de las personas que han estado al frente de la Institución y la Urbanización de la ciudad, han hecho posible la sucesiva recuperación del sitio que hoy... es una edificación hermosa, elegante, amplia, cómoda construida en pabellones, cerrada en cuadros con muy buena iluminación, aireación, y

orientación al sol y a los vientos fuertes de la Región caribe con amplias zonas verdes”.

La normal superior se fundó en 1875, en el contexto de la época del liberalismo radical cimentado en la constitución de Río Negro, la más radical de todas las constituciones en el país, de tendencia laica. Se fundan en el gobierno de Eustorgio Salgar, con el fin de mejorar la enseñanza pública primaria y la educación de maestros para todo el país, esto en alguna medida incide en los otros Estados Federales, y en esa misma época se contrata la misión Alemana conformada por nueve pedagogos, siete protestantes y dos católicos con el fin de dirigir las primeras escuelas Normales, entre esas las de Santa Marta, de varones y femenina, bajo la inspiración de la pedagogía de Pestalozzi. En 1953 las hermanas Salesianas asumen la responsabilidad de dirigir la Normal por encargo del gobierno nacional de la época.

En el documento de Miriam Báez Osorio, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, referido a la historia de las normales femeninas, afirma que estas surgieron a partir de 1872, con el fin de formar maestras idóneas para los niveles de primaria y para los planteles de su mismo género, como una respuesta al movimiento mundial en favor de la educación de la mujer de la época, obstaculizada por la sociedad patriarcal que no veían con buenos ojos que las mujeres alcanzaran los mismos derechos de los hombres. Todo esto ocurre en el contexto del periodo del liberalismo radical que quiso ponerse a tono con las tendencias mundiales de la época relacionados con la educación de la mujer y el cambio de conceptos y culturas arraigadas que imposibilitaban un trabajo digno y una vida digna de la mujer, y solo la concebían ocupada en funciones del hogar.

Alrededor de la fundación de la hoy Normal Superior María Auxiliadora, Miriam Báez Osorio, se refiere a la fundación en Santa Marta de la Escuela Normal De Institutoras de Magdalena, fundada como establecimiento público Nacional el 1 de abril de 1875, en la Ciudad de Santa Marta, con la dirección de la pedagoga Alemana Elizabet Meisel, esposa de Gustavo Meisel, director de la Escuela Normal de Varones de esta Ciudad, sostiene a autora que al finalizar el año de fundación esta Normal contaba con 17 Alumnas: costeadas así: 8 por la Nación, 2 por el Estado del Magdalena, y las demás por cuenta propia.

Dentro de este contexto, no fue fácil consolidar el proyecto de Normal femenina, contando con las dificultades de las guerras civiles de finales de siglo XIX, que traen consecuencia en la vida económica, social y política del país, y por ende afecta la vida educativa,. En la parte organizativa interna en los inicios afirma Miriam Báez, que se alcanzan algunos logros en los informes periódicos de dirección, pero se era débil en llevar bien los libros reglamentarios, se pedía mayor apoyo de la comunidad para seguir adelante con mayor empuje y rigor

disciplinario, se carecía de lo necesario para llevar a cabo la tarea educativa, se pedía una mejor planta física y materiales didáctico de apoyo a las autoridades.

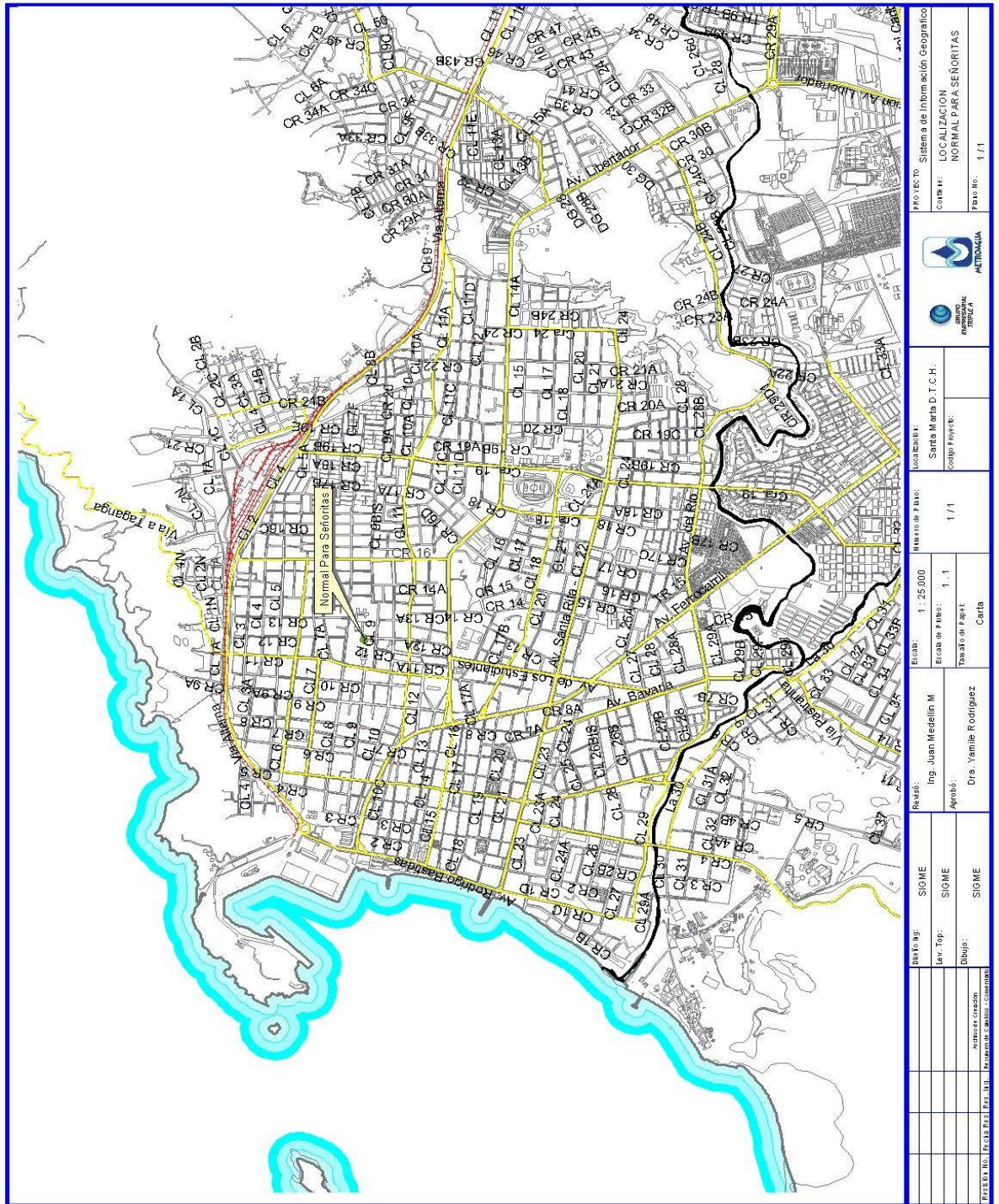
Hacia 1881, Teresa de Ujueta, dirige esta Normal, como directora y Carmen O. Hernández como subdirectora, emprendedoras mujeres quienes con dinamismo y acciones obtuvieron el apoyo del gobierno y de sectores sociales, hacia diciembre de 1883, la Escuela Normal de Institutoras graduó a dos maestras con diploma en el nivel de Escuela superior, en palabras textuales de Miriam Báez se narra: “La emoción de la ciudadanía por el acto fue muy grande, al igual que las manifestaciones de complacencia por la obra educativa de la Normal, y la trascendencia de la instrucción de la Mujer”.

En La actualidad la Normal Superior de Santa Marta, se transforma la Institución de alta calidad educativa que los actores de la practicas pedagógicas construyen con amor para brindar un espacio de organización y de relaciones humanas integrales en la cual tengan cabida todos los samarios, caribeños y colombianos en general, continuación se muestra una panorámica marina de Santa Marta y seguidamente una ubicación de esta en el plano de la ciudad.

Gráfica 9: Panorámica de Santa Marta



Grafico 10: Ubicación de la NSMA en el plano de Santa Marta.



PROYECTO: Sistema de Información Geográfica	LOCALIZACIÓN: LOCALIZACIÓN NORMAL PARA SEÑORITAS
CÓDIGO: SANTA MARTA D.T.C.H.	FECHA: 1/1
LOCALIDAD: Santa Marta D.T.C.H.	ESCALA: 1:25.000
FECHA: 1/1	ESCALA DE PÁGINA: 1:1
REVISOR: Ing. Juan Medellín M	TÍTULO DE PÁGINA: Carta
APROBADO: Dra. Yamile Rodríguez	
DESIGNADOR: SIGME	
LEVANTADOR: SIGME	
DIBUJANTE: SIGME	
PREPAREDOR: FACULTAD DE INGENIERÍA	
REVISOR: FACULTAD DE INGENIERÍA	
DISEÑADOR: FACULTAD DE INGENIERÍA	
FECHA: 1/1	

3.3.9. Bosquejo de la cultura organizativa Escolar en La NSMA

La cultura organizacional escolar en la IEDNSMA desde una posición política, no solamente comprender lo que es considerado como normal en el imaginario colectivo de la organización, sino en lo posible abrir un dialogo reflexivo sobre los imaginarios marginales dentro de la misma organización que pueden generar resistencias que ameritan ser estudiadas y comprendidas para asegurar la sostenibilidad en la dinámica de cambios hacia el mejoramiento continuo de las mismas personas y por lo tanto de la organización

Para este análisis se han considerado algunos estudios como los realizados por: Senge (1990-2001) Hargreaves (2001-2006); Guarín (2002-2004); Martínez-Otero (2003), en Colombia los de la Misión y los Psicología sobre Cultura organizacional estudiado por García (2005) entre otros y es especial los estudios realizados por el Dr. Julián López Yáñez y otros (1998-2006), con el cual hemos tenido comunicación directa como integrante del grupo GRACE, al cual pertenecemos.

En lo referente a las estrategias de formación para el cambio hacia la calidad se tuvo en cuenta los Aportes de Gairín sobre la organización que aprende abordado desde los paradigmas educativos: Socio-critico y ecológico crítico-contextual. Estas organizaciones que aprenden según este autor tienen una tipología del profesional como transformador social bajo un modelo de formación Ideológico técnico-critico y se desarrollan en una cultura profesional de Coordinación, colaboración y cooperación.

En este contexto considera la organización que aprende como: aquella que facilita el aprendizaje de todos los miembros y continuamente se transforma a sí misma, resalta el valor del aprendizaje como base fundamental de la organización; la construcción de este aprendizaje genera el compromiso a la organización de transmitir a otras organizaciones el conocimiento aprendido. Gairin, (2004).

Para la caracterización de la cultura escolar en lo referente a sostenibilidad del cambio en las organizaciones escolares se tiene en cuenta la relación planteada por (Hargreaves y Fink, 2003) El liderazgo y la mejora sostenible preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar con el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro; desarrollada bajo los principios de: profundidad; longitud; anchura; justicia; diversidad; recursos y conservación.

Los elementos tomados para el análisis cultural en esta investigación son los presentados por López y Sánchez, (1997) los cuales se presentan a continuación, caracterizando la cultura organizativa Normalista

Tabla 10: Elementos de la cultura NSMA

CONTENIDO		
Elementos	Descripción	Significados compartidos en la NSMA
Apariencia Física:	Esta categoría considera todos aquellos aspectos relacionados con espacio de la organización y el aspecto que éste tiene: distribución, accesibilidad, uso, decoración, etc.	Edificación hermosa, cómoda Construida en pabellones cerrados Buena iluminación Espacios amplios. Bien distribuidos Buena Vista Amplias Zonas Verdes Orientación al Sol Claridad Buena ventilación Agradable Armonioso Uso adecuado de los espacios
Pautas de conducta	Considera todas aquellas pautas sistemáticas de la vida colectiva dentro de la organización: rituales, ceremonias y pautas de socialización	Buenos días. Celebraciones del mes de María Celebración eucarística Evaluación Institucional Escuela de padres Jornadas pedagógicas Simposio de pedagogía Sistematización de experiencias Proyectos de aula Proyectos de investigación Proyectos de comunidad Proyectos de extensión Proyectos semilleros de investigación Proyectos de práctica docente investigativa Reuniones de núcleos generadores Reuniones Comité Curricular Proceso de integración curricular Reuniones Unidad de Investigación Consejo Académico Elecciones del gobierno escolar
Lenguaje	Atiende a los modos de expresión colectivos, como por ejemplo metáforas, historias, leyendas y mitos, cuyo significado es compartido por una amplia base social	Historia institucional: Fundada en 1800 Se cerró durante la guerra de los mil días En 1953 las hermanas salesianas toman a administración. Expresiones Colectivas y Metáforas: “La niña termómetro” “Estamos en casa” “Somos un modelo a seguir” “Ser maestras es vocación, conocimiento y una práctica” “ las líneas de acción son para toda la institución”
Reglamento	Indaga acerca de las normas y reglas	“Sistema Preventivo Don Bosco”

implícito	aceptadas, tácitamente por la mayoría, que regulan la conducta dentro de la organización, lo que es admisible y lo que no lo es. Esto incluye también las costumbres, las convenciones sociales y los taqués	Orden y Limpieza “El profesor que no se adapta se va” “Deconstrucción” “Líneas de acción” Conciencia de pertenencia Sentido de Identidad
Valores	Aquí se recogen los criterios que habitualmente se utilizan para juzgar los hechos, las acciones y las personas. En función de ellos se establece la importancia los actos organizativos y se califica y se clasifica a las personas y a los grupos.	Responsabilidad Respeto Formador de formadores Orden Limpieza El cuidado Puntualidad Deconstrucción Adaptación Trascendencia Integración Salesianos Seglares Familia.
Asunciones	Aquí se consideran las creencias básicas de los miembros de una cultura, es decir, el mundo de las ideas asumidas y los significados compartidos	Evanglio Somos un ejemplo a seguir La Normal es reconocida como una de las mejores IED Sentido de Pertenencia Aquí todos somos líderes. Somos una Institución de calidad

FUERZA

Elementos	Descripción	Significados compartidos en la NSMA
Penetración o extensión	Aquí determinamos la extensión del consenso en torno a los contenidos de la cultura; dicho de otro modo, el ámbito de influencia de la cultura subcultura en cuestión.	Hay un nivel representativo de cohesión expresado en la apropiación y manifestaciones del cumplimiento de su misión y visión en concordancia con el PEI; los cuales se concretan en la convergencia de la identidad normalista, identidad católica y la identidad samaria.
Homogeneidad	Indagamos sobre la consistencia y la solidez de las asunciones básicas de una cultura. Podríamos decir que se trata de determinar el grado de sacralidad o por el contrario de flexibilidad, con que se asumen los contenidos de la cultura.	En la historia reciente de la normal se hace una re significación de el sistema preventivo Don Bosco contrastado con enfoque crítico-social conlleva a una negociación de sus actores en un eclecticismo reflexivo para abrirse a los cambios que exige la respectiva dinámica de la organización.
Claridad	Establecemos la facilidad/dificultad de acceso por parte de los no iniciados a los contenidos de la cultura.	Este es un período de transición en el cual se inicia una deconstrucción de los artefactos culturales en algunos aspectos:

		concepto de autoridad, manual de convivencia, cultura; mientras que en otros existe un nivel de construcción de nuevos imaginarios y perspectivas político-culturales: Ej.: currículo integrado y contextualizado.
EVOLUCIÓN		
Historia institucional,	buscamos y reconstruimos el origen y la evolución de la cultura	Ver cuadro Historia Institucional
Orientación y prospectiva	Buscamos las tendencias de futuro que presenta la cultura actual. Los contenidos culturales emergentes y los conflictos que se plantean.	Las tendencias que manifiesta la cultura en la normal es de transición están en proceso de deconstrucción de los artefactos, para avanzar a una reconstrucción de un nuevo imaginario colectivo que muestre su nueva identidad cultural.
TRAMA SOCIAL		
Los héroes	Son reconocidos como la personificación de las asunciones básicas.	
Los narradores	Están socialmente legitimados para ofrecer la visión de la cultura	
Los sacerdotes	Custodian la ortodoxia en relación al contenido de la cultura. Impidiendo las desviaciones. Enlazan el presente con la tradición la historia y la cultura	
Los murmuradores y los espías	Ponen en relación las diferentes sensibilidades en el interior de una misma cultura mediante el manejo y la difusión de la información	
Las coaliciones	Representan los subgrupos con contenidos culturales o sensibilidades afines dentro de una misma cultura. Constituyen el germen de la formación de subculturas y ponen en marcha los mecanismos de la micro política institucional, esto es, la compleja trama de conflictos y de negociaciones que caracteriza la lucha	

Fuente: López (1997)

3.3.10. Caracterización de la cultura organizativa NSMA

A continuación se caracteriza la cultura de la NSMA a partir de los elementos de referencia de las tipologías estudiadas que se cruzan con los datos empíricos analizados en la NSMA.

Tabla 11: Caracterización de la cultura de la NSMA

Organización Escolar	Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora
Tipo de Cultura	<p>Fuerte: Tienen como fundamento de formación integral para toda la comunidad educativo el sistema preventivo Don Bosco que penetra la cultura a través de los valores religiosos, la razón y la amabilidad. Esa visión es custodiada por la comunidad Salesiana que garantiza su continuidad a través de sus rituales y acompañamiento permanente a la comunidad educativa.</p> <p><i>“La filosofía basada en el sistema preventivo de Don Bosco ha sido el pilar que ha sostenido y direccionado la escuela, nosotros desde que entramos a la escuela como docentes nuevos, como estudiantes, como padres, se le empapa de la filosofía de Don Bosco con sus pilares de la razón la alegría y el estudio” R.P:7 40: 64-68</i></p> <p>Dinámica que avanza: clara en su horizonte institucional, ha dado respuestas asertivas a las innovaciones y cambios para responder a los retos que le plantea las exigencias externas e internas, del contexto</p> <p><i>“Ha habido un proceso de transformación de adentro hacia afuera, primero apareció un tipo de relación desde afuera hacia dentro y la normal cumplía bien y daba respuesta a lo que se le pedía desde afuera, eso funcionaba bien en ese momento era normal, tranquilo, armónico, llega un segundo momento que se sienten otras problemáticas.....se empieza una reevaluación, empiezan cuestionamientos.....las personas se reconocen como son su cultura, sus características, permite otro proceso de interacción”R:P:6 12:78-84</i></p> <p>Colaborativa: Se manejan relaciones personales y profesionales en un sentido horizontal, de fraternidad, de confianza entre los integrantes de la comunidad escolar que genera condiciones para un desarrollo sostenible de la calidad de la educación. Se ha producido un aprendizaje colectivo a partir de la deconstrucción y construcción de un currículo integrado y contextualizado.</p> <p><i>“La deconstrucción fue realmente el motor de arranque, el gestor del cambio, dimos un vuelco total, nos permitió realmente reconocernos, encontramos la necesidad de romper estructuras para abrirnos al cambio, entonces los cambios significativos fueron la consolidación de comunidad educativa, estábamos como grupos de maestros aislados, cumpliendo, la comunidad educativa nos permitió otros estilos de trabajo, el trabajo de comunidades, cooperativo.” R:P6:57.147-155</i></p> <p>Compromiso: Se da una relación estrecha y rigurosa, personal y afectiva, consciente de la pertenencia a un contexto socio cultural, con el cual se adquiere un compromiso en un proyecto formativo.</p> <p><i>“ Somos formadoras de maestros, la visión es formar al maestro para la cultura y la identidad Caribe, trabajamos la identidad cultural, el docente como orientador de la recuperación de esa identidad Caribe, desde el ser honestos cristianos y excelentes ciudadanos porque somos salesianas, porque nuestros principios son cristianos.” R:p7:41:77:81</i></p>
Comunicación	Comunicación efectiva, cargada de mensajes, clara hacia toda la comunidad educativa.
Metáforas	La gran familia salesiana
Ritos y Mitos	Los buenos días Jornadas pedagógicas

Fuente: López Yañez (2005; Adaptación.)

3.3.11. Identidad cultural NSMA.

Grafica 11: Triada identitaria de la NSMA.

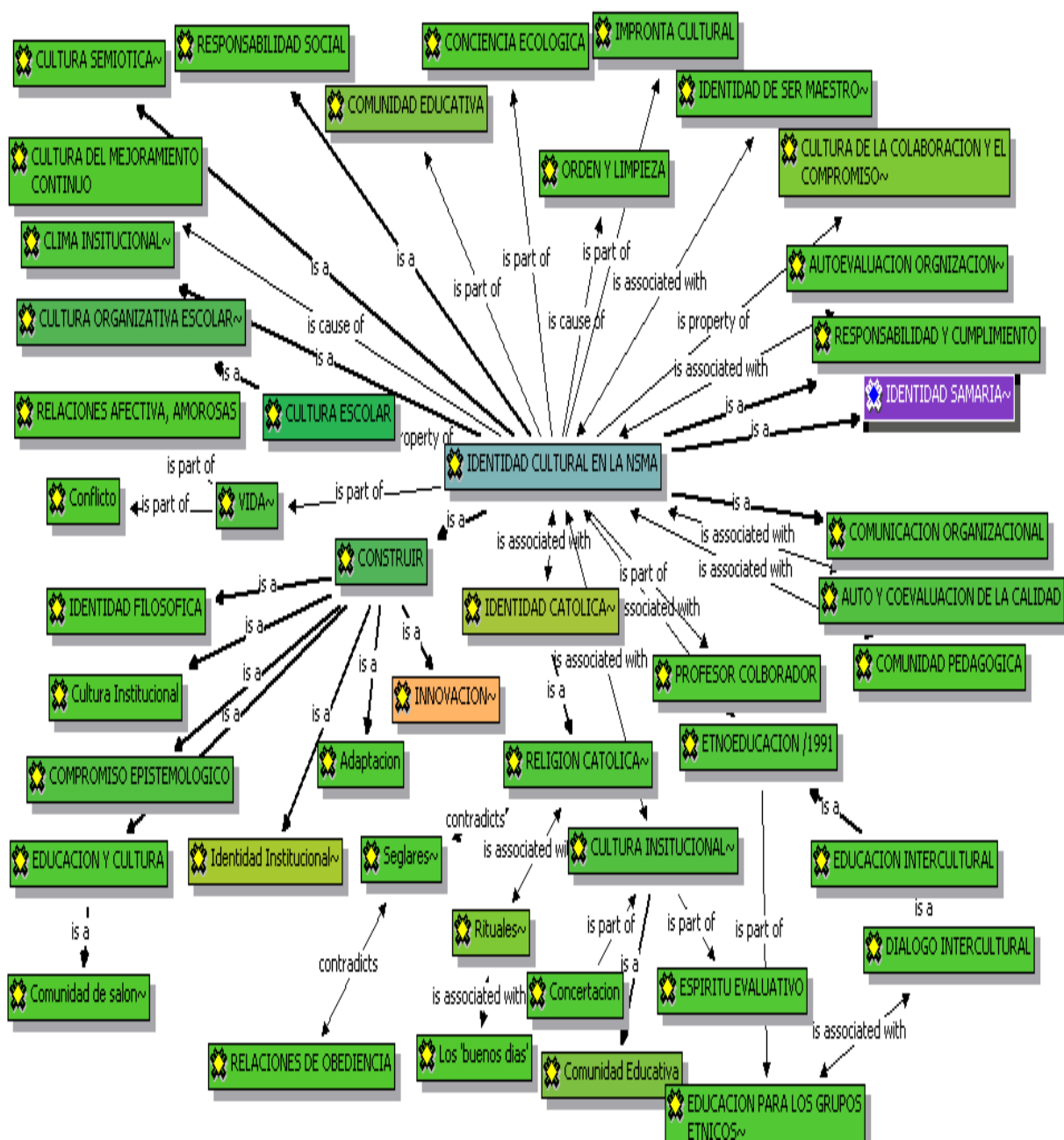
CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR DE LA IED.NSMA



En la caracterización de la historia institucional de la IEDNSMA a partir de su respuesta a la innovación y de su cultura escolar se observa que esta institución está ubicada en el contexto caribeño; presenta características particulares acuñadas a través del proceso histórico cultural en el cual se ha desarrollado y dado respuesta a las exigencias tanto internas (programación del cambio) como externas, lo cual la ha llevado a una re significación de los artefactos culturales construidos en forma individual y colectiva por los miembros de esa comunidad escolar. Construida sobre la base de la identidad Normalista; Identidad Católica (Salesiana) y la identidad Samaria.

Continuación se muestra un mapa conceptual (Network), que representa los enlaces de códigos y categoría de identidad cultural, y lo cultural como categoría central en sus relaciones sustanciales con identidad samaria, identidad católica, identidad institucional normalista, además de hacer conexión con innovación, como dinamizadora en el devenir histórico de la IE, que tiene como eje en el periodo reciente (1999-2008), la deconstrucción como motor de cambio que inspira el liderazgo formativo, distribuido, que promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación a partir de las transformaciones en la identidad cultural que plantea nuevos compromisos sociales, epistemológicos, pedagógicos y didácticos, en un enfoque crítico social y una filosofía del sistema preventivo de Don Bosco resinificada, generando una cultura organizativa escolar que recrea ambientes de aprendizajes contextualizados con la realidad de las y los estudiantes, profesores, padres de familia y comunidad educativa en general.

Gráfica 12: Identidad cultural de la NSMA



4. LIDERAZGOS

A continuación, se presenta la fundamentación teórica de los distintos estilos de liderazgo y los elementos para una comprensión en el contexto de la NSMA, partiendo de los paradigmas como esas realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica (Kuhn, 2000), así, se analizan los aportes más importantes en materia de estilos de liderazgo y se va aclarando la postura de los investigadores, pero, además se termina haciendo abordaje de las percepciones de los actores de las prácticas de liderazgo en la NSMA ilustrando a partir de la producción de códigos de los miembros de esa comunidad educativa, para caracterizar sus estilos de liderazgo en la historia reciente y como estos coexisten en medio de las tensiones creativas y le dan base nuevas visiones de liderazgo educativo transformacional, en la ruta de un liderazgo formativo que pretende la recuperación del sujeto de prácticas pedagógicas en su relación con las transformaciones escolares y socio culturales.

4.1. PARADIGMAS

Un viejo paradigma de organización y liderazgo escolar se deconstruye, pero aún se siguen buscando caminos para construir un paradigma alternativo, la vieja tradición está expirando, pero la innovación no acaba de construirse. A los niveles de coherencia, sentido de pertenencia y arraigo en la organización escolar subyace una cultura organizacional escolar y unos estilos de liderazgo sedimentados durante el devenir histórico de adaptación e innovación sostenido para promover los cambios que permiten dar respuesta a las presiones internas y externas, que en ese mismo contexto cultural trascienden a la visión, misión, principios y valores institucionales hacia nuevas identidades y liderazgos que construyen comunidad escolar para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social.

A partir de la deconstrucción del paradigma tradicional que analiza el liderazgo como simples rasgos de las personas carismáticas, héroes, PRE-destinadas a mandar, decidir, como señala Senge (2006, p.419.) “personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arengan las tropas...profundamente arraigada en una visión del mundo individualista, sistémica”, se construye una nueva visión compleja, sistémica en las organizaciones escolares que aprenden en la cual lo más importante ha sido el cambio de enfoque hacia una perspectiva vital acentuada en la recuperación del sujeto, de la persona, en la interacción con el otro, libre de manipulaciones, comprometidos con la verdad, con una visión y misión clara, sintetizado por

Senge (Ibíd.) como la conexión de tres roles o funciones que articulan un liderazgo como diseño, como guías de la visión y como maestro que acompañan a los otros para formar en los principios de las disciplinas de aprendizaje o de liderazgo : el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el trabajo en equipo: cuerpo de conocimientos y herramientas que permiten ver el mundo como totalidad, y la sociedad como un conjunto de fuerzas que interactúan en la práctica social transformándola en una acción reflexiva permanente que según Mejía (2008) *“empodera a los sujetos sociales recuperando lo mejor de su historia personal y social, confrontándolo con la realidad y las nuevas y diversas formas de percibirla...A partir de ello reconstruir la realidad con justicia social y equidad”*.

Para subrayar lo anterior y en línea con esta investigación, es fundamental un cambio de enfoque o paradigma acerca del liderazgo para lograr desarrollo sostenible de la calidad de la educación con justicia y equidad social, una nueva perspectiva de liderazgo como la planteada por Senge y López Yáñez, Hargreaves, Mejía, en la coyuntura actual, le da el carácter de sostenibilidad en tanto se adquiere la capacidad de enlazar adaptación con innovación en el desarrollo histórico de la organización escolar.

Una visión tradicional de liderazgo autoritario puede ser una solución de corto plazo con altos costos humanos a largo plazo, incluso a veces con buenas intenciones. Este cambio de enfoque se ilustra en Senge (Ibíd., p.23) con la categoría METANOIA: del griego meta: por encima o más allá (metafísica); Noia: de la raíz Nous, de la mente, literalmente significa trascendencia, pero se debe emplear como desplazamiento mental, cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a otra, y lo más profundo es asociarla con aprendizaje, por que el aprendizaje implica cambio, desplazamiento o tránsito en las estructuras mentales. Senge (2006) dice que aprendizaje es lo que llega al corazón de lo que significa ser humano, como la capacidad de crear para formar parte del proceso generativo de la vida, en este sentido, diríamos un liderazgo formativo de aprendizaje que llega al corazón de la comunidad educativa para construir un proceso de empoderamiento, meta cognitivo, de cambio creativo en las estructuras organizacionales, en las dimensiones de la formación humana integral, en la capacidad de ayuda a los demás para salir adelante en una visión compartida y un trabajo en equipo que trascienda los hechos generando un nuevo horizonte Institucional.

4.2. ESTADO DEL CONOCIMIENTO: UNA NUEVA VISIÓN DE LIDERAZGO

En los últimos años, y en especial a partir de los años 80, a nivel internacional y nacional, se generan nuevas visiones de liderazgo; este concepto se desarrolla inicialmente en la aplicación industrial, luego pasa al mundo empresarial y desde este contexto se aplica al campo educativo sea de manera mecánica o adaptado a la realidad escolar, resultando entonces en esta dinámica unos enfoques clásico- tradicionales y otros participativos y transformacionales.

En el campo empresarial se desarrolla un modelo de liderazgo en correspondencia con la economía de mercado y la venta de servicios, - sociedad de la información-, se producen bienes de información y no solo bienes industriales, en este sentido y como afirma Quiceno (2002): “la cultura empresarial ya no de industriales, sino empresarios del mercado que aprenden a entender que una empresa no se define por lo que produce sino por la forma como produce y vende”.

En el campo empresarial es importante traer a colación el trabajo de Daniel Goleman, autor de la teoría de la inteligencia emocional. Traza su discurso alrededor de un liderazgo eficaz con las siguientes preguntas: ¿Qué hacen los líderes efectivos? ¿Qué deberían hacer los líderes?, ¿Cómo pueden y deben hacer los líderes?, afirma, que en la respuesta algunos tienden a enfatizar aspectos como la misión, la visión, la cultura, las estrategias, la motivación, otros se centran en la obtención de resultados.

Goleman, a partir de las nuevas investigaciones de la firma Hay/McBer, caracteriza seis estilos de liderazgo distintos, los cuales según el tienen diferentes componentes de la inteligencia emocional. Afirma que los líderes con mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo, utilizan varios al mismo tiempo, sin hilación y en distinta medida dependiendo de la situación del negocio.

Describe seis estilos: el coercitivos que demandan acatamiento inmediato; el directivos que movilizan la gente hacia una visión; el afiliativos que crean lazos emocionales y armonía; el democrático que construye consensos a través de la participación; el marcapasos que exige excelencia y auto manejo obsesivo; por ultimo el “coaching” que traduce al idioma español según el diccionario RAE, ‘entrenamiento’, del cual se toma en esta investigación esa característica persuasiva, de actuar como maestro, en el caso directivo actuar como maestros de maestros colaborando en el desarrollo sostenible de una visión de futuro, como lo sostiene Goleman: “ los lideres coaching ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas , debilidades, y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales..

Los incentivan a establecer logros de largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para alcanzarlo”, es de trascendencia para esta investigación reconocer en este estilo muestra el impacto que tiene el liderazgo como entrenamiento sobre el clima y el desempeño a pesar de ser el caminos mas largo, es decir Goleman encuentra una relación positiva entre liderazgo y clima institucional sobre la base de seis factores son importantes a la hora de una propuesta de liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación como son:

1. La **flexibilidad**, que tan libres se sienten los empleados para innovar sin trabas.
2. Sentido de **responsabilidad** hacia la organización.
3. El nivel de **exigencias o estándares** que la gente se establece.
4. El sentido de adecuación del **Feedback de retroalimentación** sobre el rendimiento y la actitud de las personas.
5. La claridad que tiene la gente acerca de la **misión y sus valores**.
6. El nivel de **compromiso** con un propósito común.

Así, compilando estos elementos se presenta la grafica y el cuadro siguiente, para visualizar de manera que se analice la conexión entre factores y estilos de liderazgo, sus ventajas, desventajas y recomendaciones y su relación con el desarrollo de ambientes de calidad.

Grafica 13: Factores para un ambiente de liderazgo.

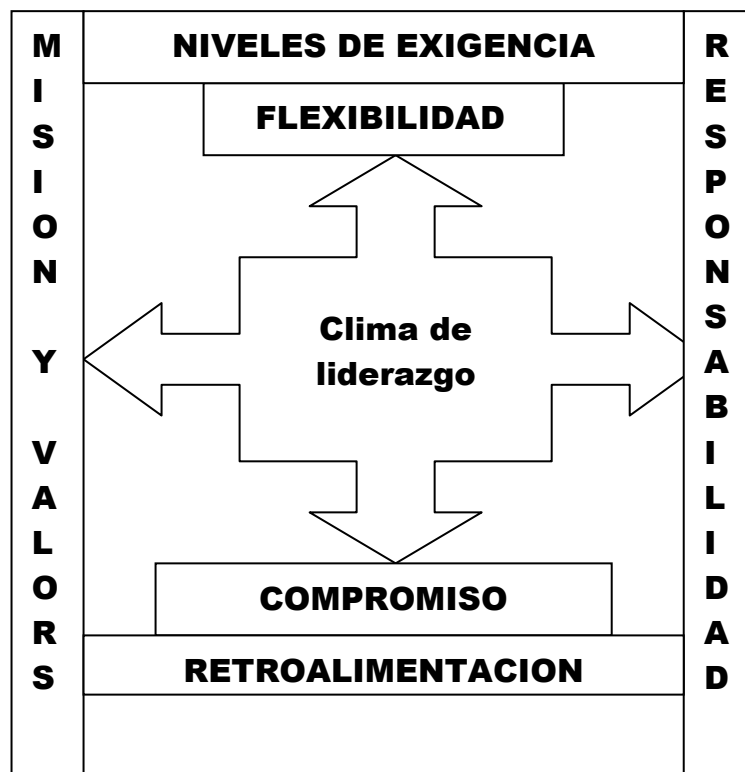


Tabla 12: Estilos de liderazgo, ventajas, desventajas y recomendaciones

ESTILOS DE LIDERAZGO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	RECOMENDACIONES
COERCITIVO :”haz lo que te diga”	Soluciones de corto plazo... Uso imperativo en casos amenazas o de emergencia Desterrar malos hábitos	Miedo y terror Intimidación Inflexibilidad Pérdida de iniciativa Erosión del orgullo Efecto dañino en el sistema de recompensas. Demanda conformidad.	Este estilo es el que menos se debe utilizar, es el menos efectivo en muchas situaciones, solo se debe utilizar con mucha cautela en situaciones en la que es imperativo hacerlo para encausar nuevos hábitos.
DIRECTIVO: “ven conmigo”	Visión clara y de largo plazo renovada. Compromiso con los logros y estrategias Establece los parámetros del éxito y recompensas Funciona mas cuando el negocio está a la deriva	Establece fin pero no da ventajas a la gente para innovar y asumir riesgos. Cuando se hace frente a expertos con mas experiencia. La arrogancia Autoritarismo Moviliza las personas en la dirección propia.	Desarrollar los objetivos, así como una visión clara buscando estrategias que permitan la colaboración y el reconocimiento de las exigencias de los estándares para cumplirlos positivamente sin arrogancias y autoritarismos.
AFILIATIVO: “las personas primero”	Prevalecen los valores de las personas. Crea armonía Crea lazos emocionales fuertes. Potencia la lealtad Fortalece la comunicación Comparte ideas Permite la innovación Propicia feedback positivo Construye sentido de pertenencia. Crea armonía y vínculos emocionales.	No es suficiente utilizarlo solo, es posible malos entendidos con comportamiento mediocres. No ofrece consejos para mejorar. En situaciones complejas se abandona el timón.	Debe utilizarse mas cuando se está tratando de generar armonía en el equipo, levantar la moral, la comunicación o reparar la confianza perdida. Utilizar este estilo acompañado del estilo directivo para darle visión.
DEMOCRATICO: “¿Tu qué opinas?”	Escucha las ideas de las gentes. Genera confianza respeto y compromiso. Promueve responsabilidad y flexibilidad.	Discusiones y encuentros interminables. Falta de consenso. Decisiones aplazadas.	Se recomienda no caer en el democraterismo, creer en los encuentros interminables sin llegar a soluciones concretas. Mantener la capacidad de escucha y flexibilidad haciéndolo con seguridad y confianza sin debilitar la

	<p>Cuando se requiere más información y persuasión. Forja consenso a través de la participación.</p>		<p>capacidad directiva.</p>
<p>MARCAPASOS: “Haz lo que yo hago, ahora”</p>	<p>Funciona cuando todos los empleados están motivados. Cuando los empleados son competentes. Con equipos talentosos.</p>	<p>Destruye el clima Establece estándares demasiados altos. Se ejemplifica el mismo. Obsesión por mejoramiento No mejora resultados. No establece con claridad para los dirigidos las directrices de la empresa. No confía en los demás. Resulta rutinario. Establece estándares demasiado exigentes, descuidando la parte humana”</p>	<p>No debe usarse solo. Debe emplearse con moderación.</p>
<p>COACHING: “creo en voz y espero de ti los mejores esfuerzos” “prueba esto”</p>	<p>Ayuda a identificar debilidades y fortalezas para el mejoramiento profesional. Ayudan a establecer metas de largo plazo y planes para lograrlas. Realizan acuerdo con los empleados, y formación y feedback en abundancia. Delegan Afrontan fracasos de corto plazo y llevan aprendizajes de largo plazo. Dialogo Desarrollo personal y social Funciona en personas que quieran ser entrenadas.</p>	<p>Es el que se utiliza con menos frecuencia aludiendo falta de tiempo por par parte de los ejecutivos. Olvido del impacto en el clima y el desempeño positivo. No reconocimiento de fortalezas y debilidades. No funciona en resistencias a lo formativo. Desarrolla especialistas para el futuro.</p>	<p>Utilizarlo en compañía de los estilos democrático, filial, directivo. Transformarlo en una competencia central en el sistema de organización y liderazgo para comprender que la mirada de largo plazo da sus frutos como desarrollo sostenible de los cambios en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. Recomendaciones finales: los líderes mas efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo, especialmente el coaching, directivo, afiliativos y democrático para conseguir mayores rendimientos. Las características de un líder que una todos estos estilos son raras, se recomienda un trabajo en equipo para unirlas con los estilos de otros compañeros.</p>

Cabe señalar de esta síntesis, que los dos estilos que afectan negativamente el contexto de trabajo y por consiguiente los buenos resultados son el coercitivo con el cual la gente se resiente y resiste y el ejemplificador o marcapasos, en la cual la gente se siente eclipsada y quemada, los cuatro restantes inciden positivamente en el contexto, desde la perspectiva Goleman, llegando a la conclusión de que los líderes o responsables necesitan poner en juego muchos estilos para salir adelante en la orientación de la vida organizacional.

4.2.1. Definiciones y dimensiones del liderazgo⁶

Bennis (1959) citado por Peiró afirma que liderazgo es una “Significación poco clara...tanto en teoría como en la práctica organizacional, el concepto de liderazgo resulta ambiguo”.

Acercas de las definiciones: En Revisión hecha por Cecil A. Gibb (1969) se delimitan los siguientes conceptos:

1. Líder como individuo que desempeña dicha ocupación
2. El líder como foco (focus) para la conducta de los miembros del grupo.
3. Definición del líder en términos de elección sociométrica
4. Líder como el miembro que ejerce influencia sobre el otro
5. Diferenciación entre liderazgo y dominio –el término se aplica solo cuando la influencia se voluntariamente aceptada o compartida-
6. Definición del líder en términos de influencia sobre la “sintalidad” –el líder es una persona que tiene una influencia demostrable sobre la sintalidad del grupo (eficacia en la realización total del grupo como tal)
7. Definición en términos de liderazgo centralizado vs. liderazgo distribuido- el liderazgo se concibe como una cualidad del grupo, como un conjunto de funciones que deben ser llevadas a cabo por el grupo, de modo que los líderes se identifican en términos de la frecuencia, la multiplicidad y el patrón de funciones desempeñadas-
8. Definición del líder como el miembro que practica conductas de liderazgo.

- **Contexto organizacional:** Tres significados principales se deben tener en cuenta a la hora de definir liderazgo Epiro (2001): las identifica: El atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta. “además hay que hacer constar que el liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos: el agente que influye y la persona influida (**KAT Y**

⁶ Esta aproximación se hace apoyado en: PEIRÓ, J. (2001). Psicología de la Organización. (6ta ed.,) Vol.II. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

KAHN, 1978), Cartwright (1965), dice “el método de ejercer la influencia”. Líder –seguidor: relación de mutua dependencia en la consecución de objetivos comunes.

4.2.2. Referencias conceptuales

¿El lidera nace o se hace? ¿Nace y se hace a la vez? ¿Ni nace, ni se hace?

➤ **El liderazgo como rasgo de personalidad.**

Aristóteles en la antigüedad decía: “desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia y otros al mando”, se considera que el líder es el sujeto que posee cualidades personales naturales que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación todo el énfasis se pone en las características personales de los líderes. Para esta investigación el liderazgo es una construcción social, un sistema de relaciones complejas, por tanto consideramos que los líderes como determinados por su condición natural no es una apreciación completa, los líderes formativos tienen en cuenta la realidad sociocultural y acompañan sin pretensiones de dominación a los miembros de su organización para transformar esa realidad y avanzar al logro del compromiso común.

➤ **Liderazgo como conducta:**

En esta visión se avanza más allá de la comprensión del liderazgo como característica de rasgos naturales personales, en cambio, se tienen en cuenta los métodos o estilos que son más efectivos en unos y otros líderes, en este sentido, la perspectiva conductual se fija más en lo que los líderes hacen, o sea en las conductas.

Alrededor de esta perspectiva Peiró (2001) analiza, que si bien parece no haber un conjunto de características personales estables, invariables, que distingan a los líderes más efectivos de los menos efectivos, si parece posible el reconocimiento de métodos o estilos de liderazgo que son más efectivos que otros.

Como consecuencia de la investigación que se haga de estas conductas en relación con lo que los líderes hagan, se pueden plantear estilos de liderazgo eficaces y no eficaces, lo que permite establecer comparaciones para

determinar que tipos de liderazgo son mas recomendables en relación con las tareas pertinentes y a su vez se pueden emprender programas para incidir en la formación de patrones de liderazgo deseado que contribuyan al mejoramiento de la organización. Alrededor de liderazgo como conducta, Peiró (Ibíd.), destaca como importante dos estudios acerca del tema: uno realizado por la Universidad de Ohio y el otro por la Universidad de Michigan, en los Estados Unidos de Norteamérica.

Blake y Mouton, citado por Peiró (2001), plantean el concepto de malla gerencial en una teoría de administración eficaz, se centran en las organizaciones que tienen características comunes en el sentido de plantear objetivos o propósitos, en tener en cuenta la gente y como esta se involucra para lograr los fines y por ultimo se considera la jerarquía, “toda organización tienen dirigentes y dirigidos”, todo este proceso debe llevar a mejorar la producción. En síntesis, plantean dos dimensiones básicas del liderazgo: el interés por las personas y el interés por la producción. Para esta investigación es importante mirar los estilos de liderazgo de manera que se pueda caracterizar que estilos prevalecen en la organización escolar que facilita el desarrollo sostenible de la calidad de la educación y cuales se convierten en barreras a ese desarrollo.

➤ **Aproximación humanista de liderazgo**

Douglas McGregor (1960) citado por Peiró (2000): dice que este es “el mas claro representante de la aproximación humanista del liderazgo”, quien clasifica dos estilos de liderazgo: Un estilo autoritario que denomina “teoría X” y un estilo mas igualitario que denomina “teoría Y”, en la primera el énfasis se basa en las metas de la organización; en la segunda se dirige hacia las metas del individuo, es de mucha importancia para esta investigación distinguir entre estilo autoritario y otro formativo, o mas igualitario, en tanto en los procesos de organización escolar en la NSMA se supone la existencia de un liderazgo formativo que promueve desarrollo sostenible, pero que su vez el estilo autoritario de dilección ha permeado y mantiene rasgos en esa Institución.

Características del estilo autoritario o “teoría X”: (McGregor): La concepción de este estilo es tradicional, hace énfasis en el control, en la coerción. Se argumenta en supuestos acerca de la naturaleza humana: 1.El ser humana por naturaleza evita el trabajo, por lo tanto tienen que ser obligados, incluso amenazados con castigos para que cumplan con los objetivos de la organización...2. El ser humano prefiere que lo dirijan por que prefiere soslayar responsabilidades, tiene poca ambición y desea más que nada seguridad. El liderazgo autoritario justifica el control y el poder omnímodo de los subordinados en la perspectiva de asegurar su productividad, rendimiento en la tarea para lograr las metas.

Acerca del liderazgo autoritario, McGregor señala críticas, en tanto se desconocen los derechos individuales, y afirma que “la gente trabajará y asumirá responsabilidades, si tiene la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales, al mismo tiempo que logra los objetivos organizacionales”. Igualmente en el nuevo enfoque de liderazgo la concepción autoritaria, simple de la realidad escolar consideramos es una perspectiva negativa al desarrollo de un clima escolar adecuado para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social.

La “teoría Y”, de un liderazgo mas igualitario, humanista, se argumenta por parte de McGregor, así: 1. El esfuerzo físico y mental del trabajo es tan natural como el descanso, como el juego. 2. El hombre se puede autorregular así mismo en función de los objetivos a los cuales se compromete, y no solo requiere de control externo y amenazas de castigo. 3. La motivación para asumir las responsabilidades está en la gente y no solo depende del líder para lograrla. 4. la gente se compromete con los objetivos por las compensaciones asociadas con su logro. 5. El ser humano se habitúa a buscar nuevas responsabilidades. 6. La capacidad de creatividad en la solución de problemas de las organizaciones se encuentra en las gentes que constituyen la organización. 7. La tarea más importante del liderazgo o de la dirección es crear las condiciones de organización y los métodos de operación para lograr los objetivos organizacionales.

Digamos entonces que el liderazgo humanista tiende a la integración, mientras que el liderazgo autoritario le interesa esencialmente la dirección y el control que ejerce por medio de lo que llaman autoridad coercitiva. El liderazgo humanista parte de un enfoque de relaciones humanas afectivas en contraste con el liderazgo autoritario en la cual se establece una relación unidireccional, coercitiva.

Una anotación crítica al estilo humanista es la abstracción de algunas circunstancias de contexto para ejercer el liderazgo, como la de que diferentes situaciones y grupos requieren distintos tipos de liderazgo en función de esa misma realidad y contexto organizacional.

➤ **Modelo de contingencia:**

Este estilo de liderazgo lo expone de Fiedler (1965), considerando las situaciones y las relaciones de estas con el liderazgo, de forma tal que frente a determinadas situaciones concretas, se pueden determinar algunos estilos de liderazgo apropiados de acuerdo a la situación.

Según Fiedler_Dimensiona algunas características para un liderazgo eficaz: 1. relaciones entre el líder y los miembros de la organización: Relaciones de confianza, de seguridad en el líder por parte de los miembros de la organización, dispuestos a seguir las orientaciones. 2. Estructura de la tarea de manera organizada, resulta mejor el trabajo con la definición de tareas claras y permite un mejor seguimiento. 3. Poder del puesto: posición de poder que le otorga el propio puesto desempeñado, es más fácil la tarea desde esa posición de poder. Los líderes orientados hacia las relaciones humanas tienen mejor desempeño, de lo contrario tendrían que ejercer un liderazgo autoritario.

Este modelo ha sido criticado especialmente por el uso de las medidas estadísticas en LPC, como indicador de estilo de liderazgo y en las metodologías utilizadas para confirmar el modelo.

Consideramos desde el enfoque de cambio, o desplazamiento hacia nuevas estructuras mentales, que la visión sistémica es pertinente en tanto se mire el liderazgo en sus relaciones interpersonales, la capacidad para ser productivo o realizar la tarea y la capacidad de sostenibilidad a través la dinámica histórica de adaptación e innovación de la cultura organización escolar con la formación de nuevos estilos de liderazgo para desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social.

➤ **Modelo de liderazgo participativo:**

Es un estilo de liderazgo propuesto por Víctor Vroom y Philip Yetton (1973) desde la teoría de la contingencia, en este se relaciona la conducta de liderazgo y la participación para la toma de decisiones. Se sugiere que la conducta del líder debe adaptarse al tipo de estructura de la tarea.

Así, que esta teoría plantea los siguientes supuesto básicos: 1. La conducta del líder debe especificarse sin ambigüedad. 2. Ningún método de liderazgo es aplicable a todas las situaciones. 3. El método de liderazgo usado en una situación no debe constreñir el método o estilo usado en otras. 4. Los procesos sociales mediante los cuales se resuelven los problemas pueden variar de acuerdo a la cantidad potencial de participación en la solución de problemas. 5. la unidad mas apropiada para el análisis de la situación es el problema particular a resolver y el contexto en el que ocurre. 6. los métodos de liderazgo varían con el número de subordinados que están afectados por la situación.

➤ La posición interaccionista:

Esta postura señala la importancia de las actitudes y conductas de los dirigidos a la hora de explicar la conducta del propio líder, lo que exige estudiar las causas de la conducta del líder, así como de sus efectos.

Alrededor de la perspectiva interaccionista, hay autores como Osbon (1978) y Osbon y Hunt (1975) plantean una aproximación adaptativa/reactiva, en la cual los líderes adaptan sus conductas al entorno organizacional y reaccionan a las demandas de los subordinados.

Otra propuesta es la de Graen y colaboradores (1975-1976), quienes estudian los procesos de adquisición de roles y considera al líder y sus subordinados como roles resultante de la interacción conductual.

Al lado de ello, Hollander (1978) ha insistido en la interacción líder-subordinado, desde una perspectiva transaccional, en el procesos de intercambio entre el líder y su seguidores, “es una especie de contrato psicológico y su conducta es regulada por refuerzos, expectativas, prescripciones de los roles y negociación.

4.2.3. Modelos de liderazgo en la formación y desarrollo de los directivos⁷

En definitiva, para abordar el tema del liderazgo surge la pregunta : ¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos?, y para tratar de dar respuesta se esbozan unos modelos previos antes de tratar de explicar el “modelo de círculos de liderazgo y gestión por 8 hábitos”, *entonces, vale hacer un mapeo de los modelos previos en la experiencia formativa de liderazgo aportada por Cardona (2004) en tanto es de utilidad para diseñar la propuesta de liderazgo formativo que se presenta en esta investigación, no solo dirigida a líderes directivos de las organizaciones escolares sino a toda la comunidad educativa en la búsqueda de la transformación de la practicas pedagógicas y culturales, con el compromiso histórico cultural , solidario de reconocer a los actores empoderados para promover cambios sostenibles de la calidad de la educación en la organización escolar*

⁷ Perspectiva de José María Cardona Labarga Intangible Capital - N° 1 - Vol. 0, Julio de 2004 - ISSN: 1697-9818 (Cod: 0016)

Acerca de los modelos de liderazgo utilizados para formar directivos, Cardona (Ibíd.) enuncia 6 modelos de los cuales algunos elementos sirven para constituir una nueva forma de liderazgo sostenible o liderazgo formativo

- 1.- La rejilla de Blake y Mouton
- 2.- El liderazgo situacional
- 3.- Los modelos “complejos” de Fielder y Vroom
- 4.- El trébol del liderazgo
- 5.- El Modelo de Covey de los 7 Hábitos
- 6.- El Círculo del Liderazgo

En el primer caso del modelo de la rejilla de Blake y Mouton, se orienta hacia la producción, los resultados, la organización y los beneficios, y también hasta cierto grado a hacia las personas y las relaciones humanas, de acuerdo al énfasis en cada uno de estos componentes surgen liderazgos autoritarios, participativos y burocráticos, este caso consideramos el reconocimiento de la persona y el componente participativo para el desarrollo de la organización escolar.

En el segundo caso del liderazgo situacional el autor afirma que es el más difícil de aplicar, su teoría está basada en la interacción entre la cantidad de dirección para hacer la tarea que ofrece un líder, la cantidad de apoyo emocional y de relación que proporciona, y el nivel de madurez que demuestran los seguidores para el logro de los objetivos que el líder intenta alcanzar a través del seguidor., es importante considerar la realidad vista desde la dinámica del cambio, es decir verla desde otra perspectiva formativa, transformacional, articulando como lo plantea Senge: visión sistémica, análisis de los hechos, de las conductas, y de los propósitos haciendo énfasis en la mirada sistémica, de largo plazo, en una visión teleológica: que viene del griego telos: finalidad o propósito, es decir, y como característica clave de un liderazgo formativo afianzar un pensamiento sistémico y un modelo mental proactivo, le da continuidad y empoderamiento a una estructura de liderazgo y cultura organizacional escolar pensada en el desarrollo humano integral, considerando los hechos y las situaciones sin dejarse determinar por ellas, el hombre crea la cultura y a su vez la cultura reproduce un tipo de hombre.

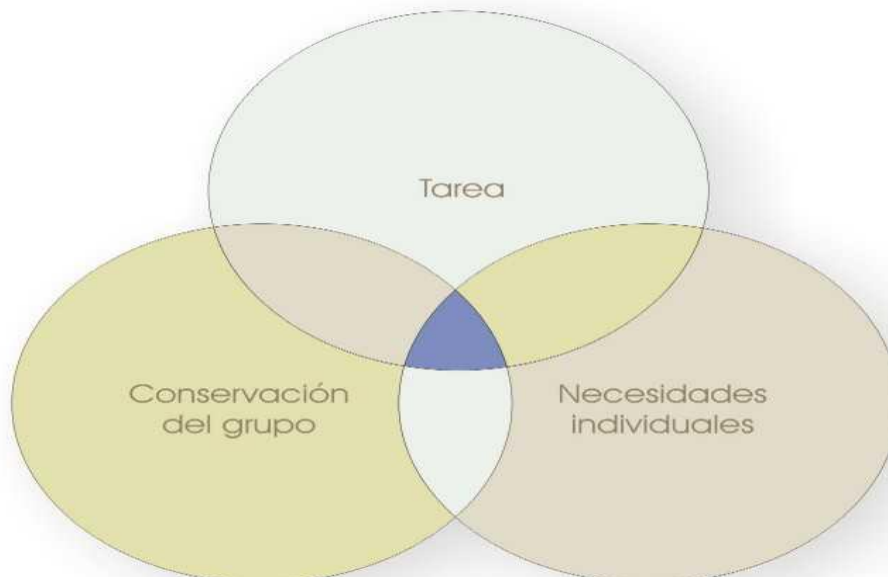
En el tercer caso de los modelos “complejos” de Fielder y Vroom, estos determinaron ocho estilos de liderazgo desde el más pasivo hasta el más activo y controlador, en función de tres situaciones: relación líder-miembro, según grado de confianza y respeto en la relación; la reestructuración de tarea según el grado en que la asignación de trabajo es clara y estructurada y por último el poder del líder y su capacidad de influencia en promocionar y retribuir.

Grafica 14: Categorías según Fiedler y Vroom

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relación	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Tarea	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Bajo
Poder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

En el cuarto caso del modelo trébol de liderazgo se orienta en tres sentidos: hacia los objetivos, hacia las necesidades individuales y hacia las necesidades colectivas.

Grafica 15: Modelo trébol de liderazgo.



Modelo de trébol de liderazgo

En el quinto caso o modelo de Covey de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva como son: “ser proactivo, empezar con un fin en la mente, primero lo primero, pensar en ganara/ganar, comprender antes de ser comprendido, la sinergia y afilar la sierra. Modelo muy ponderado por ser aplicable a todas las personas, sean estas de empresa, familia, estudiantes, profesional etc., estas características para un liderazgo formativo son vitales, especialmente el aspecto proactivo, especialmente en una sociedad donde la concepción determinista constriñe la solución de problemas, con expresiones como si no hay nada no hago nada, el liderazgo formativo considera la realidad por muchas limitaciones, tensiones como una oportunidad de cambio. Retomamos los aspectos de generar sinergias desde el liderazgo formativo y partir de un fin humanista, integral, constructivista y socio crítico.

Al respecto de la propuesta de liderazgo de Covey recomendado por Cardona (2004), solo mencionan 7 hábitos plateados por el autor para hacer líderes altamente efectivos, complementamos aclarando que este autor produce una ampliación de su mirada acerca del liderazgo proponiendo el 8º Hábito: de la efectividad a la grandeza, al sentido, a la trascendencia.

Para esta investigación, es esa una lección importante de Covey (2005), más cuando señala que “si queremos aportar algo nuevo debemos prepararnos de una manera totalmente nueva” y agrega que sin la constancia, el compromiso, el trabajo en equipo, la sinergia, su proyecto nunca hubiese visto la luz del día. Y sustenta que esta nueva era del conocimiento o de la sabiduría exige y necesita grandeza, exige y necesita realización, un desempeño apasionado y una contribución importante que se encuentra en un plano o dimensión diferente y anota seguidamente que el octavo hábito no es una adición a los siete hábitos, se trata de ver y aprovechar una tercera dimensión de los siete hábitos que responde al principal desafío de la era del trabajador del conocimiento. *El octavo hábito consiste en encontrar su voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya* en la cual la voz es la relevancia personal única, es la intersección entre talento, pasión, necesidad y conciencia como lo sostiene Covey (Ibíd.)

Sobre la base teórica de Covey (Ibíd.) Se comparte también que cuando la persona se reconoce a si misma hallando su propia voz, surge la elección de extender esa influencia, de trascender e inspirar a otros para que encuentren su propia voz, como lo señala el mismo autor: “inspirar (que se deriva del latín inspirare) significa insuflar vida.

Cuando reconocemos y respetamos a los demás cuando creamos maneras para que puedan dar voz a las cuatro partes de la naturaleza-física, mental, emocional/social y la motivación que estaba latente” esta es la esencia de la nueva visión de liderazgo, distinguimos a partir de allí el liderazgo por elección

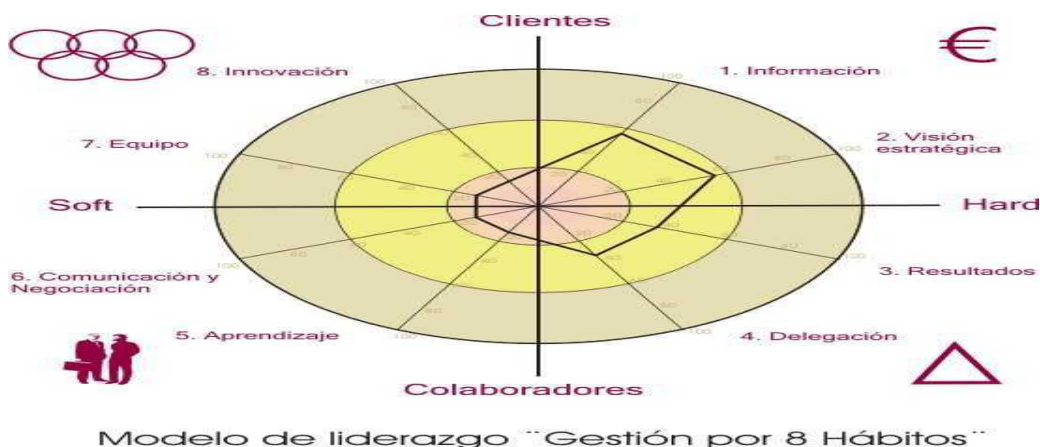
y liderazgo por la posición o el cargo. Los rectores /as o directivos docentes pueden ser líderes en el verdadero sentido de recuperar su voz como tal e inspirar a los demás miembros de la comunidad educativa, no quedarse como administrativos solamente, en ese sentido, contrastamos liderazgo y administración, para constituir un liderazgo de nuevo tipo, es decir como a través de el liderazgo se empodera a la comunidad y se le da continuidad a los procesos en la organización, limitando los efectos de crisis a la salida de un directivo en particular, para ilustrar esas contrastaciones entre liderazgo y administración veamos el siguiente cuadro:

Tabla 13: Contrastes entre liderazgo y administración

LIDERAZGO	ADMINISTRACION
Personas	Cosas
Espontaneidad	Estructura
Efectividad	Eficiencia
Inversión	Gasto
Principios	Técnicas
Discernimiento	Medición
Dirección	Rapidez
Hacer lo correcto	Hacer bien
Esta la escalera apoyada sobre La pared correcta	Subir rápidamente la escalera

En el ultimo caso o modelo de circulo de liderazgo y gestión por ocho hábitos creado por Cardona, diferente al de Covey, parte de la necesidad de compensar la brecha en dos grandes desequilibrios: primero, entre la analítica racional (hábitos de información y estratégico) frente a una existencial y lucha con ella (hábitos de aprendizaje y comunicación) y en segundo la necesaria estabilidad entre hábitos de los resultados y delegación, frente al necesario cambio en los hábitos de equipo y de la innovación. Vemos la grafica del autor para ilustrar estas afirmaciones, que en cierta medida incorpora unos elementos a tener en cuenta como son la colaboración, la innovación, La visión, la capacidad de aprendizaje, delegación y comunicación como se puede observar en la grafico para presentar el modelo:

Grafica 16: Modelo de liderazgos “Gestión por 8 hábitos”



4. 2.4. Perspectivas de liderazgo en la cultura organizativa escolar

➤ Liderazgo pedagógico

En este orden de ideas, el liderazgo en la organización escolar debe ser de carácter pedagógico, centrado en el aprendizaje. Una buena enseñanza a nivel áulico es fundamental para el logro académico del estudiante. Pero hay otros factores a nivel de escuela que influyen en la efectividad instructiva. "Existen elementos de enseñanza efectiva que van más allá de lo que sucede en cada sala de clase. Por ejemplo, las escuelas que son más efectivas son aquellas que tienen una misión y enfoque académico claros. Cuentan con directores que son líderes instructivos fuertes, iniciadores proactivos del cambio y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución de éste. (Teddie y Stringfield, 1993)" (Slavin, 1996), citado por Mariela Rosales (2000).

Desde esta perspectiva Greenfield (1987), citado por López (2005) define el liderazgo pedagógico como "las acciones iniciadas con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorios para los profesores y condiciones y resultados de aprendizaje deseable para los alumnos".

De este modo, el liderazgo pedagógico se entiende cuando los miembros de la organización Educativa ejercen influencia mutuamente y el "el liderazgo es ampliamente distribuido" (Little, 1988, citado por López, Julián 2005), en esta perspectiva ampliada de liderazgo pedagógico se considera lo social, lo

cultural, la importancia que tienen los procesos políticos en la dinámica de la organización, no solo se dimensiona la situación económica y gremial, a ello se añade la mirada político pedagógica, de ver lo evidente pero también lo oculto en las relaciones e interacciones de la escuela que de alguna manera facilitan u obstaculizan los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación para todos y todas. El líder pedagógico se presenta como un gestor de significados que transforman la manera como los miembros de la organización piensan sobre la misma, y promueve valores que proporcionan significados compartidos sobre la naturaleza de dicha organización.

➤ **Del liderazgo transaccional al transformacional.**

Desde una perspectiva más general hablar de liderazgo se trata en definitiva de un proceso simbólico, que afecta la identidad de la organización (Bryman, 1996)

En efecto el modelo transaccional de liderazgo (Hollander 1978), está basado en el modelo de “Unión Bivalente Vertical”, “el líder y su subordinado determinan lo que cada uno espera del otro, las relaciones entre líder y subordinado están reguladas por expectativas y negociaciones”, (Gutiérrez, Omar).

Por el contrario el liderazgo transformacional a diferencia del anterior, mas rutinario y diario, basado en factores externos como las carencias: desempleo, necesidades insatisfechas, conocimientos de los subordinados; el liderazgo transformacional se sustenta en la base motivacional, emocional, en la confianza y seguridad que genera el líder, en los valores de sus seguidores, elemento fundamental en la constitución de un liderazgo formativo cuya esencia es el empoderamiento de las personas a través de su vitalidad para transformar la realidad sociocultural desde un perspectiva integral: filosófica, epistemológica, biosicosocial y sociopolítica.

De esta manera, surge la idea de **liderazgo transformador en la organización escolar**, poniendo el énfasis en los procesos culturales y de gestión basada en la escuela (Hunt, 1999, citado por López 2005). Se trata de un tipo de liderazgo que tiene el potencial de alterar el contexto cultural en el que la gente trabaja, de crear consenso en torno a proyectos y visiones colectivas de la identidad institucional y de fortalecer, en definitiva las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar, creando entre ellos un sentido de pertenencia a la misma. Este concepto asume la idea ya expuesta de los centros escolares como entidades socialmente construidas (Beck y Murphy, 1993; Beck, 1994). Ello exige a los directivos aprender a liderar no

desde la cumbre de la pirámide organizativa sino más bien a través de la red de relaciones interpersonales, siendo su base de influencia la experiencia profesional y el imperativo moral, más que la autoridad.

Esta distinción ya fue establecida por Burns (1978) al diferenciar entre liderazgo de transformación y liderazgo transaccional. El líder de transformación responde a las necesidades de los miembros pero busca su implicación, con lo que se establece una relación de estímulo recíproco que transforma al líder en agente moral preocupado por valores como la libertad, la justicia o la equidad.

Es evidente que estos líderes educativos transformadores transmiten su visión de la escuela y logran el compromiso de los otros miembros y de la comunidad para su realización. En el caso del líder transaccional se establece un cambio de una cosa por otra, el líder político ofrece algo para que le voten, un director puede ofrecer trabajo agradable a cambio de la dirección.

Dentro de este contexto y palabras de Marcelo y Estebaranz (1999), “el liderazgo no tiene por qué ser un rol que se ejerce de forma unipersonal, y en ese sentido el liderazgo compartido por Equipos Directivos o por equipos de gestión, como el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica puede tener una gran influencia a efectos de la mejora global de la enseñanza. Lo cual no quiere decir, como apunta Escudero (1997), que estos equipos sean el órgano que dirige a otros, ni el propietario de las iniciativas de mejora”.

Recordemos que el liderazgo visto desde una perspectiva compleja, transformacional, va más allá de ver al líder como gestor eficiente, por el solo hecho de ser nombrado para el cargo, el liderazgo transformador implica un compromiso moral amplio, al servicio de la organización escolar y de la comunidad educativa, y debe estar extendido en toda la escuela, especialmente en todos los directivos, trabajadores y profesores, Firistone, (1995), citado por Bolívar (1997) corroboran que el liderazgo es un rol específico de visión compartida y difusa en todo el profesorado, significa que ser un líder comprometido con la educación, implica trascender lo meramente burocrático.

En correspondencia con lo anterior, Sykes y Elmore, citado por Bolívar 1997, afirman:

“En lugar de limitarnos como los equipos directivos podrían funcionar mejor en papeles ya dados, la verdadera cuestión sería -al revés- como reestructurar los centros para que promuevan los papeles y funciones que deseamos”, y para terminar la cita dicen: “así cuando se habla de

que el problema es la falta de formación (o ahora “acreditación”) de los directivos, suele servir como dispositivo para desviar entrar en el verdadero problema: como deben estar organizados los centros escolares”.

Por otra parte el tema del liderazgo lo plantea Bolívar (1997) cuando nos invita a la reflexión, Cualquier discurso sobre el liderazgo es dependiente de una comprensión de la peculiaridad de los centros escolares como organizaciones y de una teoría del cambio educativo, entendiéndolo -como quiere dar a entender el texto de Sykes y Elmore- que es a nivel organizativo donde ha de situarse adecuadamente lo que deba ser el liderazgo.

Pero antes de seguir adelante, comprendamos que las mayores limitaciones que presentan las teorías/propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos/modos eficientistas de liderazgo a los centros escolares, procedentes de otros contextos (políticos, industriales), ignorando su especificidad como organizaciones educativas.

Precisa advertir que las formas tradicionales de gestión basadas en el control burocrático y en la autoridad técnico-racional no son por sí mismas suficientes, ni legitimables; es necesario ampliar la noción de liderazgo para incluir en ella la autoridad moral y profesional, el acuerdo y colegialidad, y el liderazgo múltiple de los profesores.

Visto de esta forma el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las organizaciones como unidades de cambio en que el liderazgo está difuso y apropiado por el conjunto de miembros de la institución, asumiendo el riesgo y previniendo que los líderes naturales, bajo la "aureola" moral (Sergiovanni, 1992), se nos conviertan en "carismáticos", dado que no podemos presuponer unas condiciones formales de igualdad.

➤ **Liderazgo Sostenible,**

En la perspectiva que aquí adoptamos es necesario traer a colación el trabajo de López Yáñez (2005), de liderazgo y desarrollo sostenible en las organizaciones educativa, tomando como base el trabajo reciente de Hargreaves y Fink (2004), que plantean la perspectiva de un liderazgo sostenido para promover el cambio en la organización educativa, , dejando claro que sostenibilidad no es la simple continuidad o durabilidad, es más un problema complejo que se enmarca en el desarrollo histórico cultural de la institución, de su organización y el rol directivo adoptado igualmente desde una perspectiva histórico cultural.

El liderazgo sostenible como lo dijimos en los antecedentes investigativos es la forma más inmediata a nuestro proyecto de investigación sobre el cual levantamos la propuesta de liderazgo formativo, como una forma que se apropia al contexto escolar en el cual los directivos y comunidad educativa más allá de la función técnica deben propiciar ambientes de desarrollo humano integral, como expresan Hargreaves y Dean Fink:

“Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de inspirarse en ciertos principios como amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales... El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro (Hargreaves y Fink, 2003).

El liderazgo formativo al igual que el liderazgo sostenible se sustenta en un compromiso ético-moral que le da base unas directrices o líneas de acción política para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad y justicia social, en la organización escolar, es un liderazgo que beneficia a la comunidad tanto en el presente como en el futuro.

➤ **El Liderazgo formativo de profesores y profesoras**

Lo encontramos en Bolívar (1997), en tanto plantea que este tipo de liderazgo requiere una reestructuración profunda de la organización escolar y señala:

“Una línea de autonomía creciente del Centro y del trabajo como acción conjunta exige un liderazgo vertebrado de la dinámica colegiada de la Institución, capaz de propiciar el trabajo en equipo de los profesores y el ejercicio de la autonomía pedagógica y organizativa de los mismos. Conocemos, como en parte ya hemos reseñado, algunas de estas condiciones internas que pudieran favorecer el desarrollo profesional de los profesores: oportunidades para aprender de otros colegas, compartir las responsabilidades entre todos los miembros del centro, tiempo y espacio para este tipo

de tareas, promover y apoyar la mejora de las actividades del aula y conjunta del centro. A su vez exige una política curricular y de asesoramiento distinta. Pero por encima de todo, es preciso reconocerlo, existe una cultura en los centros (conjunto de prácticas habituales, creencias, y relaciones de poder) que impide, más allá de las limitaciones estructurales, este liderazgo múltiple de los profesores y profesoras. En último extremo al ser un factor dependiente del modo de trabajar y estar estructurada la organización, quizá por ello se piensa hoy que sólo una reconstrucción en profundidad de los centros escolares pudiera generar el desarrollo profesional y liderazgo de los profesores”.

Y, a continuación expresa un punto de vista crítico de la visión tradicional sobre los líderes (gente especial que ocupa la dirección, que toma las decisiones clave, y que dinamiza a la tropa), y afirma que estos irreales "héroes carismáticos" es un punto de vista que es preciso abandonar, por ser dependiente de presupuestos no legitimables (los profesores son personas con un conjunto de déficit y capacidades que necesitan ser movidos por alguien). En su lugar hemos de ver la complejidad y peculiaridad de los centros escolares como organizaciones, así como lo que hemos aprendido sobre los procesos de cambio, para contextualizar adecuadamente el liderazgo.

Hargreaves, en el contexto del liderazgo sostenible comparte con Bolívar el carácter distribuido de estos estilos de liderazgo con base en el reconocimiento del rol de los profesores, y señala su acuerdo con la creación comunidades profesionales de aprendizaje como la hace Bolívar y Moreno (2002) y dice que en esta comunidades de profesores, el liderazgo es ampliamente distribuido y se mantiene a través del dialogo firme y pragmático, basado en la experiencia sobre los mejores medios para promover los objetivos de aprendizaje profundo y duradero en todos los estudiantes.

➤ **Liderazgo formativo: una prospectiva**

*“No hay nada mas poderoso que una
Idea a la que le ha llegado su tiempo”
VICTOR HUGO*

El liderazgo formativo no se impone, ni es un rol ya dado, se construye en el proceso de interacción social en la organización escolar, la cual desde su cultura organizacional promueve los roles de los líderes que desean. Para cumplir con los retos de la sociedad actual, en este contexto teórico, social y cultural el grupo de investigación plantea una nueva forma de **liderazgo formativo** para desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la

organización escolar , recoge el legado histórico de los aportes de una nueva visión de liderazgo especialmente del liderazgo sostenible, pedagógico y transformador que considera la realidad sociocultural para transformarla sobre bases éticas y morales, sustentada en los principios de la solidaridad y democracia escolar.

Ahora bien, el liderazgo formativo va más allá de ser un gestor técnico administrativo; un auténtico liderazgo formativo es un liderazgo moral que orienta la formación para el empoderamiento de la comunidad educativa a través de un nuevo rol que potencia en toda la organización escolar la cultura de la participación, de la solidaridad, de la democracia, de la calidad con equidad y justicia social, creando ambientes de compromisos y ayudando a la gente a comprender desde sus propias prácticas y autorreflexiones críticas la realidad para modelar los cambios.

Para este liderazgo son más importante las personas, son ellas las que hacen las organizaciones, por ello se es consecuente con educar de tal manera que la dimensión formativa sea la prioridad en los procesos de desarrollo institucional, reiteramos que el liderazgo formativo es un compromiso ético-político, se comprende el poder en función del servicio común, se busca la integración, la cohesión, el fortalecimiento de la comunidad y su organización para el cambio y el mejoramiento continuo de la calidad de la educación con principio de sostenibilidad, solidaridad y equidad social.

A partir de lo anterior, consideramos que el liderazgo formativo es un liderazgo que promueve cambios en la cultura organizacional escolar asumiendo la deconstrucción como estrategia que parte de recuperar al sujeto como persona que interactúa con el otro para dejar la huella individual y colectiva en el contexto sociocultural , natural e institucional, es un liderazgo en la cual el sujeto aprende a través de la autorreflexión crítica transformadora y media efectivamente en la formación para la potenciación del “sí mismo” del otro.

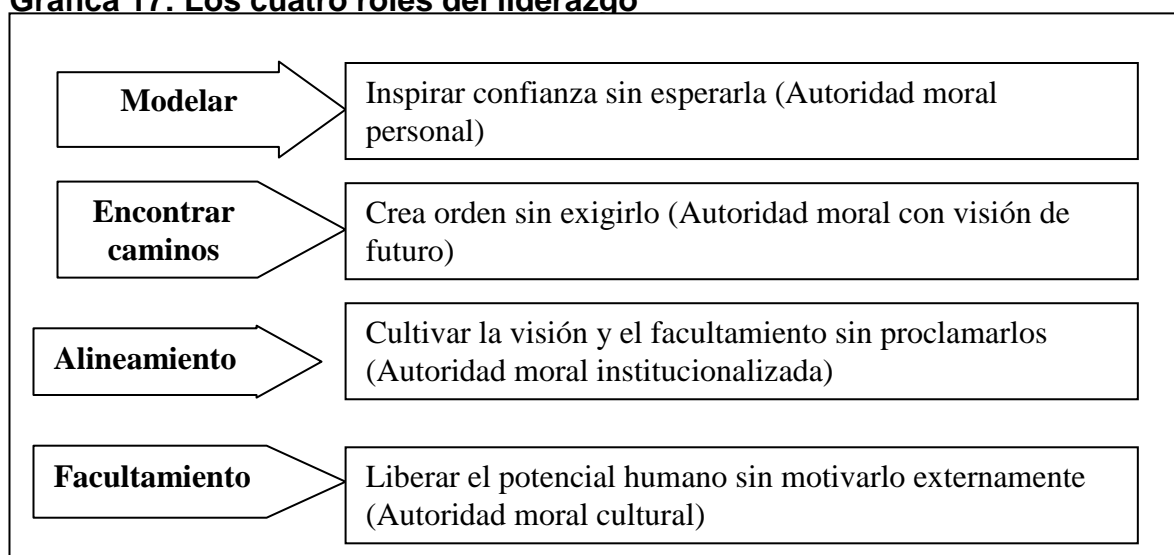
Al respecto conviene decir que encontramos en Covey (2005) una idea fuerza para sustentar el liderazgo formativo en el contexto de la cultura escolar, cuando se refiere al 8º hábito para constituir un liderazgo trascendente, de búsqueda de sentido y de grandeza humana, es decir: “encontrar una voz propia e inspirar a los demás para que encuentren la suya”, partiendo de la cita de Víctor Hugo: “no hay nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su tiempo”, le ha llegado la hora a una idea de liderazgo formativo con voz propia para inspirar todas las instituciones Escolares de Santa Marta y el Magdalena a encontrar su propia voz de desarrollo sostenible de la calidad de la educación transformando su propia cultura a partir de la capacidad de conservación, innovación y empoderamiento en sus saber, sentir y actuar en la acción reflexiva del cambio.

El liderazgo formativo es contextualizado e integral, creativo, propende por un proceso que tiene en cuenta la comprensión de lo social y cultural, desafía los obstáculos mentales, socio- culturales y se enfoca en la perspectiva de una gestión participativa, conjunta, con el fin de involucrar a todos y todas, los miembros de la comunidad educativa que le apuestan a la misión de formar personas humanamente competentes, como lo señala Covey (Ibíd.): el motivo por el que el octavo hábito es una idea de tal índole es que encarna la concepción de la persona completa “, como camino a la grandeza encontrando una voz propia inspirando a los demás para que encuentren la suya.

El liderazgo formativo es una construcción colectiva que potencia mas liderazgo para promover desarrollo sostenible de la calidad de la educación , entendida esta como calidad humana integral, es decir, lo más importante y característico de este tipo de liderazgo es el reconocimiento del otro como persona que requiere ambientes de comprensión y espacios de dialogo, participación auténticamente democráticos y solidarios .

Así, el liderazgo formativo es un tipo de liderazgo que transfiere a las personas la confianza para encontrar los caminos que superen las concepciones de la era industrial de convertir a las personas en cosas, por el contrario propicia para que asuman sus roles como los establece Covey (Ibíd.), especialmente por que se modela como un liderazgo con autoridad moral personal y colectiva con visión de futuro y libera al potencial humano facultándolo mas allá de la sola motivación externa a producir autoridad moral cultural como así lo podemos observar en la grafica

Gráfica 17: Los cuatro roles del liderazgo



Fuente: Covey, (2005)

Sobre la base del liderazgo sostenible propuesto por Andy Hargreaves y Dean Fink (2004) para un desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social, se parte de esos mismos principios y le agregamos el principio de la meta cognición, el Empoderamiento, la contextualización, para darle base al liderazgo formativo como son:

1. Profundidad: El primer principio para el cambio y la mejora sostenibles se centra sobre todo en el aprendizaje profundo y en la atención y el cuidado hacia otros y entre todos.
2. *Longitud. El cambio y la mejora sostenibles tienen una continuidad en el tiempo.* La inducción (formación) de nuevos líderes y otros miembros de la comunidad educativa a lo largo del tiempo es el núcleo central de esta propuesta de liderazgo formativo, en tanto permite el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.
3. Anchura. El cambio y la mejora sostenible se difunden. Permite una distribución del liderazgo mas allá de la estructura jerárquica de poder, ampliando la capacidad de decisión a la comunidad educativa en una participación organizada colegiada y colaborativa.
4. Justicia. El cambio y la mejora sostenible no causan ningún daño o perjuicio y consiguen mejorar en un breve espacio de tiempo el ambiente más próximo. No consiguen mejorar a costa de perjudicar a otras instituciones. Comparten el conocimiento y el recurso con las instituciones de su comunidad local.
5. Diversidad. El cambio y la mejora sostenible fomentan la diversidad colectiva. Las organizaciones consolidadas también promueven la diversidad y evitan la estandarización. El cambio y la mejora sostenibles fomentan la diversidad en la enseñanza y el aprendizaje, a la vez que tratan de quedarse con lo mejor de estos dos procesos;
6. *Recursos. El cambio y la mejora sostenibles incrementan los recursos materiales y Humanos, nunca los reducen.* Renuevan la energía de la gente. No agotan a sus trabajadores agobiándolos con métodos innovadores o estableciendo fechas para el cambio poco realistas. El cambio y la mejora sostenibles actúan con prudencia y disponen de recursos suficientes; no malgastan el dinero ni desgastan a las personas.
7. *Conservación.* El cambio y la mejora sostenible ensalzan el pasado a la vez que tratan de conservar lo mejor de este con el fin de crear un futuro mejor. El cambio y el desarrollo sostenible de la calidad de la educación no implica olvidar el pasado. Significa reexaminar enalteciendo a los actores de esas organizaciones como forma de conservación de dicho pasado, tratando de fomentar el progreso y de perfeccionar o tomar lo mejor de dicho pasado. El liderazgo formativo es una garantía para que esto ocurra, en tanto fortalece la identidad institucional generando sentido de pertenencia, cohesión y arraigo, a través de la formación de conciencia histórica, de ubicación en el territorio para identificarse con lo contextual, compromiso en la acción reflexión transformación y autoreconocimiento de un mismo origen y raíces.

8. *Meta cognición. Reflexión profunda sobre el si mismo del sujeto social y el colectivo en el contexto del liderazgo formativo y la cultura organizacional escolar.*
9. *Empoderamiento. El liderazgo y el cambio escolar tiene como objeto empoderar al sujeto de los saberes rompiendo con el poder omnímodo de unos pocos y de toda injusticia social, recuperando las huellas personales y colectivas para avanzar en las transformaciones de las practicas en los procesos de reconstrucción del tejido humano y social.*
10. *Contextualización. Como la relación sistémica que parte de la realidad socio cultural para transformarla desde una visión clara con metas compartidas, que hace acopio de los recursos materiales y humanos en una dinámica de crecimiento personal, en unos procesos de deconstrucción permanente que conduzcan de realidades iniciales a realidades transformadas en la espiral de cambio e innovación hacia el logro de un perfil de persona humana emancipada de los prejuicios del mundo alienado de la modernidad.*

Tabla: 14: Tipos de liderazgo en el contexto escolar

TIPOS DE LIDERAZGO EDUCATIVO	CONCEPTO BREVE	AUTOR/S
Liderazgo instructivo o pedagógico	“potencia ambientes de trabajo productivo para el profesor y condiciones de aprendizaje a los alumnos”	Greenfield (1987)
Liderazgo transaccional	las relaciones entre líder y subordinado están reguladas por expectativas y negociaciones”, (Gutiérrez, Omar);	(Gutiérrez, Omar);
Liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional se sustenta en la base motivacional, emocional, en la confianza y seguridad que genera el líder, en los valores de sus seguidores. También surge la idea de liderazgo transformador en la organización escolar , poniendo el énfasis en los procesos culturales y de gestión basada en la escuela (Hunt, 1999, citado por López 2005 Este concepto asume la idea ya expuesta de los centros escolares como entidades socialmente construidas (Beck y Murphy, 1993; Beck, 1994).	(Hunt, 1999, citado por López 2005 (Beck y Murphy, 1993; Beck, 1994).
Liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo	Liderazgo distribuido, puede proceder de cualquier lugar de la escuela, mas que estatus o posición muestra cualidades del grupo o individuo en el contexto institucional específico. “Ecología del liderazgo” “comunidades del liderazgo” Liderazgo como una propiedad organizativa, como algo que fluye a través de las redes sociales que integran la organización (Ogawa y Bossert (1995)	Senge y otros (2.000) (Ogawa y Bossert (1995)
Liderazgo estratégico	“el proceso por el cual quienes lo ejercen aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en ese proceso motivan a los demás para lograr esta visión y adaptarse a los cambios(Kotter, 1996)”	(Kotter, 1996)”
Liderazgo sostenible	Capacidad para promover el cambio sostenido en la organización escolar sobre la base de los principios de la sostenibilidad: profundidad, longitud, anchura, justicia, diversidad, recursos y conservación.	Margraves y Fink (2004), López Yáñez (2005)

<p>Liderazgo Formativo</p>	<p>Capacidad para promover desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social, es una construcción social orientada a mediar en la formación humano integral en el contexto de la cultura escolar. Potencia liderazgo distribuido en los miembros de la comunidad educativa fomentando las transformaciones en el contexto socio cultural y de organización escolar sobre bases morales y éticas en un proyecto político cultural, democrático y solidario bajo los principios de justicia social.</p> <p>Es un liderazgo que promueve cambios en la cultura organizacional escolar asumiendo la deconstrucción como estrategia que parte de recuperar al sujeto como persona que interactúa con el otro para dejar la huella individual y colectiva en el contexto sociocultural, natura e institucional, es un liderazgo en la cual el sujeto aprende a través de la autorreflexión critica transformadora y media efectivamente en la formación para la potenciación del “si mismo” del otro.</p> <p>Liderazgo formativo acepta la realidad como es, pero no actúa de acuerdo a sus dictados. Este es un liderazgo que eleva a los miembros del grupo por encima de las necesidades inmediatas y las metas comunes - hacia objetivos mas elevados. La fuerza del liderazgo formativo se caracteriza por su capacidad de producir procesos de cambio en el grupo y crecer más allá de las necesidades, intereses y metas inmediatas de los liderados.</p> <p>“El liderazgo formativo diseña las expectativas en sus liderados. Su liderazgo es el que va a producir el cambio, en especial por la fuerza de su inspiración. Se lo acepta como el que sabe la dirección, por el hecho de establecer una visión de futuro clara, y por conseguir entusiasmarlos y contagiarlos con su visión. Él influye en los sentimientos de sus liderados por intermedio de su sentido de pertenencia grupal, su contacto personal y directo con cada uno y por presentarles un desafío creativo-intelectual”. http://www.jafi.org.il/education/espanol/recursos/liderazgo/Liderazgo4-5.html</p>	
----------------------------	---	--

4.3. PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO EN LA IED. NORMAL SUPERIOR MARIA AUXILIADORA DE SANTA MARTA

En este inciso sobre liderazgo en la NSMA, se presenta un informe de las percepciones de la comunidad educativa acerca del liderazgo que promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación en esa Institución, lo cual es importante para comprender ese sistema de relaciones e interacciones que narran sus propios actores a través de las entrevistas, los documentos y las observaciones realizadas desde la perspectiva de los investigadores, igual como investigadores se participa haciendo lectura de los textos producidos por esta comunidad.

Al respecto de las percepciones de los actores, Posada (2005) anota que son percepciones de sus propias verdades y la gente actúa de acuerdo a la interpretación que haga de esa realidad, citando a Morin (2000) corrobora que las percepciones son a la vez traducciones y reconstrucciones cerebrales, lo cual implica la interpretación y toda esta actividad mental tiene un fundamento biológico que, aunque las personas actúen en una misma organización social, cultural o grupo son sus interpretaciones y definiciones las que determinan su acción, más que las normas, valores, roles o metas.

Ahora bien, en esta investigación cualitativa de caso atribuimos especial valor a la opinión de los actores de la comunidad educativa quienes son los auténticos líderes irremplazables para dar cuenta de un desarrollo sostenible o insostenible, como se narra en la entrevista (P15), en la pregunta de la dinámica del cambio afirmando que este se "construye con las capacidades instaladas de la institución y con los elementos de práctica de los actores.... pero no puede reemplazar la práctica de los actores, uno, no puede deconstruir por nadie, si el actor de práctica no está dispuesto es difícil deconstruir; creo que ese aspecto es el más importante en el desarrollo de este proceso que hemos vivido de la NSMA"

Cabe señalar, que para el caso de estudio de la NSMA y describir las percepciones de sus actores, se seleccionó una muestra intencional, teniendo en cuenta la representatividad de los actores en el tema de liderazgo, se realizó un estudio textual de 38 documentos, producto de entrevistas claves a docentes, directivos, padres de familia, administrativos y estudiantes; a observaciones y documentos, decodificados desde el software ATLA. Ti, como herramienta de apoyo para hacer el análisis de datos cualitativos de la información.

Los resultados de esta investigación obedecen a unas guías de entrevistas, observaciones y análisis de documentos adaptados del modelo de López Yáñez, autorizadas desde el grupo de Investigación GRACE, al cual pertenecemos.

Al respecto de la codificación se hizo atendiendo las categorías: liderazgo formativo, desarrollo sostenible, calidad de la educación, cultura organizacional escolar y apuntando a los objetivos de la investigación, para efectos de este inciso presentamos un cuadro de códigos propios de los actores en cuanto a liderazgo codificados interpretando el contenido del texto producido.

Tabla 15: Ruta hacia el forjamiento del liderazgo formativo

Documentos y Observaciones	Directivas	Docentes	Estudiantes	Padres	Administrativos	Asesores
Nueva visión de liderazgo Líneas de acción Formación pedagógica Enfoque humanístico crítico social Propuesta alternativa holística Teoría de la acción comunicativa Realidad socio cultural Visión humanista Proyección social Mejoramiento continuo Formador de formadores Visión Viraje pedagógico Escuela nueva Visión renovada Trabajo por proyectos Espíritu crítico Espíritu investigación Respeto a la diferencia Compromiso epistemológico Amistad Amor Responsabilidad social Eficiencia Eficacia Metáfora Dirección Sentido crítico Transformación del contexto	Dirección salesiana Liderazgo proactivo Experiencia directiva Momento de cambio Autoridad Empoderamiento Enfoque crítico social Liberación de estructuras Recuperación del sujeto PEI Crisis de la transformación Horizonte claro Dirección autoritaria Dirección circular Gestión a través del dialogo Estrategia uno a uno Buenas relaciones Autoridad delegada Liderazgo y cambio Rol directivo horizontal Altas metas Excelencia Positivismo Dialogo y autoridad moral Directivo acompañante Rectoría comprometida	Liderazgo Distribuido Compromiso Concertación Colaboración Proyecto Visión positiva Crisis paradigmática Dirección salesiana Participación Apertura Enfoque humanístico crítico social Rol de profesores Cambios materiales y estructurales Cambio e Innovación Dirección colegiada Liderazgo y cambio Rectoría consultiva Relaciones interpersonales sólidas Adaptación Liderazgo autoritario Liderazgo colaborativo Apertura	Niñas líderes Niñas Normalistas Orden y limpieza Buen comportamiento Presentación Voz del curso Niña termómetro Líder en todo PEI Liderazgo participativo Amor Sentido de pertenencia Voz estudiantil Amor Institucional Oído que escucha y voz que plantea Solidaridad Ambientes agradables Dialogo Agentes activos Participación PEI como que hacer colectivo Estudiante activo desarmar construyendo Aprendizaje colaborativo Dirección amiga Reconocimiento a la diferencia estudiantil Formación humana Líneas de acción Construcción colectiva Cambio voluntario	Visión de padre Asociación de padres Relaciones participativas Autocontrol Dirección rotativa salesiana Buen trato	Colaboración Compromiso Participación Dirección accesible Mejoramiento continuo Dirección rotativa salesiana Buen trato Buenas instalaciones Liderazgo de todos	Reorganización Aprendizajes Estrategias de cambio PEI Construcción colectiva Metáforas Pedagogías sociales Actividad propia Liderazgo transformador Maestro empoderados Aprendizaje colaborativo Dialogo de saberes Negociación cultural Relaciones interpersonales y pedagogía del conflicto

	da Actualización directiva Formar ciudadanos Líneas de acción	flexible				
--	---	----------	--	--	--	--

En cuanto a las percepciones de la comunidad educativa acerca de los estilos de liderazgo en la NSMA, se observan en el presente cuadro resumido de la información que se sistematizó desde el software de ATLAS.ti, un conjunto de códigos que representan los significados que está comunidad de personas le dan a las diferentes situaciones o experiencia vividas; significados construidos en la interacción social de voluntades que se plasma en esta investigación utilizando el método cualitativo de datos de Glaser y Strauss, es decir, tomando como referencia las propias palabras de los entrevistados que fueron convirtiéndose en ideas y proposiciones de esta investigación..

De tal manera, que de formas de liderazgo autoritario centrado en la autoridad directiva, de tipologías de liderazgo carismáticos de esta IE.NSMA, avanza a estilos de liderazgo transformacional desde el enfoque crítico social, un liderazgo que entra en tensión con la visión tradicional y conductista, da apertura a otras forma de autoridad sobre bases morales, cimentada en el concepto formativo, de empoderamiento de los actores de practicas pedagógicas a través de sus saberes; el cambio y la innovación permean la vida institucional, el compromiso, la actitud proactiva, la gestión directiva circular, el liderazgo docente, estudiantil, de padres, de trabajadores se extiende, en un sistema colegiado, representados en comités, consejos y muchas formas de organización.

Esta nueva visión de organización y de liderazgo para promover la sostenibilidad de la calidad de la educación se afianza a través de la estrategia de cambio que denominan la deconstrucción, una visión humanista, de reconocimiento de una realidad para transformarla a partir de la recuperación de las voces de los protagonistas que se comprometen desde lo personal, profesional a darle continuidad a un proceso significativo que augura vientos de esperanza para transformar las formas de pensar, sentir y actuar en la escuela.

A continuación se presenta una tabla para ilustrar los estilos de liderazgo contrastando a los autores y las evidencias en la NSMA

Tabla 16: Estilos de liderazgo en la NSMA.

Estilos de liderazgo	Concepto	Evidencias en la NSMA
Liderazgo directivo	Planteado por Goleman como “ven conmigo” por que moviliza a las personas en la dirección que quieren las directivas coartando un poco la capacidad de innovación y construcción colectiva.	<p>“Estoy para velar por la institución,, rechazo con fortaleza cuando una propuesta no beneficia a la institución, o no esta con la filosofía”</p> <p>La directiva de la NSMA, es de naturaleza católica, Salesiana, cimentada en la filosofía de Don Bosco, apunta a fortalecer un tipo de liderazgo directivo con rasgos con características propias de esa comunidad religiosa, es recurrente establecer parámetros de éxito algunas veces sobrepasando los limites de exigencia para cumplir con los estándares de calidad.</p> <p>La misión se defiende en su componente cristiano con vehemencia por la directiva y maestros de arraigo salesiano, a veces de manera fuerte, que cohibe de alguna manera al otro y le impone la autoridad cohibiendo la capacidad de participación democrática.</p>
Liderazgo carismático	Según Senge este estilo de liderazgo es un estilo tradicional que considera a los lideres como personas especiales que marcan el rumbo que toman las decisiones y que arengan a los demás desde una visión individualista y a sistémica, cargado de mitos en héroes carismáticos, lo que se convierta en riesgo de limitar las potencialidades de las gentes y de generar impotencia e ineptitud.	“Conservamos nuestro carisma como educadores, sabemos interactuar, esta circunstancia interna y externa nos fortalece, recibimos estímulos de las entidades, nos reconocen por que admiran nuestro trabajo”,(P:30 cita 53)
Liderazgo pedagógico	Al respecto Greenfield (1987), señala que este estilo en el contexto educativo potencia ambientes productivos para creatividad del profesor y el aprendizaje de los estudiantes.	“...El conocimiento de las teorías pedagógicas se complementa con el saber específico, el máximo cambio lo tenemos con la ley 1994, con la reestructuración de las normales, vivimos el movimiento pedagógico y nos produjo la necesidad de cambio” (P:5 cita 5:23, P: 107: 109)
Liderazgo transaccional	Las relaciones entre el líder y el subordinado están reguladas por expectativas y negociaciones (Gutiérrez, Omar (2005)	Lo observado en la NSMA, poco se observan relaciones de conveniencia, existen las expectativas y negociaciones cuando se implementa una nueva política, pero prima el

		interés colectivo.
Liderazgo transformacional	Se sustenta en el reconocimiento de la organización escolar como un construcción socio cultural para transformarla, se genera confianza y motivación por el cambio y la innovación. Acerca de este estilos refiere Hunt, 1999, López, 2005, Bolívar 2006, de liderazgo, reconociendo como interactúa el liderazgo con la realidad socio cultural en una relación de mutua influencia, es decir, el liderazgo promueve cambios, pero también es afectado por esas realidades.	“...El interés cultural y social de la NSMA, se plantea desde la mirada crítica a los diferentes escenarios educativos del Distrito Turístico, Cultura e Histórico de Santa Marta y el Departamento del Magdalena como áreas de influencia en las que más se proyecta la Escuela Normal Superior María Auxiliadora, en la búsqueda de un trabajo consciente por la identidad de los pueblos, la emancipación de la persona y las acciones concretas hacia la superación de grandes deficiencias educativas: baja calidad de la educación, anquilosamiento en metodologías conductistas, analfabetismo, atraso informático y científico, fragmentación del conocimiento, escaso desarrollo del pensamiento crítico, desactualización docente, poca valoración y defensa del medio ambiente, poco compromiso ciudadano, entre otros problemas (Doc. P34, cita 34: 5, P: 29:47)
Liderazgo sostenible	Promovido por Hargreaves, López Yáñez, también se encuentra rasgos en Senge, sustentados en los principios de sostenibilidad del cambio en las organizaciones escolares, aclarando que no se puede confundir sostenibilidad con durabilidad, la sostenibilidad es un proceso que se sustenta en un aprendizaje profundo, en una nueva visión sistémica, de influencia amplia, de reconocimiento de la diversidad, de la justicia y la capacidad de innovación y adaptación para el cambio.	La NSMA, es un ejemplo de desarrollo sostenible del cambio, así lo valida esta investigación, como también lo reconoce la sociedad Samaria, su comunidad y los pares académicos que a grandes rasgos dicen que en esta Institución se evidencian mejoramientos continuos, expresados en su calidad educativa y académica y en lo organizativo con una función social, valoran la sostenibilidad del cambio en la NSMA, como una organización que cumple a satisfacción y esto es reconocido socialmente, además de tener claro sus principios de formación humanista crítico social, como también la identidad y el compromiso con la formación de maestros y con la recuperación de la identidad samaria. La NSMA, en los actuales momentos es un referente a seguir, es un lugar o territorio que merece el reconocimiento y también el aporte que desde esta se pueda hacer al contexto

		<p>caribe, nacional e internacionalmente.</p> <p>La sostenibilidad de la calidad de la educación en la NSMA, es el resultado de un procesos de mejoramiento continuo, profundamente humanista, pertinente, de integración, de humildad, del compromiso con lo principios y valores sostenidos sabiamente, con entrega y coraje a pesar de las dificultades del contexto sociocultural y político.</p>
Liderazgo formativo	<p>Esta categoría en construcción, surge en esta investigación y se sustenta a través del trabajo de análisis indicando que la sostenibilidad de procesos de cambio y de mejoramiento de la calidad de la educación están en relación con la cultura organizativa escolar, en la cual se construye el ethos de la comunidad educativa que facilita u obstaculiza las transformaciones hacia metas emancipadoras en lo educativo y en los social.</p> <p>El liderazgo formativo no existe Per se, es una construcción colectiva, social transformadora que se sostiene en la autoridad moral, en la capacidad de de formar en las demás personas su valía de modo tan claro que acaben viéndolas en sí mismas (Covey, 23005), es decir el liderazgo formativo no es la posición o el cargo, en el verdadero se sentido es la recuperación de la dignidad humana, de los principios de la democracia autentica, es la búsqueda permanente del empoderamiento de la comunidad educativa, es recuperar al sujeto, su voz para seguir inspirando a los demás en los procesos de aprendizaje profundo de los principios, valores y roles que permitan abrir nuevos horizontes y caminos de esperanza a través del dialogo, el reconocimiento de sí mismo y del otro, como también la coherencia en teoría y practica pedagógica y social.</p>	<p>En la NSMA se hallaron elementos para construir liderazgo formativo que promueva desarrollo de la calidad de la educación en el contexto de la cultura escolar organizativa que facilita los procesos de cambio, en este sentido remitimos al lector a la pagina a las diferente tablas, graficas y desarrollos de ensayos que evidencian un sin numero de significados compartidos por esta comunidad que retomamos para darle fuerza a la formulación de liderazgo formativo, apoyados en estos datos llevados a códigos y categorías, se cruza con las categorías y afirmaciones de autores, especialmente de Covey, Senge, López Yáñez, Bolívar, Goleman, Hargreaves, para validar el supuesto de que el liderazgo formativo guarda relación con el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la mediada en que en el mismo procesos de reconstrucción histórico social y cultural se valla logrando una calidad de la educación mas allá de las formulas tecnicistas que solo ven eficiencia y eficacia olvidando el compromiso critico y proactivo con las transformaciones sociales.</p> <p>Algunas citas sustentan estos principios del liderazgo formativo expresada por una docente directiva en la referencia (P:5:49), “ ..hago las cosas de tal manera que las maestras puedan asumir por delegación de autoridad , por que se delega la autoridad y no solo la función” , seguidamente escuchamos decir a esta coordinadora que en sus salidas a cursos de largo tiempo, el empoderamiento de las maestras en su trabajo</p>

		<p>permitía darle continuidad al procesos como si lo hiciera ella misma, al respecto Senge (2006), sostiene que el liderazgo es la capacidad de implicar a los interesados , suscitar adhesiones y facultamientos a otros, esto ocurre en la NSMA, lo que genera confianza y es garantía de continuidad y sostenibilidad del cambio.</p> <p>En los mapas conceptuales elaborados en ATLAS.ti, se codificaron entre otras algunos códigos que representan la intencionalidad del liderazgo formativo en las percepciones de esta comunidad, por ejemplo: Empoderamiento, construcción colectiva, dirección colegiada, trabajo en equipo, comunicación organizacional, coherencia teoría y practica, realidad sociocultural, enfoque critico social, formación humana integral, colaboración, compromiso, comunidad educativa, comunidad escolar, liderazgo con protección social, identidad como maestros, autoridad moral, honestidad, docencia comprometida, clima escolar, investigación, clima institucional, etc..</p>
--	--	--

Grosso modo presentamos un resumen de códigos que constituyen la categoría de liderazgo formativo y que nos muestra la coherencia en los conceptos de la comunidad educativa normalista, cuya fuente es ATLAS.ti
Code Family: LIDERAZGO FORMATIVO

Created: 29/09/08 09:09:55 a.m. (Super)

Codes (64): [ACTITUD POSITIVA] [APERTURA FLEXIBLE] [Autoridad delegada] [Autoridad Moral] [CAMBIO E INNOVACION] [COMPROMISO] [CONCEPTO DE FORMACION] [CREATIVO] [crisis paradigmatica] [Deconstruction Como estrategia de cambio] [DELEGAR] [Derecho Disentir] [DINAMICA DEL CAMBIO HISTORICO] [DINAMICA DEL PEI] [DIRECCION ACCESIBLE] [DIRECCION CIRCULAR] [Dirección organizadora] [EMPODERAMIENTO] [ENFOQUE CRITICO SOCIAL] [LIDERAZGO FORMATIVO Y EMPODERAMIENTO] [LIDERAZGO CARISMATICO] [Liderazgo colaborador] [LIDERAZGO COLECTIVO] [LIDERAZGO COLEGIADO] [LIDERAZGO DIRECTIVO] [LIDERAZGO DISTRIBUIDO] [LIDERAZGO DOCENTE] [LIDERAZGO EN TRANSICION] [LIDERAZGO ESTUDIANTIL] [LIDERAZGO EXTENDIDO] [LIDERAZGO FACILITADOR] [LIDERAZGO FILIAL] [LIDERAZGO PEDAGOGICO] [Liderazgo proactivo] [Liderazgo profesoral] [Liderazgo Rectoral] [LIDERAZGO SOCIAL]

[LIDERAZGO SOCIAL TRANSFORMADOR] [Liderazgo sostenible] [LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL] [LIDERAZGO Y CAMBIO] [MISION] [Momento del cambio] [NOVACIONES CURRICULARES.] [NUEVA VISION DE LIDERAZGO] [NUEVO PROCESO DE DECONSTRUCCION] [PARTICIPACION] [PEI] [PEI COMO CURRICULO] [PEI QUEHACER COLECTIVO] [PEI y VIDA] [Relaciones sociales horizontales] [ROL DOCENTE] [SABERES] [SENTIDO CRITICO TRANSFORMADOR EN CONTEXTO] [SENTIDO DE PERTENENCIA] [VISION DE PADRE] [VISION HUMANISTA] [VISION NORMALISTA] [VISION POSTMODERNA] [VISION RENOVADA DE ESCUELA NUEVA] [Visión Salesiana] [VISION TRADICIONAL DE LA ESCUELA] [VOZ ESTUDIANTIL]

Quotation(s): 85

Como se pudo observar la categoría liderazgo formativo construida en la Normal está acompañada de subcategorías y tipologías que son coherentes con el cuadro anterior, todas asociadas mostrando la ruta seguida por esta institución para forjar una nueva visión de liderazgo que se ha denominado formativa, en la medida, en que recoge elementos legados por las nuevas teorías y también por la prácticas que se adelantan en la Normal y que pueden constituir una propuesta de liderazgo formativo que promueva desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el resto de instituciones del Distrito de Santa Marta y el Dpto. del Magdalena

4.3.1. La transversalización una apuesta de liderazgo en la NSMA

Es significativo para esta investigación, en la necesidad de formular una propuesta de liderazgo formativo, la importancia que le da la NSMA a la concepción social transformadora, y a una metodología deconstructiva y reconstructiva de transformación social de las prácticas pedagógicas.

En un proceso inacabado la NSMA, realiza nuevos eventos pedagógico en junio de 2008, en los cual participamos activamente como grupo de investigación. Se vislumbra un nuevo proceso de deconstrucción para enfrentar los retos que surgen de la dialéctica del cambio , es decir, se avanza de la fase de sostenibilidad de la calidad de la educación hacia la fase de alta calidad, eso implica unos nuevos ejes de desarrollo que colocan en primer lugar el compromiso de la sistematización de la experiencia para lograr un mayor nivel de apropiación interna pero también de impacto en el contexto académico y socio cultural; se asume una nueva visión de la investigación como estrategia formativa, rescatando la pedagogía como saber de los maestros, , lo que le da sentido y razón de ser en el contexto, igual se asume la evaluación como un proceso de retroalimentación y prospectiva de desarrollo o de mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

En el contexto de la NSMA y de la dinámica de su desarrollo institucional, el liderazgo directivo le apuesta a la creación de espacios pedagógicos permanentes, de reflexión en la perspectiva de considerarlos claves para mejorar la calidad de la educación y el rol de la maestra/o, y es por esto que se

apoya los procesos de cualificación desde la inversión con recursos institucionales.

Dado, que el proceso de deconstrucción parte de situarse en las realidades para transformarlas desde el sujeto individual y colectivo, las tecnologías y su incorporación a los procesos educativos genera algunas tensiones: Tradición/innovación tecnológica, expresado en la preocupación por el uso de las mismas, ejemplo con los celulares y las prohibiciones de traerlo a la escuela como caso de discusión del Manual de convivencia, algunos docentes están de acuerdo inicialmente con la idea de conservar la tradición del manual y otros de innovar y dar amplitud en el uso de los celulares y otras tecnologías.

Debemos comprender que este proceso de innovación en la NSMA es nuevo y trae sus tensiones, conflictos, se oscila entre la tradición y la innovación. Para explicar un poco esta situación recurrimos a Senge (2006) quien refiriéndose al tema del dominio personal y la visión, habla de tensiones creativas y el compromiso con la verdad, afirmando que la clave del dominio personal es la “tensión creativa”, la tensión entre la visión y la realidad, y la sostenibilidad de esa visión no puede hacer perder el sentido y la lucidez frente a la realidad actual.

Análogamente a la preocupación de la Normal por las tecnologías Senge (Ibíd.) se refiere a una experiencia de IBM, quines realizaron en los años 60 algunos experimentos para afincarse en una visión audaz y volver obsoletos las maquinas anteriores, arriesgándose a perder reputación y posición de liderazgo en el campo de la informática por un concepto nuevo y radical y lo refuerza comentando las palabras de un articulista de Fortune: “...una serie de maquinas compatibles que sirvieran a una vasta gama de aplicaciones, desde complejos usos científicos hasta necesidades empresariales pequeñas”, este experimento tuvo sus dificultades pero fue cimiento de crecimiento en los años siguientes.

Acerca de las tensiones CREATIVAS los actores que construyen la innovación en la NSMA, también han elaborado sus propios modelos mentales y teorías:

“...Lo fundamental está en transformar su currículo, el enriquecerlo desde lo universal, local e institucional, lo internamente particular, primero, en transformar sus currículo, de un currículo tradicional, muy criticado, pasando de formar maestras desde el tecnicismo, eran como algoritmos que los profesores se sabían de memoria de cómo preparar una clase, como iniciarla, como cerrarla, de llevar registros, de abrir y cerrar un año escolar, se

lo aplicaban a las estudiantes, se había vuelto monótono, rutinario, y con la modernización de la pedagogía a nivel universal, con las corrientes remozadas, constructivistas, del aprendizaje significativo, de la aplicación de las teorías de Vigotsky, Piaget, de todo esas corrientes venidas de Europa, de Norteamérica, se planteó la necesidad de transformar la estructura curricular, **implicó una transformación en la estructura mental y actitudinal de los profesores**, un cambio en la formación de maestros y maestras, un cambio en la cotidianidad del maestro, se paso al ciclo complementario, cuando antes era hasta 10 y 11 grado, a un currículo organizado por áreas, organizado por núcleos, eso me pareció un avance enorme, tremendamente fundamental. ¿En que consistió?: sabemos que el aprendizaje es complejo, y lo que se hace usualmente es trabajar el conocimiento por áreas, de 7 a 8 matemáticas, después lenguaje de 8 a 9, de 10 a 11 sociales, en los colegios tradicionales. la Normal decidió cambiar esa forma, uniendo en cuatro grandes núcleos las 9 áreas fundamentales exigidas por la ley, mas las optativas: como la pedagógica, didáctica, historia de la pedagogía, filosofía de la educación, epistemología de la educación, innovaciones pedagógicas, por ejemplo, entonces se unieron en cuatro grandes núcleos: el núcleo del desarrollo del pensamiento: ese núcleo busca mejorar la capacidad cognitiva, darle herramientas para que piense desde lo lógico, desarrollar el pensamiento lógico- matemático, para trabajar mejor la comprensión, se agruparon en él: ciencias naturales, matemáticas, trigo, física, química, el pensamiento filosófico; otro núcleo es el de la comunicación: en donde se desarrolla todo lo que tiene que ver con los lenguajes que utilizan los seres humanos para comunicarse, hay está humanidades, castellano, idiomas, el lenguaje de señas, de los sordomudos, el de los invidentes, educación física artística, lenguaje estético, el teatro, se unió la educación física es un lenguaje para comunicarse, el otro es el desarrollo de la personalidad de la trascendencia, otro es el núcleo de la pedagogía, es que tiene que ver con la vocacionalidad de la pedagogía, de la didáctica, con asesoramiento y acompañamiento de las practicas pedagógicas” (R: P3: 69. 154-186)

Valga reconocer, la capacidad de conocimiento y saberes instalada en esa organización Normalista, como así se evidencia en estas reflexiones de la cual se subraya lo que: “implicó una transformación en la estructura mental y actitudinal de los profesores”, por ser clave del liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de la cultura organizacional escolar, es una clave para salir adelante en el laberinto escolar de las visiones negativas y deterministas que permean la cultura escolar,.

Antes que todo, se quiere decir que especialmente en la educación pública Samaria se requiere un cambio de modelos mentales y dominio personal para enfrentar los retos de la era actual y, para contrastar un poco como didáctica de aprendizaje, se contrasta con lo que ocurre en algunas instituciones públicas de Santa Marta que transitan por caminos del dejar hacer, dejar pasar, confirmado así en el estudio de casos múltiples realizados por Carmen Yadira Romero (2007) cuando expresa:

:” “...encontramos que los Cedros (nombre ficticio de una Institución educativa Samaria) es una Institución donde ha echado raíces el sentimiento de fracaso, en donde los profesores se han recluido en la soledad de sus aulas, practicando la enseñanza y el aprendizaje, de manera memorística, aisladas y poco coherente con la realidad y necesidad que le demanda una nueva sociedad”

El colectivo normalista que tiene la tarea de liderar la deconstrucción de la Incorporación de las tecnologías al proceso educativo se pregunta:

¿Cuenta la NSMA con la infraestructura para incorporar las Tics?
¿Cuales son los pasos para aplicar las Tics, Como hacer para que algunos docentes le pierdan el miedo a las Tics? ¿Como transformar nuestras practicas pedagógicas incorporando las Tics?, ¿De que manera debemos utilizar las tecnologías en la Integración curricular?, ¿Como se utilizan las Tics hoy en el aula?, ¿Como se aplican las Tics en la evaluación? ¿Como apropiarnos de los conocimientos y procesos pedagógicos de las Tics? ¿Están los planes de estudio de acuerdo con los avances tecnológicos de las estudiantes? ¿Como Incorporar las Tics en el Aula? ¿Tenemos todos y todas las docentes la disposición de incorporar las Tics a los procesos de aula? ¿Cuales son los instrumentos Tics de la IE NSMA? ¿Cual es el porcentaje de docentes, estudiantes, trabajadores que manejan las Tics?, (R: P27:43. 61-79)

Lo anterior contemplado en el relato de la participación en el evento pedagógico pertinente al tema de los ejes transversales de la nueva etapa de deconstrucción de la NSMA, pudimos observar la capacidad organizativa y de liderazgo de los docentes y directivos docentes, ante una nueva realidad,. Las preguntas problematizadoras convocan a una búsqueda incesante de soluciones que termina fortaleciendo la capacidad de gestión y autogestión, no se dejan cabos sueltos, se reconocen las fortalezas pero también se identifican miedos, limitaciones, para emprender la ruta del desarrollo Institucional en la era de las tecnologías sin deponer los principios y dejarse nublar por el espíritu positivista, pragmatista de la sociedad capitalista moderna, eso sí, no se aferran de manera reaccionaria a decirle no a la tecnología, se fundamentan en sus conocimientos y a partir de ellos y de sus demás recursos disponibles emprenden caminos de liderazgo para ir visibilizando soluciones que fortalezcan y pongan a la NSMA en contexto de la sociedad global de las tecnologías, las comunicaciones , las informaciones.

Surgen nuevos interrogantes : ¿Cómo nos afectan las tecnologías en nuestras experiencias pedagógicas y personales? que da cuenta en el contexto del debate de las tecnologías y su incorporación a la labor educativa como medio de apoyo, es notable la preocupación por los miedos, la parte afectiva, y los procesos de uso de las mismas y su reglamentación en el manual de convivencia, se enfatiza el pensamiento de la dirección de ir mas allá del aparato y significar al sujeto que experimenta las tecnologías,. Se aclara que las tecnologías no se reducen a la tecnología en informática que en America se puede hablar de tecnologías desde la época de la cultura indígena con lo Incas por ejemplo que trabajaban en terrazas. Otro docente relaciona las tecnologías con la axiología, y como la ética es base en el uso de la tecnología, y se discute si los estudiantes pueden usar celulares en el colegio, esto genera una gran discusión por que en el manual esta concebida la prohibición. Un profesor invoca un fallo reciente de la corte que habilita a los estudiantes a portar celulares en la escuela. Lo anterior corrobora nuestras ideas de un proceso de transición hacia unas nuevas visiones de liderazgo que pone en la balanza la capacidad de adaptación e innovación en la cultura organizacional escolar.

A cerca de otro eje transversal analizado en los procesos de deconstrucción reciente del NSMA, esta el postulado de que la investigación educativa es una estrategia en los procesos de formación pedagógica. La NSMA, apuesta a un mayor desarrollo de esta estrategia en los próximos años, al igual que en todos los ejes transversales se plantean preguntas problematizadoras lideradas por los directivos y docentes, por la necesidad de avanzar en estos procesos que Irán deconstruyendo pero a su vez vislumbrando soluciones y reconstrucciones teóricas y practicas para un desarrollo sostenible de la calidad de la educación y en particular de la calidad del currículo entendido como programa, como micro diseño, como plan de unidad o de clase, en general como toda la vida escolar, al respecto Villarini (1999) hablando de los fundamentos del currículo que sirven de marco conceptual para su elaboración plantea las fuentes curriculares como son: los procesos de aprendizaje y desarrollo humano en determinadas culturas, las características de los estudiantes,,los procesos históricos y culturales con sus tradiciones del que los estudiantes son parte, los valores, expectativas, problemas sociales, la cultura escolar, los métodos y cuerpos de conocimientos de las disciplinas académicas o profesionales, entonces, el currículo parte de investigar esas necesidades y valores que se convierten en metas de formación a partir de una análisis de la realidad y no de las ocurrencias sin base.

Así, que en la NSMA, el currículo es un proceso de investigación, deliberado, en el cual se construyen perspectivas teóricas y mentales, y se indaga en las fuentes para determinar las necesidades educativas a ser atendidas, en este sentido el liderazgo formativo apunta a esa idea de investigación en tanto se convierte en praxis transformadora de la subjetividad-objetividad del mundo

escolar por que parte de reconocer sus realidades a partir de sus propios significados, valores, creencias, símbolos y se deconstruyen para reivindicar al sujeto social que de alguna manera ha sido relegado en aras de tecnificación, de la despersonalización, de la alineación al sistema de control del capitalismo cognitivo.

Cabe señalar, que las preguntas para problematizar la investigación en la NSMA, se pueden sintetizar en la preocupación por convertir a esta en una cultura organizacional y generar así, procesos de acción reflexiva, de sostenibilidad de la calidad de la educación a partir de considerar la investigación como un elemento clave de todo el sistema educativo y curricular, pero de manera central se asume la investigación como una estrategia de transformación de las practicas pedagógicas desde el preescolar hasta el ciclo complementario, en síntesis, las preguntas centrales planteadas fueron:

¿De que forma las comunidades de saberes contribuyen al fortalecimiento de redes de investigación en y desde el aula? ¿Que se hace y se proyecta desde la NSMA para darle continuidad a los proyectos de investigación? ¿Como convertir la investigación en cultura para generar procesos de reflexión? ¿Como se transforma la practica pedagógica a través de la investigación?¿Como potenciar en los estudiantes las competencias investigativas? ¿De que forma la investigación hace de la evaluación una estrategia que contribuya a los procesos de formación de pensamiento critico que ayude a los estudiantes a leer contextos y plantear solución de problemas? (R: P27: 44. 112-131)

Dado que el tema de la pedagogía en el contexto de las escuelas normales es bien ponderado por su misión formar maestros, y en el caso de la NSMA, formar maestros de alta calidad, no podemos de ninguna soslayar las concepciones y paradigmas pedagógicos que subyacen en los procesos de desarrollo institucional y de como se asuma la puesta en marcha de la restructuración de las normales de acuerdo a posturas pedagógicas.

En ese contexto la NSMA también vivencia discusiones pedagógicas y como afirma Saldarriaga(2003) "la historia de la pedagogía es ante todo una exploración de nuestras practicas pedagógicas" y a renglón seguido habla de las tensiones constitutivas, a diferencia de las quimeras o dilemas falaces de la practica pedagógica, aclarando que las primeras son necesarias para convertir las contradicciones en posibilidades de creación, de incentivación de sentidos de deconstrucción y construcción del acto pedagógico, la otra son perversas, nocivas.

En las preguntas problematizadoras de la NSMA acerca del problema pedagógico, se pueden palpar las tensiones constitutivas del debate pedagógico cuando se refieren a lo que subyace al currículo integrado y contextualizado que se fundamenta en el cruce de modelos y enfoques pedagógicos católicos, crítico sociales, de la pedagogía activa, de las pedagogías contemporáneas dando origen a un hibrido pedagógico que responde a la construcción colectiva y la tolerancia de concepciones diversas que apuestan a una misma intención formativa.

Las tensiones en el campo pedagógico se manifiestan a través de las preguntas problematizadoras:

¿Cuáles son las pedagogías que están insertadas en el currículo integrado y contextualizado? ¿Cuál es la actitud de las maestras y maestros de la NSMA frente a las pedagogías que están insertas en el proyecto? ¿Cómo se concilian las diferentes pedagogías en nuestro proyecto? ¿Cómo construir nuevas pedagogías a partir de los pedagogos que aportan a nuestro proyecto? ¿Qué pedagogías nuevas estamos construyendo y de que manera se van a implementar las Tics en las nuevas pedagogías? ¿Por qué los excelentes estudiantes no siguen en el ciclo complementario? ¿Qué estrategias utilizar para que se enamoren de la pedagogía y se aumente la cobertura en el ciclo Complementario? ¿Qué producciones escritas tienen los docentes de su experiencia pedagógica? ¿Cuál es la apuesta pedagógica de la NSMA? ¿Los pedagogos que se han venido trabajando en la NSMA, sirven para hacer lectura de nuestro entorno? ¿Desde que enfoques epistemológicos se está iluminando la pedagogía de la NSMA? (R: P: 45. 142-159)

Para ilustrar el nivel de tensión en el tema del híbrido pedagógico, en un momento de la socialización pedagógica del taller, una docente de la NSMA, le dice a su compañero, que sus comentarios acerca de pedagogía los ve muy radicales, y él responde que son preguntas provocadoras, esto ocurre cuando se toca el tema de las confluencias del enfoque crítico social y el sistema preventivo de Don Bosco. Otra docente sale al paso y dice que en el currículo integrado y contextualizado de la NSMA, confluyen varias pedagogías, que no podemos olvidar las pedagogías tradicionales so pretexto de lo contemporáneo, señala que se atreve a afirmar que Pestalozzi aun está vigente y que es una pedagogía popular, solo hay que leerlo, a mí llegó es pedagogía en la búsqueda por enseñar a leer y escribir, agrega, que el sistema preventivo de Don Bosco también es vigente y este igualmente tiene elementos de pedagogía popular.

Acerca de este hallazgo del eclecticismo pedagógico desde la postura de sus propios autores sustentado así,

” Yo, aprecio las pedagogías modernas pero no por ello olvido el legado de las otras. No podemos pensar que por asumir el enfoque crítico social creamos que debemos abandonar nuestros principios, cuando desconocemos a María Montessori nos estamos negando la oportunidad a nosotros y los estudiantes de conocer y aprovechar estas enseñanzas, los pedagogos actuales han reencauchado muchas de estas pedagogías, por ejemplo toda la vida se ha trabajado las competencias, lo que ocurre es que hoy se contextualizan a la época, el currículo integrado y contextualizado integra varias pedagogías, concilia a Marx con Don Bosco, a pesar de que el primero dijera que ‘la religión era el opio del pueblo’, alguna vez cuando nos recomendaron leer el libro la transformación del mono en hombre, y algunas personas se opusieron a su lectura, dije, que cuando uno tiene firme los principios, las convicciones no se cambia...y termina afirmando que no es el pedagogo, sino la manera como llega la pedagogía, es decir la manera como dialogamos con el en la lectura”.(R: P:27:13. 207-221)

Al mismo tiempo que los actores del proceso de deconstrucción del problema pedagógico hacen sus argumentaciones, los colaboradores y asesores plantean el problema epistemológico que subyace a la práctica pedagógica y ¿como en el escenario de la NSMA se adopta una postura epistémica en pedagogía?, responde uno de ellos que en este sentido, no se puede ser ingenuos y pensar que el conocimiento es libre de subjetividades e intersubjetividades.

En el marco de esta investigación llama la atención la defensa vehemente de los principios pedagógicos católicos y en esa misma línea surge la pregunta de ¿que enfoques epistemológicos iluminan el quehacer pedagógico de la NSMA?, se construye en otro tema de investigación, y es un tema de reflexión profunda, ¿Será que el pensamiento ontológico/epistémico de la teleología humana católica es el principio rector?, en esta perspectiva uno de los acompañantes del proceso plantea en la discusión que esto confirma que “lo nuevo se construye con un pie en la tradición y la NSMA, tiene una tradición con un pie en posición de afianzarse en tierra firme”. (R: P: 27)

A continuación de las reflexiones pedagógicas, se toca el aspecto de la sistematización como otro eje de deconstrucción de cara a los próximos años de desarrollo y liderazgo sostenible de la calidad de la educación.

Es así, como este un tema de la sistematización es de primordial importancia en tanto evidencia los niveles de compromiso de la NSMA, con Santa Marta y el Magdalena, especialmente, con la proyección de la experiencia Normalista

en el entorno interinstitucional y contextual, atendiendo lo local, lo nacional e internacional, son preocupación de los mismos sectores de la comunidad normalista y de los sectores magisteriales y sociales.

El autentico liderazgo formativo se encuentra cuando sus protagonistas recuperan su voz y son capaces de “inspirar a los demás para que encuentren la suya” (Covey, 2005). Es por esto, que este tema es clave para evaluar o dimensionar la apertura y la relación de esta organización con el contexto para constituirse como dice Morin en una auto-eco-organización, organizadora a la vez, para avanzar en la postura critica proactiva de transformación social, de coherencia entre teoría y practica, de autenticidad con los principios de la pedagogía alternativa y popular como son: El dialogo, como praxis pedagógica que impugna el autoritaritarismo, la arrogancia, la intolerancia y posibilita el encuentro entre semejantes; El principio del reconocimiento del otro, entendido como la capacidad conciente de comparar, relacionara, tomar distancia, explorar, identificar, diferenciar, conceptuar, observar participativa y críticamente, entonces, el reconocimiento es básicamente con el otro; en la perspectiva del humanismo critico emancipador y humanizador, lo humanista exige transformaciones para hacernos plenamente concientes de nuestra propia humanidad como condición y como obligación, como situación y proyecto, en fin, todo apunta a la coherencia entre teoría y practica, reflexión-acción, relación sujeto-sujeto, sujeto -objeto, todo en función de una labor educativa emancipadora y transformadora autentica.

Por todo esto es necesario reflexionar sobre las preguntas problematizadoras que se hace el colectivo humano Normalista en lo referente al eje transversal de la sistematización como una forma de investigación de sus procesos, avances, retrocesos, que sirvan de experiencia para si misma, pero también cuenten para compartir con el otro, en este sentido, vale leer las pregunta que fueron formuladas:

¿Qué se entiende por sistematización? ¿Por qué sistematizar?
¿Qué sentido tiene para el proyecto? ¿Para que Sistematizar?
¿Cómo garantizar la permanencia del equipo de sistematización?
¿Qué vamos a sistematizar? ¿Cómo utilizar lo que está escrito?
¿Qué criterios o tópicos utilizan las producciones, experiencia y procesos? ¿Cómo registran las maestras y maestros las experiencias pedagógicas que nacen en el aula? ¿Quiénes van a sistematizar? ¿Qué perfil desarrollar en el equipo de sistematización? ¿Que modelos o metodologías utilizar? ¿Con que contamos para la sistematización? ¿En que tiempo vamos a sistematizar? ¿Cuenta la IE con recursos para sistematizar? ¿Es viable una editorial en la IE? ¿Qué valores y competencias desarrollan los sistematizadores? (R: P27: 46. 236-246)

Al incorporarse la NSMA, estas nuevas preocupaciones de sistematización al proceso de mejora de la calidad de la educación, se espera como dice Borjas (2008) que cada experiencia tiene una apuesta, una teoría interna que sustenta la práctica y que hay que interpretarla en el proceso, en este sentido la sostenibilidad del proceso de calidad de la educación de la Normal, está dado por los niveles de compromiso de vida con las comunidades que en general tienen derecho a una educación de calidad con equidad social, que asegura la educación como un bien público, por lo tanto el proceso de sistematización de la Normal genera expectativas en tanto se convierte en una estrategia de formación de liderazgo directivo y docente, de despliegue de su capacidad de promover cambios, desarrollos sostenibles de una educación popular integral de calidad, por que igualmente como continúa afirmando Borjas (Ibíd.): el proceso de sistematización nos permite no solo reconstruir saberes pasados, acciones retrospectivas, sino...reconstruir, hacer discurso, ...acciones prospectivas, estratégicas emprendidas en un proceso de investigación acción.

Bien es sabido en Colombia de la existencia de un movimiento pedagógico que ha tenido sus flujos y reflujos, que de alguna manera se ha sistematizado y dado origen a muchas experiencias pedagógicas, estas banderas la retoma la expedición pedagógica que hace un recorrido por los saberes de los maestros en sus contextos locales y organizativos, el grupo de Marco Raúl Mejía, Pilar Unda, Quinceno han promovido una nueva visión de liderazgo social formativo, en la búsqueda del empoderamiento colectivo de los maestros y maestras de sus propios saberes pedagógicos ante la avalancha de despedagogización en el contexto del neoliberalismo, so pretexto de una calidad de la educación homogenizadora, tecnicista, descontextualizada de la realidad social y cultural, es aquí donde la ruta de las escuelas normales se dimensiona como un lugar de resistencia a esas mutilaciones de los procesos escolares.

La sistematización tiene un carácter formativo como afirman Mejía y Unda (Ibíd.): “no se sale para volver igual, el viaje sería un viaje al interior de uno mismo..., cuando uno vuelve ya no es el mismo, cada lugar, así sea la propia casa, es distinto”... a diferencia del pensamiento positivista, cientificista, en la perspectiva de la expedición pedagógica popular, los dualismos epistemológicos se reconstituyen en una relación coherente de teoría y práctica, sujeto-objeto, dejando claro que sus pretensiones no son de ordenar, clasificar, generalizar, homogenizar, y a diferencia retoman a Foucault cuando afirma que el saber exige hoy hacer experiencia sobre nosotros mismos, está ligada a la pasión, exige el sacrificio del sujeto del conocimiento.

La evaluación como eje transversal de la deconstrucción normalista, apunta a la evaluación de los aprendizajes, a la autoevaluación Institucional, a la autoevaluación social y personal, el recorrido por las preguntas nos plantea

unos temas problemas, que en cierta forma se puede intuir una tensión entre las viejas practicas evaluativas y las nuevas concepciones o paradigmas de evaluación.

En este contexto de evaluación se problematiza el sentido, el concepto, las formas de evaluación, la utilidad de la evaluación, la integralidad de la evaluación, la contextualización con lo social, lo cultural, lo legal, la evaluación y su articulación en el currículo integrado y contextualizado, en fin, se abre un abanico de preguntas problematizadoras que requieren investigación, sistematización, incorporación de tecnología y pedagogía para deconstruir este aspecto que toca la sensibilidad del maestro, por lo que ha sido una herramienta de poder y hoy se plantea como un proceso que hace parte inherente de la cultura organizacional escolar y del currículo, como un sistema coherente que se sustenta en unas perspectivas filosóficas, epistemológicas, antropológicas, axiológicas, psicológicas, pedagógicas y didácticas que no es ajeno a la evaluación de aprendizaje, entendido esta ultimo en el sentido también de las organizaciones que aprenden, es decir, aprende el docente, aprende el padre de familia, el trabajador, el egresado, las directiva y no solo se centra en el estudiante, de modo que es inherente a todo el sistema de la organización escolar como un procesos para mejorar y dignificar las calidades humanas.

Es así, como se establecen igualmente una serie de preguntas que buscan cerrar la brecha entre la visión y la realidad normalista en este tema problema, ese producto se pude leer en la siguiente cita desde ATLAS.Ti:

“¿Qué quieren aprender los estudiantes? ¿Hasta donde llega la autonomía de la IE para asumir innovaciones en evaluación? ¿Cómo y para que evaluar? ¿Por qué se espera que las niñas lleguen a 11º para prepararlas para las pruebas del ICFES? ¿Cuáles aspectos y criterios evaluativos se deben definir en conjunto? ¿Cómo reeducar a los padres, estudiantes y docentes en las nuevas formas de evaluación? En esta pregunta se acota diciendo que el termino reeducar es muy fuerte que se debe utilizar mejor el termino orientar, ¿Se plantea desde el comienzo de cada periodo el plan de estudios, las metas y logros a los padres y estudiantes? ¿En el proceso de evaluación se dan las mismas oportunidades a todas las estudiantes? ¿Cómo dar respuestas a las necesidades de la comunidad sin descuidar los estándares o pruebas estatales? ¿Cómo aplicar una evaluación que reconozca los talentos de cada niña evitando la masificación y ligerezas al evaluar? ¿Hasta donde las maestras y maestros estamos desarrollando habilidades de pensamiento para que las niñas alcancen niveles de desempeño superior? ¿Hasta donde las practicas pedagogotas permiten a todas las niñas la participación en el proceso de evaluación? ¿Existe equilibrio entre lo socio afectivo y lo socio cognitivo a la hora de evaluar? ¿Por qué el comité de evaluación no se convierte en una guía

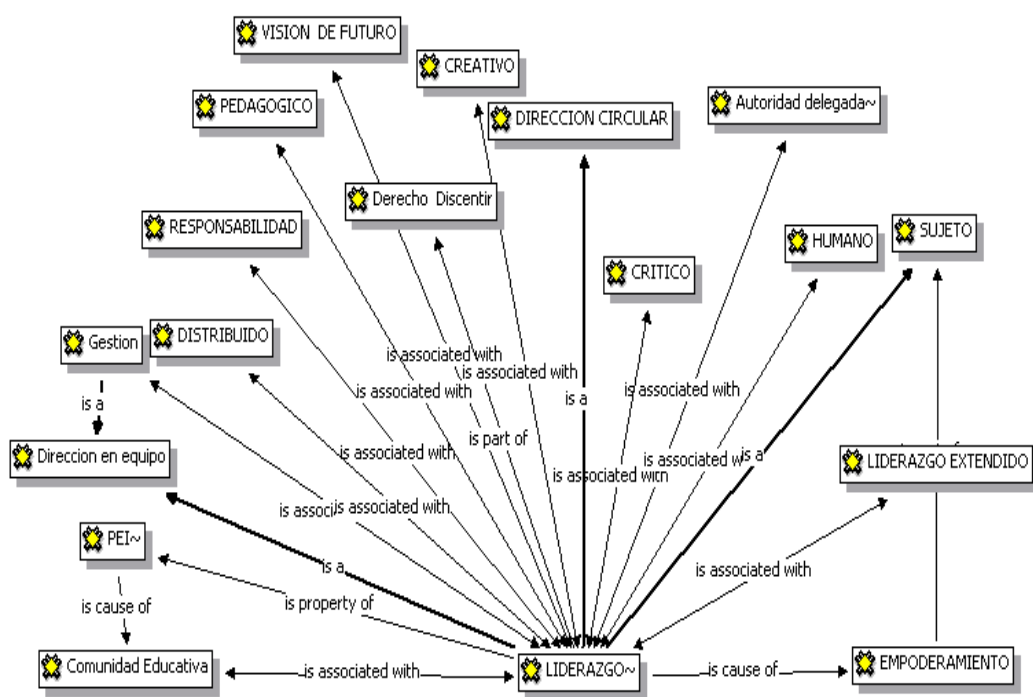
desde el principio hasta el final? ¿Qué importancia le damos los docentes al desarrollo de determinadas habilidades de las estudiantes? ¿Qué, como, cuando, para que, donde, debemos evaluar desde nuestro currículo integrado y contextualizado? ¿Cómo transformar las prácticas evaluativas aprovechando las Tics? ¿Cuáles tesis pedagógicas profundizar que nos permitan construir una cultura de la evaluación y que fortalezcan las distintas modalidades evaluativas? ¿Cómo registrar y sistematizar los procesos evaluativos de la escuela? ¿Cómo desde los proyectos de investigación de las niñas se pueden orientar los criterios y procesos evaluativos? ¿Cómo articular la evaluación cualitativa con la educación superior? ¿Cuáles son las estrategias de evaluación integral que se están utilizando en la NSMA Con las estudiantes? ¿Cuál es la pertinencia del conocimiento y de lo que evaluamos? ¿Qué hacemos con los resultados de la evaluación? ¿Cómo no discriminamos en la evaluación? ¿Cómo evaluamos de acuerdo a la disciplina? Una docente directiva acota en este tema preguntándose ¿Cuál es nuestra actitud para poner en discusión desde nuestras prácticas pedagógicas cotidianas que permitan una evaluación? y otro docente se pregunta ¿Qué estamos haciendo con los resultados de la evaluación externa y como convertir el proceso de evaluación en investigación? ¿Cómo hacer de la evaluación un proceso socio afectivo que signifique el aprendizaje? ¿Cómo evaluar la evaluación: o hacer meta evaluación?" (R: P: 27: 47. 249-288)

A manera de síntesis de este recorrido por la elección de una nueva apuesta de la NSMA en el sentido de seguir avanzando en los procesos de innovación y cambio, se establece en esta investigación que la transición hacia unas prácticas de liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación se orientan desde ese faro de unidad compleja de acciones, interacciones, retroacciones, incertidumbres, tradiciones, innovaciones en el camino de la grandeza y sentido del que nos habla Covey, o en el camino de los principios de sostenibilidad planteados por esta investigación asumiendo la propuesta de López Yáñez, Romero, Hargreaves y Dean Fink, considerando que la meta cognición, o sea la reflexión crítica del "si mismo" Normalista acerca de sus procesos y especialmente del liderazgo genera expectativas en la perspectiva de impactar el contexto interinstitucional y sociocultural de lo local sin olvidar lo global.

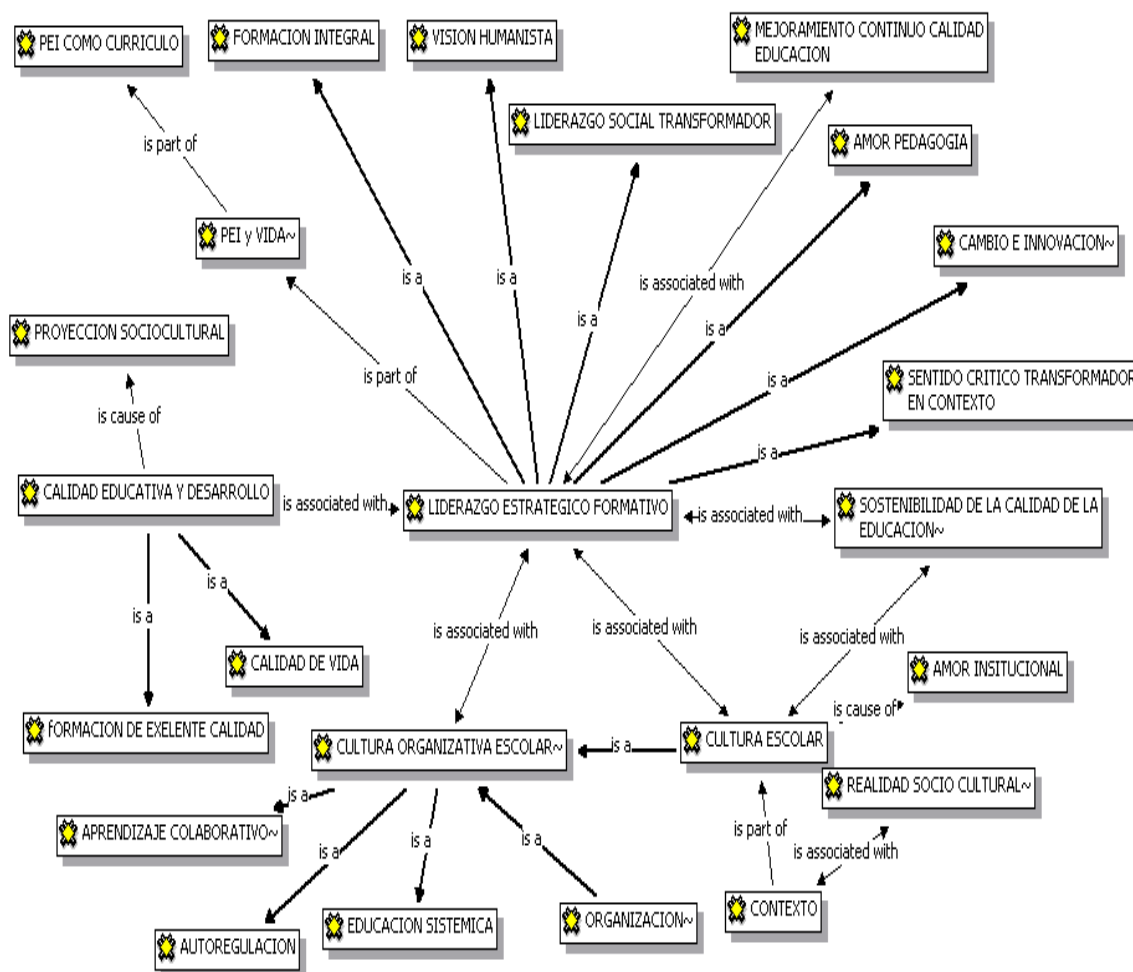
4.3.2. Ilustraciones sobre liderazgo en la NSMA

A manera de ilustración se presentan mapas conceptuales trabajados desde ATAL.ti. Como herramienta informática de apoyo para el análisis de datos cualitativos específicamente en la categoría de liderazgo con algunas notas o comentarios finales apoyados en la misma herramienta, de tal manera que se puedan observar un nivel de relaciones con otros códigos construidos desde la base de datos empírica que proporcionan los protagonistas: docentes, directivos, administrativos, padres, estudiantes, asesores, egresadas.

Gráfica 18: Manifestaciones de liderazgo en la NSMA.



Grafica 19: liderazgo y cultura organizativa



La formación, como categoría, aparece directa o indirectamente como una idea fuerte en la NSMA, especialmente se trabaja para formar una ciudadanía activa desde una perspectiva democrática que contrasta con una perspectiva patriarcal de la misma.

La escuela no se encierra en las cuatro paredes del aula para ejercer poder autoritario y arrogante de docentes, al contrario asume como eje transversal la formación del ciudadano y lidera para promover cambios en todos los ámbitos, por que todos los ciudadanos de una u otra manera transitan por las aulas escolares, la formación ciudadana es un eje transversal, auténticamente dialógica, coherente en cada uno de los eventos de convivencia escolar.

Al respecto, Magendzo (2004) se pregunta: ¿Que tipo de ciudadanos está formando la educación?, responder desde el contexto de la NSMA, dada las proporciones de esta experiencia permite arriesgar la a inferencia de que las relaciones sociales transformadoras se promueven desde los estilos de liderazgo docentes, estudiantiles, padres, administrativos, egresadas que abrazan una nueva visión de liderazgo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación, fortaleciendo la cultura ciudadana.

En esta investigación se plantea: ¿Que tipo de ciudadano de hombre quiere formar la Normal y para que tipo de sociedad? ¿Efectivamente se está ligando la formación ciudadana con los problemas sociales, culturales, económicos, político-ideológicos emancipatorios planteados por la pedagogía crítica?, en este contexto interno y externo de la NSMA, es complejo darle una respuesta como sostiene Magendzo (Ibíd.) "en un mundo globalizado, de cambios rápidos y profundos, en lo que está en cuestión normas, valores, tradiciones ciudadanas, la respuesta no solo se hace relevante, sino compleja", para el caso de la Normal y en un proceso de deconstrucción se avanza en la recuperación del sujeto social y colectivo, se crea una propuesta pedagógica y curricular que integra el modelo del sistema preventivo de Don Bosco con otros enfoques, especialmente con el crítico social, el cual se convierte en un eclecticismo reflexivo pedagógico que le da impronta a ese proceso, en tanto se e entrecruzan aportes para lograr el fin formativo ultimo que es la formación de excelentes maestras y ciudadanas

Es significativo para esta investigación que a la llegada de los pares académicos a la NSMA, en abril de 2008 para evaluar los procesos de calidad educativa, y validar la sostenibilidad de la calidad de la educación se encuentre esa impronta como así aparece en el mapa de liderazgo y se verifique la relación con sostenibilidad.

La Doctora Yolanda (Par académico), es interrogada por una niña de la NSMA en el escenario de primaria, cuando esta hacia su labor de evaluación, quien le pregunta : ¿que significado tiene para usted ser maestra?, a lo que respondió: "mirar lo que el niño siente, ver sus rostros, encontrar alegría y ver como crecen como niños felices, ser maestro significa hacer rostros felices, eso lo expresa cuando miraba las caras de felicidad de las niñas que

propugnaban por el logro de la mención de sostenibilidad de la acreditación de calidad.

Lo más importante, entonces es afianzar la idea formativa en un contexto de liderazgo institucional que transite hacia formas superiores de concebir al ser humano en la escuela pública, estos niveles de coherencia f resaltados por los pares, demuestra que en la NSMA, se teje esa red de relaciones entre liderazgo desde el proyecto educativo institucional, como proyecto de experiencia vivencial, en varias citas maestras, estudiantes y profesores manifiestan su concepción de PEI, como una construcción desde un liderazgo colectivo, colaborativo, igualmente el liderazgo se relaciona con cultura, con calidad de vida, visión, innovación, cambio, sentido crítico, aprendizaje colaborativo y proyección social en una dinámica de comprensión de la realidad socio cultural.

Las metáforas han jugado un papel importante en la historia de las ciencias (Elizalde,,1994, citada por Ávila Penagos, 1999:83), y continua diciendo Ávila Penagos, "sirven para comenzar a conocer un nivel desconocido de la realidad a partir de un nivel conocido. Nos trasladan (Metáfora significa traslación) de una forma de significar a otra", es evidente que en la NSMA, de manera frecuente se utilizan las metáforas desde las directivas, docentes, estudiantes, trabajadores y padres o madres.

Se quiere indicar con esto, los niveles de complejidad de la organización escolar que aprende, lidera procesos de desarrollo sostenible de la calidad de la educación, para el caso concreto de la NSMA, se hace uso de la autoevaluación y se asume desde metáforas formativas para dar a comprender sus estrategias de mejoramiento y asumir el reto de la sostenibilidad de la acreditación de calidad y desarrollo, ejemplo cuando utiliza la metáfora del águila, indicando que "se debe tener una mirada de águila para ver desde las alturas y asumir el reto de aspirar a algo más grande como es la de constituirnos en una Institución superior de pedagogía y no revertir a un bachillerato tradicional". Esta nota traslada también la preocupación de la Normal por sostener el ciclo complementario, muy difícil por la situación del contexto Colombiano y caribe que subestiman y ofrecen pocos apoyos a la condición de ser maestros, eso de alguna manera se convierte en una alerta para la Normal que demanda que sus estudiantes de 11^o se matriculen en el nivel superior.

Cabe entonces, y a partir de esas anotaciones sugerir el supuesto de que esta institución alcanza niveles de coherencia e integración producto de una nueva visión de liderazgo en el contexto del paradigma de organización escolar que aprende, para lograr el desarrollo sostenible de la calidad de la educación, aun cuando el viejo paradigma positivista de organización escolar,

no ha desaparecido , los caminos para construir el paradigma alternativo están abiertos como así lo expresan con la metáfora del barco: trasladando todos los adelantos de la navegación marina y reconociendo el contexto caribe a la realidad de la institución Normalista para lograr los niveles de motivación y de compromiso en las nuevas rutas (de los mares) que deben recorrer para lograr la meta de la sostenibilidad de la calidad de la educación y llegar a puertos seguros por que direccionan su barco como bien lo hacen los buenos marinos, y los diseñadores de los mismos, para girar en la dirección correcta, contextualizando a la Normal para responder a las exigencias del contexto legal, sociocultural y de su propia organización que avanza hacia nuevas fortalecimientos de identidad y reconocimientos por los niveles de compromiso con la comunidad educativa.

La nueva visión de liderazgo en relación con el desarrollo sostenible representa el compromiso del ahora y con el futuro de las personas y organizaciones en las que estas interactúan para construir otro mundo posible, justo.

Desde la nueva forma de hacer currículo, la NSMA, promueve otra perspectiva de liderazgo y calidad de la educación como calidad integral, se apropian de nuevos discursos y practicas para dar vida al currículo como una acción de transformación cultural y no solo académica, de sustentarlo desde nuevos paradigmas críticos sociales del conocimiento, de la democracia, de la autoridad, de la participación, de la organización como un sistema coherente, integrado, que se retroalimenta, se autorregula: un sistema autopoietico (Maturana), asumiendo la investigación en la practica pedagógica y la sistematización del la experiencia para dejar claro que estas transformaciones son un acto comprometido y conciente en la cual maestros y maestras, directivos y directivas, padres, estudiantes, exalumnas, trabajadores, construyen una nueva organización desde un liderazgo democrático, formativo, expandido a través de la acción dialógica, comunicativa, en el reconocimiento del otro, renovando su ethos y su capacidad mantenerse vigente en el contexto de la educación samaria y magdalenense.

El desarrollo sostenible de la calidad de la educación en una organización escolar como sistema social, está estrechamente relacionado con las nuevas formas de liderazgo formativo sostenible, en el desarrollo de la misma; la Normal Superior María Auxiliadora, IE, de tradición histórica, transita de un estilo de liderazgo tradicional-autoritario hacia una nueva visión de liderazgo colegiado, colaborativo, a partir de sus propias reflexiones autocríticas de autoridad, de pedagogía, de investigación, de comunicación, de trascendencia, de asumir la continuidad como una opción en la restructuración de las Normales, pero también por cuenta propia reproducirse en su misión formadora de maestros asumiendo el compromiso individual y colectivo, potenciando la capacidad de innovación y cambio en todos los proceso administrativos, directivos, pedagógicos y comunitarios.

La sostenibilidad del proceso de cambio en la NSMA, Compromete las estructuras de pensamiento, de sentimientos, actitudes y actuaciones de sus protagonistas, la continuidad esta dada por la capacidad de innovación en sus procesos pedagógicos, administrativos, sociales, cuestión que se evidencia en las apreciaciones de la cita (P14) cuando aclaran que ellas, las estudiantes, a través del currículo integrado y contextualizado son otras, son mas investigativas, criticas y la postura como estudiantes no es la del concepto de alumno que significa sin luz, nosotras dice somos estudiantes que es una concepto mas activo, léase:

" quiero hacer énfasis que la palabra alumno cambia, por que se está trabajando en un currículo integrado, esta prohibida, aunque suene horrible, por que significa gente sin luz, pero utilizamos mas la palabra estudiante por que significa investigar, , utilizamos estudiantes por que es mas investigativo, critico, ojala usted entrara a un curso, las niñas parecen estatuas de libertad pidiendo la palabra, y no solo el profesor esta dando clase, se permite el debate, la discusión. Nosotras desde que comenzamos en preparatorio nos respetan la opinión, de tres años para acá se sistematiza el método con mas énfasis por lo el currículo integrado y contextualizado" (R: P14)

Dado que el Liderazgo Formativo guarda relación con el desarrollo sostenible de la calidad de la educación, en le contexto de la cultura organizativa escolar, como así se plantea en la hipótesis de trabajo de esta investigación, , se encuentran coincidencias en la conceptualización de la cita (P15), y a partir de esta sistematización se podría inferir las características comunes para corroborar esta categoría como son la capacidad de empoderamiento de los actores en sus propias practicas pedagógicas y en sus saberes, la capacidad de convertirse en agentes activos de cambio, en construir en la misma practica un sistema de formación y de autoformación en un aprender haciendo, en síntesis el liderazgo formativo es de contenido eminentemente social transformativo, es una reconstrucción del tejido social, no se forma desde afuera, como si apareciera casualmente, se impregna desde las mismas acciones e interacciones de los protagonistas, es un proceso formativo en la media en que se empodera desde la practica y los saberes que se van instalando en la organización escolar, no se apropia un liderazgo que se queda en la persona del directivo o de uno u otro profesor, la continuidad y la sostenibilidad de este estilo de liderazgo esta dada en la practica de un maestro que se compromete , de una comunidad académica y educativa que se responsabiliza y sostiene el desarrollo institucional a pesar de la salida de las salidas de algunos lideres y directivos, al proceso llegan nuevas personas que prenden de esa cultura organizacional y le dan fuerza al desarrollo con sus energías.

5. LIDERAZGO FORMATIVO Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION

***"Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
caminante, no hay camino,
se hace camino al andar".
Antonio Machado***

El documento Agenda del siglo XXI (1990), claves para mejorar la calidad de la educación, y señala que no está solamente en la calidad de los insumos educativos: está en la organización de la escuela. No basta con disponer de los medios pedagógicos, hay que crear las condiciones organizativas para construir desarrollo sostenible de la calidad de la educación, fomentada otras perspectivas de liderazgo escolar que tiendan a lo formativo.

Al respecto del documento señalado anteriormente, conviene decir que plantea el mejoramiento de escuelas desde el liderazgo eficaz; la presente investigación amplía la mirada hacia el liderazgo sostenible, formativo que integre metas, procesos, resultados, recursos, en el contexto de la organización escolar en relación con el contexto sociocultural en el cual se desarrolla.

Además, de la eficacia y eficiencia, esta investigación tiene en cuenta el contexto sociocultural y las necesidades reales de formación de las comunidades educativas, es decir, en un sistema complejo de organización escolar se articulan: contexto, metas, resultados, procesos, recursos materiales, tecnológicos, financiero y talento humano.

De tal manera, que el liderazgo formativo se centra en la formación humana, que le da sentido a la pedagogía, en la cual las relaciones humanas pedagógicas entre los miembros de la comunidad educativa: Estudiante-estudiante; profesor –estudiante; docente-directivo docente; docente-docente; docentes, directivos y padres, se propician un desarrollo personal y colectivo, tal como lo indica Freire, en pedagogía del oprimido: “nadie educa a nadie,

nadie se educa solo , los hombres se educan entre sí mediatizados por el mundo”, en este sentido, la educación es problematizadora y transformadora, no es transmisionista, ni tampoco depositaria de saberes y conocimientos como se hace en los sistemas bancarios.

El ser humano crea conocimiento y asimila de acuerdo a sus estructuras mentales, y es así como el liderazgo formativo es un liderazgo que recupera la conciencia de sí mismo, la capacidad de acción reflexiva, a este respecto Covey (2005), expresa: “*el octavo hábito consiste en encontrar su voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya*”.

Cabe señalar, que el liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de la cultura organizativa escolar, es una propuesta coherente en teoría y práctica, es el compromiso crítico constructivo en un compromiso con la verdad a través del diálogo emancipador : “*sino amo al mundo, sino amo la vida, sino amo a los hombres, no es posible el diálogo*”, (Freire), desde esta perspectiva se plantea el liderazgo comprometido con lo social , no se juega con los sentimientos , las necesidades , las pasiones, con falsedades ideológicas y autoritarias , es una praxis: acción-reflexión, en donde si se sacrifica una de estas dos palabras caemos en la palabrería (Bla-Bla-Bla) o en el activismo ciego, entonces, la formación integral como una dimensión de la calidad de la educación se promueve desde el liderazgo formativo que se constituye de la enseñanza y el aprendizaje, en un modelo de formación continua centrada en llevar al hombre hacia sí mismo y a encontrarse y mejorar como persona; se une lo intelectual, lo emocional y lo actuacional, como también se articula lo individual y colectivo, lo local y lo global, lo singular y lo universal, apostando a la recuperación del sujeto social emancipado.

Dado, que en el tema de liderazgo se hizo una exposición densa desde lo conceptual y lo empírico, indicando que el liderazgo formativo promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de la cultura escolar, teniendo en cuenta la capacidad de innovación y adaptación para responder a las exigencias y expectativas de los educandos, educadores, directivos, padres y comunidad beneficiaria del derecho a una educación integral y de calidad; se propende por un proceso que tenga en cuenta la comprensión de lo personal, social y cultural, para transformar en una dinámica sostenible en tanto se acoge a los principios de *profundidad, anchura, longitud, justicia, diversidad, recursos y conservación* señalados por Hargreaves y Dean Fink, al cual se le complementa desde esta investigación con los principios de *la metacognición, la contextualización y el empoderamiento*, desafiando los obstáculos mentales, socio- culturales en la prospectiva de una construcción participativa, conjunta, con el fin de involucrar a todos y todas, los miembros de la comunidad educativa en la apuesta a la misión formativa de personas .

Como lo señala Covey (2005.): el motivo por el que el octavo hábito es una idea de tal índole es que encarna la concepción de la persona completa “, *como camino a la grandeza encontrando la voz propia inspirando a los demás para que encuentren la suya*”, en esa medida integral, humanamente productiva, con equidad social se enfoca el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación.

En primera instancia, se debe aclarar que significado tiene el concepto de desarrollo y especialmente que significa desarrollo humano integral y como desde esta concepción se da fuerza a un liderazgo formativo que oriente la capacidad de sentir, de pensar y de actuar de las personas en las organizaciones escolares para lograr esa meta y avanzar en un sistema de desarrollo alternativo, social, justo y equitativo.

5.1. ENFOQUES TRADICIONALES DEL DESARROLLO HUMANO

El modelo de crecimiento económico que data de los años 50, en la era del capitalismo industrial, y el modelo Neoliberal en la era del conocimiento tiene un hilo común: ambos tienen de fondo una concepción positivista, reduccionista del desarrollo, conciben desarrollo como equivalente a crecimiento económico y el indicador por excelencia es la medición del producto interno bruto (PIB) que clasifica en desarrollados y subdesarrollados a los países.

La concentración de la riquezas y la distribución inequitativa es la lógica del desarrollo de estos modelos, igual se aprovechan de las potencialidades humanas de las capacidades del hombre de producir plusvalía para apoderarse de ella en beneficio individual. El modelo de desarrollo de esta época habló de una distribución por “goteo”, de arriba hacia abajo, se sostiene en el protagonismo del Estado Bienestar con medidas populista y asistencialistas.

Pero, debido al fracaso de las medidas proteccionistas y asistencialistas y en el contexto de la caída del socialismo surge arrogante el modelo neoliberal de desarrollo como una fórmula única y hegemónica de poder en el mundo, según este modelo, el capitalismo es el único motor para el crecimiento económico, reducen la función del Estado con las privatizaciones y un régimen fiscal fuerte, magnifican la economía de mercado en un sálvese quien pueda, conocido por el remoquete de capitalismo salvaje, globalizan el hambre, las pobrezas, las enfermedades, los problemas de discriminación, contaminación, baja calidad de la educación, que plantea al mundo los retos del milenio propuestos desde la ONU, pero que aún mantienen la vigencia y requieren de nuevos liderazgos y conciencias que recuperen la voz, el sentido de lo social, de lo justo y de lo humano para vivir dignamente.

5.2. NUEVOS ENFOQUES DE DESARROLLO HUMANO

Desde la nueva visión de desarrollo humano se distinguen tres enfoques: el enfoque de expansión de capacidades de Amartya Sen; el enfoque de desarrollo a escala humana de Manfred Max-Neef y el enfoque de desarrollo humano promovido por la ONU.

Los nuevos enfoque avanzan hacia una mirada mas compleja de la realidad social y humana, amplían la visión reconociendo las potencialidades humanas, orgánico madurativa, cognitivas, lingüístico-comunicativo, ético-moral, productiva, erótica-afectiva, política y lúdico-estética; las necesidades en las dimensiones del ser, hacer, estar y tener; como también hace una mirada de los derechos y garantías políticas y de la capacidad de libertad de las personas de construir proyectos políticos y de vida propios.

De acuerdo con Amartya Sen, citado por Pacheco (2007) el desarrollo es el proceso de expansión de las capacidades humanas y de la posibilidad de las personas de regir sus propias vidas, en ese sentido, el desarrollo no es solamente incremento de los bienes y servicios, sino fundamentalmente se define por acrecentar la capacidad de la gente. *El mejor proceso de desarrollo será el que permita elevar la calidad de vida de las personas y dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales.*

Para Max-Neef, el desarrollo está relacionado con el proceso mismo de satisfacer las necesidades (los distintos modos de ser, hacer, estar o tener de las personas para satisfacer sus necesidades) Las necesidades son concebidas como potencia y no sólo como carencia.

PNUD, habla del desarrollo humano de la gente, para la gente y por la gente: es decir, lo primero, se refiere a los esfuerzos que hace una sociedad para generar bienes públicos (justicia, seguridad, educación, salud, vivienda, recreación, nutrición, comunicaciones); lo segundo se refiere a garantizar la participación de las personas en los proyectos y la tercera a las condiciones para que las personas se sientan mejor como sujetos sociales, con mayores oportunidades y facilidades para que potencien el desarrollo individual y colectivo.

Pacheco (2007), resume los principios de desarrollo planteados por PNUD, que se consideran en esta investigación como claves a tener en cuenta para fundamentar un desarrollo sostenible de la calidad de la educación, por eso se considera enunciarlo como faro que ilumina la ruta de la investigación:

- **Equidad:** igualdad de oportunidades para todos. Especial énfasis se pone en la equidad del desarrollo humano sin discriminar género, sexo, territorio y grupos sociales.
- **Potenciación:** Libertad de las personas para incidir en las decisiones que afectan sus vidas.
- **Cooperación :** Participación y pertenencia a comunidades y grupos como modo de enriquecimiento recíproco y fuente de sentido social
- **Sustentabilidad (sostenibilidad):** Satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer las posibilidades de satisfacción de generaciones futuras.
- **Seguridad:** Ejercicio de las oportunidades del desarrollo en forma libre y segura, con la confianza que estas no desaparecerán simultáneamente en el futuro.
- **Productividad:** Participación plena de las personas en el proceso de generación de Inbesos y en el empleo remunerado.

Como se subraya en los principios del desarrollo sostenible, todos estos elementos anteriores son importantes, pero de todos modos y para esta investigación es clave el concepto de sostenibilidad como se ha manifestado a través del constructo de liderazgo formativo, por lo que este tiene como elemento fundamental una mirada de largo plazo, es decir se asume lo sostenible no como la simple continuidad, sino como el fortalecimiento de los procesos de humanización, para garantizar en el ahora que el futuro sea mejor y, en tanto, se lideran los procesos organizacionales escolares en la perspectiva de mejorar la calidad de la educación sin la reducción a resultados académicos, termina siendo la calidad de vida lo más importante para un desarrollo sostenible, y con ella vendrán los mejores resultados académicos, en ese sentido la búsqueda de mejoramiento de la calidad de la educación debe generar un clima de integración y no de estrés, la comunidad educativa de una organización satisface sus estándares o expectativas sin comprometer las posibilidades propias y de otras instituciones. Es así como se enuncian desde esta investigación en la perspectiva de un desarrollo humano sostenible, las características del mismo a tener en cuenta en la reconstrucción del tejido social de las **escuelas sostenibles**.

- Es integral
- Es Integrado.
- Es espiralado o de desarrollo en bucle.
- Es diferenciado
- Es Deconstructivo y reconstructivo
- Es aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser, aprender a convivir.

- Es heterocronico: Diferentes ritmos de aprendizaje.
- Es interacción entre el sujeto y el contexto.
- Es de potencialidades
- Es un proceso de libertad, de emancipación...
- Es teleológico: apunta a los fines y no solo en los medios.

En síntesis, para esta investigación el desarrollo humano integral se promueve desde un estilo de liderazgo formativo, en tanto hace énfasis en la formación crítica, transformadora.

De la formación de hoy depende el futuro, y el fortalecimiento de las potencialidades y calidades humanas. Es preocupación permanente de esta perspectiva la recuperación del sujeto social, desde las transformaciones de su prácticas sociales, deconstruidas y reconstruidas por ellos mismos, en tanto se empoderan de sus saberes y prácticas, y dan las posibilidades al otro para tener una vida digna; la dimensión formativa integral es ponderada en tanto la persona tiene las posibilidades de aprender a aprender, de aprender a hacer, de aprender a ser y a convivir, lo que significa integrar el sentir, el pensar y actuar para liderar la formación de un persona completa como lo señala Covey, con recuperación de voz e inspiración a los demás para que encuentren la suya, a eso se le articula el buen provecho de los recursos técnicos, financieros, de tiempo y lugar, de talento humano, de estructuras organizacionales y desarrollo de la identidad cultural.

5.3. DESARROLLO HUMANO EN EL CONTEXTO EDUCATIVO

Es preciso, para esta investigación, retomar el informe de la UNESCO y de la comisión Internacional sobre educación para el siglo XXI (1996) y recordar las palabras de Jaques Delors que hacen reflexionar acerca de retos y desafíos que se plantean las organizaciones educativas en el contexto global y local, cuando este señala que : “Frente a los nuevos desafíos del porvenir, la educación constituye, un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social”

Así, que la educación, las organizaciones educativas escolares en el nuevo contexto de la sociedad del conocimiento, como así se lo ha planteado la IE. Normal superior María Auxiliadora de Santa Marta, Colombia, responden a las tensiones : entre lo mundial y lo local, lo universal y lo singular, la tradición y la modernidad, el largo y corto plazo, competencia e igualdad de oportunidades, necesidades de conocimiento y limitaciones del ser humano, la tensión entre lo espiritual y lo material. Y de esta manera conociendo la realidad cambiante las organizaciones escolares asumen el reto de la complejidad y de la estructuración de nuevos estilos de liderazgo y conciencia de desarrollo

sustentable o sostenible, para darle continuidad a su mejoramiento de la calidad de la educación con sentido de equidad y justicia social.

La dimensión formativa de la calidad de la educación en el contexto de la era del conocimiento adquiere gran importancia para las comunidades educativas, especialmente para la NSMA, como así lo evidenciaron en la autoevaluación Institucional del año 2006, en la aplicación de la guía SICOEI, de la autoría del Doctor Rodolfo Posada Álvarez, para determinar las propias percepciones que esa comunidad tiene de esta dimensión y la aspiración de obtener el máximo potencial humano y por lo tanto una mejor calidad de vida.

Grosso modo y desde la perspectiva del consejo directivo de la NSMA, se afirma que en el análisis de esta dimensión es : “muy grato encontrar en esta dimensión la materialización de los objetivos, principios, criterios y metas de la Institución, demostrando de esta forma la mayor fortaleza de la filosofía Institucional....nuestro compromiso debe ser continuar con personalidad y dinamismo la consolidación de la identidad Normalista Salesiana para poder ser coherentes entre el ser y el deber ser de una organización educativa inteligente” (PMI.NSMA⁸), en todas la categorías de la dimensión formativa la los estamentos de la Normal le dan una gran importancia y se perciben en un nivel de cumplimiento máximo, con algunas indicaciones de falencias que deben mejorar, (se anexa su contenido completo al informe de investigación), en fin, la calidad de la educación y en esta su dimensión formativa es vital importancia para promover un liderazgo formativo que empodere a la comunidad en sus propios saberes para avanzar en la cultura organizacional escolar.

Cabe señalar, que desde el liderazgo formativo se promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación, en tanto se tiene en cuenta la equidad y la igualdad entre los diferentes grupos sociales, sin discriminación de género, sexo, territorio, religión, cultura, o por razones de enfermedades. Se promueve la participación democrática, el consenso, el dialogo, la concertación, en fin los mejoramientos de las condiciones de existencia en la escuela para el desarrollo de una educación con calidad humana.

Mokus (2000), en ponencia presentada al encuentro nacional de facultades de educación en Bogotá, con el título la ‘Educación desde una perspectiva de desarrollo integral humano’, se pregunta: ¿Qué es formación integral? Y dice: “la palabra formación es muy ambiciosa, la palabra integral es igualmente ambiciosa, luego el título es doblemente ambicioso... simplemente abordaré algunas pistas iniciales para construir un proyecto de formación integral”, esta palabras dimensionadas por Antanas, guardan vigencia en tanto se construya

⁸ PMI.NSMA, significa plan de mejoramiento institucional en la Normal Superior María Auxiliadora , 2006.

un liderazgo formativo en el contexto de la cultura escolar y en el mismo proceso formativo se ira transformando la praxis pedagógica y social, en la apuesta de un desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad. A continuación Mockus (Ibíd.), se refiere a formar personas (concepto clave del liderazgo formativo), y lo significa diciendo que es formar autodeterminación y autonomía, a propósito de esto en la entrevista (P15) de la investigación se dice : *“la institución educativa se construye con los elementos de practica de los actores, nadie puede remplazar la practica de los actores, no se puede deconstruir por nadie, si el actor de practica no esta dispuesto es difícil deconstruir”*, Kant, pedía formar un mayor de edad en el sentido de que se pudiera guiar por sus propio entendimiento.

Coherente con lo anterior, Mockus (Ibíd.) expresa: *“Entonces solo se pueden formar personas si ya supones en algún grado que el otro ya es una persona”*, estos son mecanismos proyectivos en los cuales se supone que el otro es parecido a uno, entonces, la igualdad en algunos aspectos, la igualdad filosófica, sentir que el otro es como es , es capaz de intenciones, de emociones, de dolores, es clave en la formación de las personas, es en este sentido se considera que el liderazgo formativo promueve responsabilidad, autonomía, capacidad de decisión pero a su vez capacidad de inspirar vida y humanismo critico transformador en y con los otros

Cabe indicar, que en esta investigación el contexto socio cultural y el factor de desarrollo humano impregnan el concepto de calidad de la educación, además de que la calidad de la educación para que sea sustentable requiere afincarse en los principios del desarrollo sostenible, la calidad no se concibe para dañar a los demás so pretexto de una calidad reducida a la eficiencia o a los resultados estandarizados de unas pruebas (ICFES, ECAES...), que clasifican a las Instituciones en un ranking, produciendo el efecto de “pigmalion” que a fuerza de repetir que la organización escolar y sus estudiantes son de nivel inferior o bajo se reproduce un sistema injusto de competitividad individualista entre las instituciones para lograr las certificaciones exigidas por el Estado.

Es oportuno, recordar a Mockus (2000), en su ponencia cuando específicamente se refiere a **formar tejido social**; se referencia esta cita para sustentar y dar fuerza a la categoría de lo formativo que penetra profundamente el cuerpo, el corazón, el espíritu y la mente del ser humano y que es fundamental en el desarrollo del liderazgo formativo que promueva educación con calidad pero con equidad social, el propósito no es otro que inspirar e inspirarse para reconstruir el sujeto y colectivos, leamos pues:

“a veces cuando educamos no nos damos cuenta en que grado lo que hacemos incide en crear tejido social...pero además, hoy en día somos consciente de que así como cada persona es una estructura maravillosa,

una complejidad y una riqueza infinita, la red que formamos las personas, los vínculos entre nosotros, la manera en que dependemos unos de otros, es también una maravilla, aunque no superior al individuo por que eso se ha pensado en algunos momentos de la historia y ha producido irrespeto a las personas”.

Para línea de este trabajo, se dice que el desarrollo sostenible de la calidad de la educación significa en el contexto de la cultura escolar: **calidad de vida humana**, es decir, un estado pleno de satisfacción derivado de la mediación que hace la organización escolar a través de sus directivas, docentes demás personas de apoyo para que desarrollen las potencialidades humanas superiores de los y las estudiantes, como así lo señaló Vigotsky. Esta calidad de vida educativa humana, como señala Maturana (2002), es una praxis del vivir, del conocer, es una praxis de sentido, comprende los aspectos subjetivos y objetivos, de vida material, a la vez que incluye lo emocional, lo productivo, el ambiente, la salud y la educación.

El factor de desarrollo humano en la calidad de la educación está planteado en la legislación colombiana, en la ley 115/94, ley 30/94 y planes de desarrollo, y el Estado asume la responsabilidad de velar por la calidad de la educación, especialmente en prestar un servicio de calidad, que debe atender formación docente, recursos educativos, innovación e investigación, evaluación, en fin la calidad educativa se concibe como un derecho y un deber, pero en la realidad escolar el asunto es diferente, la tendencia es desfavorable, en la medida en que estos factores no se garantizan, se requiere entonces problematizar esa relación entre calidad educativa y liderazgo en el contexto de la cultura escolar para desde ese círculo de influencia de las organizaciones escolares poder ir revirtiendo ese estigma de deterioro de la imagen de la escuela pública y promover un movimiento pedagógico alternativo, como la posibilidad de una tercera vía que integre a la comunidad educativa en una lucha por una educación de calidad, con equidad social para todos y todas en Colombia.

A continuación, y en la posibilidad de fomentar desde el liderazgo formativo escuelas sostenibles, se contextualizan dos categorías claves en la investigación como son sostenibilidad y calidad de la educación, para más adelante entrar a hacer una descripción interpretativa en la NSMA, con el apoyo de ATLAS.ti,⁹

5.4. SOSTENIBILIDAD

⁹ ATLAS.ti. es la herramienta de la informática para hacer análisis de datos cualitativos, utilizada en esta investigación en el proceso de codificación, categorización textual y conceptual.

En el contexto del desarrollo humano integral desde una perspectiva crítica social de liderazgo y calidad de la educación, se hace necesario reflexionar desde dos perspectivas: la primera, se refiere al desarrollo sostenible desde la perspectiva de la mejor utilización de los recursos para asegurar en las generaciones futuras el disfrute de los mismos que garantice sostenibilidad de una mejor calidad de vida; la segunda se refiere a la aplicación de este principio en el contexto de la cultura organizativa escolar.

UNESCO, “De la emergencia planetaria a la construcción de un futuro sostenible”... (2005-2014): se pregunta ¿a que problemas se debe hacer frente hoy la humanidad?: a todos los problemas señala, hay que darles una respuesta de conjunto, y esos problemas son la contaminación sin fronteras: gases nocivos, residuos nucleares, incremento del efecto de invernadero, lluvia ácida, cambio climático, destrucción de la capa de ozono, destrucción de los recursos y ecosistemas y otros con grandes secuelas para el planeta, como el agotamiento y destrucción de los recursos naturales, agravado con la urbanización desordenada: que trae alta contaminación, destrucción de suelos agrícolas, marginamiento e inseguridad social, estrés por la movilidad.

Hay que precisar, que esa carrera por el desarrollo como crecimiento económico, mal entendida, trae consecuencias a la biodiversidad natural, humana y cultura. Esta diversidad cultural –patrimonio común de toda la humanidad- se ve amenazada por la imposición forzada de formas culturales, consideradas “superiores” o “verdaderas”, que ignoran la riqueza que supone la diversidad y mestizaje”, (UNESCO, 2005).

En la medida en que no se impone liderazgo, ni se inculca a la fuerza, educar significa como lo señala Ricardo Nassif, citado por Ruiz (1997), un proceso que permite la asimilación crítica, la transformación y hasta la creación de nuevas formas culturales, proceso al que hoy se le reconocen dimensiones biológicas y ecológicas, ¡jojo! Aquí se está proponiendo un liderazgo formativo integral, en una concepción creativa, transformadora de la realidad en el respeto por la diferencia cultural.

En este contexto, de desarrollo sostenible desde el liderazgo formativo igualmente sostenible, no se puede soslayar el tema de la pobreza analizada desde la perspectiva crítica transformadora, y los factores sociales y culturales que inciden en el deterioro de la vida humana. Se contrastan los enfoques de desarrollo humano, para dar un giro de una perspectiva reduccionista de desarrollo como crecimiento económico que conlleva al deterioro del medio ambiente y de la vida humana, hacia otro que promueva la mirada compleja planetaria de la que habla Morin Y Senge.

En síntesis, las causas del deterioro y la degradación que vive el planeta debe superar la mirada cortoplacista de desarrollo y por el contrario se ampliar la, reconociendo las posibilidades y convirtiendo las carencias en oportunidades de cambio.

Para línea de esta investigación, se asume el concepto de sostenibilidad que se puede aplicar en el sistema de liderazgo formativo y desarrollo de la calidad de la educación con equidad social como lo señala la Comisión del Medio Ambiente y Desarrollo de la UNESCO, en 1988: "El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

Surge la pregunta de: ¿que calidad de la educación promover y desde que tipo de liderazgo hacerlo? , en primer lugar se debe superar la obsesión por una calidad desde una carrera reducida a estándares, sin considerar la realidad sociocultural, se supera entonces la obsesión eficientista que solo ve el aspecto de la optimización de los recursos sin apoyo efectivo del Estado.

Hargreaves (2006), aplica el Concepto de sostenibilidad a la escuela:

"El empleo del término «sostenibilidad» se ha convertido en una cuestión de gran interés para los centros escolares y para aquellos sistemas educativos que persiguen la reforma en la escuela, tras décadas viendo cómo iniciativas prometedoras terminaban fracasando, así como innovaciones que irradiaban un cierto optimismo y que se quedaban en la estacada al intentar ser difundidas. Sin embargo, la «sostenibilidad » es y ha sido normalmente equiparada al concepto de mantenibilidad –la labor de hacer que las cosas se mantengan o prosigan, o con el de accesibilidad económica –tratar de mejorar con el mínimo de gastos. No obstante, tanto el significado como la base moral del término "sostenibilidad" son mucho más profundos y exigen **de nosotros mucho más que todo esto**". *«La humanidad es capaz de lograr el desarrollo sostenible con el fin de satisfacer las necesidades presentes sin tener que comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades» (World Comisión on Environment and Development, 1987).*

En educación, Fullan (2005) citado por Hargreaves (Ibíd.), define la «sostenibilidad» educativa como *«la capacidad del sistema para comprometerse a tratar de resolver las complejidades que resultan de la*

mejora continua y que es compatible con los valores profundos derivados de las necesidades humanas» (Fullan, 2005).

El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro (Hargreaves y Fink, 2003).

Acerca desarrollo sostenible de la calidad de la educación y capacidad de liderazgo para promoverla en el contexto escolar y en coherencia con todo lo planteada hasta aquí, se trae a colación estas reflexiones Hargreaves y Dean Fink:

“...El cambio y la mejora sostenibles en la escuela comienzan con el propósito de alcanzar la integridad del resultado. Sitúan en primer lugar el aprendizaje, por delante del rendimiento escolar o de los exámenes. El aprendizaje se considera el requisito esencial para conseguir todo lo demás. El hecho de tener presente el aprendizaje hace que éste sea profundo y amplio, consiguiendo que vaya más allá de lo básico o fundamental. No importan las soluciones recomendadas a los centros, sistemas y provincias o naciones con diferencias históricas y culturales significativas, y que vienen impuestas desde el exterior. Se trata de ir más allá de lo fundamental o básico en lugar de esperar eternamente hasta que ya sea demasiado tarde, dando a los niños la oportunidad de tomar parte en los niveles más altos de la denominada «economía del conocimiento creativo» y no sólo en los trabajos de más bajo nivel, puesto que el conocimiento básico apenas les capacitará para poder desempeñarlos de forma eficaz. El hecho de tener presente el aprendizaje es un proceso lento pero que perdura. No se materializa en la obtención de una serie de rendimientos desesperados o frenéticos que pretenden satisfacer los objetivos a corto plazo impuestos desde fuera”.

Senge (2004), plantea empezar a construir el liderazgo inteligente y organizaciones que aprenden, con visión, dominio personal, modelo mental, pensamiento sistémico, y trabajo en equipo, de manera integrada y sostenible a través del aprendizaje, de acuerdo a la realidad de cada organización: “todas las escuelas y situaciones son únicas y requieren su propia combinación de teorías, técnicas y métodos de aprender”. Con el propósito de un nuevo proyecto político, cultural y social en el contexto de las organizaciones que aprenden, se parte de elección voluntaria, más no como una imposición en el diseño e implementación de las organizaciones escolares.

En el contexto escolar Senge (Ibíd.), desde las escuelas que aprenden, plantea transformar el enfoque colectivo tradicional de la enseñanza y aprendizaje, por un nuevo enfoque de aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo, significando que la organización inteligente son aquellas organizaciones que aprenden, son las que expanden su capacidad para crear futuro, no basta sobrevivir, la capacidad humana reside en la creatividad para conjugar adaptación e innovación y permitir un desarrollo sostenible en el contexto de las organizaciones escolares y del mundo educativo y social.

A lo anterior hay que agregarle desde la perspectiva de Senge un cuadro que muestre los obstáculos de aprendizaje y al cual hay que hacerle un paralelo con lo que podría ser una estructura mental distinta para constituir un liderazgo proactivo, sostenible de la calidad de la educación que transmita sensación de cambio, de innovación, de hacer lo correcto, de compartir la visión, la misión, los principios y los valores. Senge (2006) expresa que: “los problemas de aprendizaje son trágicos en los niños sobre todo cuando no se detectan. Son igualmente trágicos en las organizaciones donde suelen pasar inadvertidos. El primer paso consiste en comenzar a identificar las siete barreras para el aprendizaje organizacional.

Tabla 17: obstáculos y facilitadores para el aprendizaje organizativo.

<p>Barreras: de aprendizaje organizacional según SENGE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Yo soy mi puesto”, “Eso no depende de mí”, “Yo hago mi trabajo” “Cumplo mi horario” 2. “El enemigo externo”, Síndrome de “yo soy mi puesto”, se busca la culpa en el otro, en lo externo cuando las cosas salen mal. 3. La “ilusión de hacerse cargo”, los que se hacen cargo terminan remplazando a los otros miembros. 4. La fijación en los hechos inmediatos, no se perciben los cambios lentos como por ejemplo la contaminación ambiental, la erosión del sistema educativo. 5. La parábola de la rana hervida, explica la mala adaptación a las amenazas. 6. La ilusión de que se “Aprende con la experiencia” descuidando la anchura de visión en el tiempo y en el espacio. Los problemas complejos trascienden los límites funcionales. 	<p>Puentes: de aprendizaje organizacional, Álvaro Rodríguez y Marta Mármol.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura de la colaboración 2. Reconocimiento del papel del sujeto social activo en la solución de los problemas organizacionales. 3. Ser proactivo en el verdadero sentido de la palabra, es decir, en compañía de los demás, sin remplazarlos. 4. Mirada de largo plazo sin descuidar el detalle. 5. Estar preparados para los grandes cambios pero también tener en cuenta lo sutil, lo gradual. 6. Aprender desde una visión de largo plazo participando directamente en los procesos inmediatos o de la vida cotidiana. 7. Trabajo en equipo como una relación dialógica y crítica.
--	--

<p>7. El mito del “equipo administrativo”. Funciona bien ante problemas rutinarios, pero cuando enfrenta problemas complejos, embarazosos, amenazadores, el espíritu de equipo se puede ir al traste. “incompetencia calificada” Argyris, citado por Senge.</p>	
---	--

Fuente: Senge (2006); adaptación.

A continuación se enuncian algunos dispositivos a tener en cuenta para construir el concepto de desarrollo sostenible de la calidad de la educación desde liderazgo formativo en la búsqueda de escuelas sostenibles en calidad de la educación con equidad social:

- Las imágenes de líderes heroicos transformando escuelas problemáticas han sido reemplazadas de forma gradual por afirmaciones que vienen a decir que cuantos más profesores se involucran en el liderazgo de la escuela, mayor es el potencial de ésta para conseguir **la mejora educativa (Fink, 2000)**.
- Fomentar innovación educativa como modelo mental en contraste con el modelo mental de organización aislada en donde cada maestro hace lo suyo, olvidando la interdependencia.
- Fomentar las relaciones escuela-comunidad propiciando un liderazgo comunitario formativo, en un mutuo apoyo familia-escuela: “los padres no son un problema son un recurso para la escuela y la comunidad un recurso esencialmente poderoso y capaz” Hargreaves
- Crear comunidades escolares orientadas al aprendizaje y el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.
- Autodeterminación de las comunidades para resolver los problemas.
- Ver al estudiante como persona.
- Ver al docente como persona
- Soluciones multisistémicas: liderazgo autónomo de las comunidades escolares para promover su propio desarrollo de acuerdo con sus realidades con el apoyo de la sociedad, la familia y el Estado.
- Reconocer las capacidades y la experiencia de los estudiantes y padres de familia para potenciar en ellos ganas de aprender y mejorar.
- Diseñar, adecuar aulas para el aprendizaje inteligente de niños, jóvenes, adultos y maestros.: fomentar el aprecio y el respeto a las

diferencias individuales, a las expectativas y necesidades y colaborar en el éxito de todos.

- Mejorar recursos escolares de apoyo al aprendizaje y la enseñanza.
- Liderazgo de colaboración: aprender un nuevo rol de liderazgo directivo que conecte la escuela con la comunidad, trabajando con docentes, padres, estudiantes para conseguir el apoyo de recursos.
- Aprovechar el tiempo libre de los jóvenes en las horas no escolares.
- Fortalecimiento del uso de las tecnologías.
- Cambios de las políticas institucionales y estatales: para asumir responsabilidades financieras, de desarrollo de evaluación de programas, de acompañamiento de supervisores y jefes de núcleo, de aporte de recursos, en respuesta a las innovaciones y realizaciones de las organizaciones escolares.
- Aprender a manejar el conflicto de manera que sea la oportunidad para mejorar. Adoptar la vía del dialogo y la negociación.
- Visión sistémica clara ver la realidad a la vez para avanzar en su cumplimiento, superando las limitaciones con espíritu de investigación.
- Ejercer un liderazgo para el cambio
- Trabajo en equipo.
- Pensamiento sistémico
- Potenciar niños y jóvenes líderes en sus comunidades escolares ,familiares y sociales
- *Liderazgo decidido y sincero*: Ejemplo: Niño de 16 años de Colombia:”a veces solo matan al papá, pero cuando matan al papa de uno le matan uno la mitad de la vida”, Citado en escuelas que aprenden de Senge et al (2004) . Los niños pueden ser los líderes de estas y muchas partes del mundo y lo serán sin duda. Para ilustrar el caso de la violencia en Colombia y en medio de ella el trabajo de escuela de niños en el Urabá Antioqueño rodeados de conflictos de Guerrilla, Para militarismo y Estado, y se atrevieron a liderar una escuela para la paz con justicia social.
- Cultura de la paz : “Pedimos a las facciones e guerra , paz para nuestras casas, que no dejen huérfanos a los niños, que nos permitan jugar libremente en las calles y no hagan daño a nuestras hermanas y hermanos menores...Pedimos estas cosas para que nuestros propios hijos no sufran como hemos sufrido nosotros” (declaración de los niños de apartadó, Antioquia , Colombia)
- Crear conciencia del impacto de la violencia en los niños y generar un movimiento de resistencia a escala mundial para recuperar el buen trato.
- Derecho a la educación en un ambiente de seguridad, paz y libertad. “Hasta que ocurrió el mandato no teníamos la idea de que los niños entendieran”.
- Tener una comprensión clara y honrada de la realidad, que se use para producir nuevo conocimiento accesible y que ayude a los demás a actuar eficazmente en orden al futuro o que desean. ¿tiene la organización una comprensión clara de la realidad? ¿Se fía en las frías

estadísticas o pregunta a la gente como se siente, que opina, y que desea personalmente para la organización? ¿apoya el ambiente de aprendizaje continuo o solo lo hace ocasionalmente? ¿esconde la información? ¿están formando al personal? ¿Cómo hacen para cerrar la brecha entre visión y realidad? ¿Cómo muestra su organización capacidades que antes no tenía? (Senge, et al (20004)

- Ambiente de comprensión.
- Las disciplinas del conocimiento científicos, sociales , humanas, matemáticas, éticas..requieren estudios y practicas sostenidos, contra intuitivos y comprensivos. Gardner
- Cultura organizacional sostenible. Reintegrar el proceso organizacional. Las disciplinas escolares retienen sus diferencias pero sin embargo están entrelazadas. Senge
- Inteligencias múltiples: ayudar a los estudiantes e entender mejor las principales maneras disciplinarias de pensar” (Gardner).”no se puede entender una cosa sino solo tiene uno solo tiene un modelo mental de ella”
- Mucho amor para mejorar la escuela: condición de cuatro elementos básicos: cuidado, responsabilidad, respeto y conocimiento. Fromm
- Pasión por el estudio y la docencia, es decir, ponderar los valores.”educar en lo bueno, lo verdadero y lo bello como dicen los filósofos y poetas.”...Gardner.
- Comprensión de los sucesos de actualidad...GARDNER....pertinencia...De lo contrario la escuela contribuye a la artificialidad y lo bello en la practica educativa...
- Aprendizaje organizacional: “la clave para mejorar la calidad de la educación no está en los insumos está en la organización de las escuelas” M.E.Lockheed et al (1990), citado en documento: Educación la Agenda del siglo XXI
- Desarrollo humano sostenible es: integral, equitativo y generacional. .
- Características fundamentales : ecológico, social, cultural, económico y político
- Principios de liderazgo sostenible: amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo: Hargreaves: “Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos”.
- Tomar distancia de los enfoques reduccionistas y tecnocráticos.....
- Hacer una comprensión desde los sistemas complejos: “Un sistema complejo es un sistema cuyas propiedades no se explican totalmente como resultado de la comprensión de los elementos que la componen. Los sistemas complejos constan de un gran número de elementos, entidades o agentes mutuamente Interactuantes e interrelacionados” (Gell-Mann).

5.5. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

- **Una aproximación teórica a un enfoque de calidad integral de la educación**

Corresponde preguntarse acerca de este tema de la calidad de la educación: ¿Que sentido tiene este concepto de calidad en el mundo de la vida? ¿Qué sentido tiene el concepto de calidad educativa en el mundo de la vida en el contexto de la cultura organizacional escolar? ¿A que calidad educativa nos referimos o aspiramos en el mundo de la vida educativa y escolar? ¿Como lograr un desarrollo sostenible de la calidad sin trampas y estigmatizaciones? ¿Qué valores impregnan a la organización escolar que potencia desarrollo sostenible de la calidad de la educación? ¿Qué hace una organización escolar para sostener la calidad de la educación?, son varias preguntas pero todas apuntan a una deconstrucción del concepto de calidad para reconstruirlo desde una mirada humanista, integral, compleja, critica y social, en una acción reflexiva para ubicarla en el entorno de la NSMA, como una experiencia singular, pero, en ningún momento se pretende generalizar por encima del contexto sociocultural

López Yáñez (2007), conferenciando acerca de la calidad educativa, comienza por el análisis de la calidad de las organizaciones escolares, señalando que: " Calidad de la educación es una aspiración con trampas y la principal trampa es ligar calidad a la satisfacción de un estándar único y valido para todos los centros y a partir de allí establecer un ranking entre ellos, y se pregunta: ¿Cuáles son los centros que indefectiblemente aparecen como de "calidad"?, responde que los situados en zonas ricas, con recursos, con alumnado de clases sociales favorecida, aumentando de esta manera la brecha entre escuelas ricas y pobres.

Santos Guerra, (1998) habla de la misma manera de las trampas en educación y una de ellas es la calidad de la educación concebida como una obsesión por la eficiencia como estila en Colombia, sujeta a la competitividad extrema, al individualismo profesional y personal, el conformismo social, y en donde los discursos de calidad están llenos de trampas positivista, a nombre de escuelas eficaces.

Acerca de la preguntas para aproximación a una concepción integral de la calidad de la educación, no se puede establecer un orden lógico secuencial para responder a cada una de ellas. Se abordan desde la lógica misma de la exposición y en respuesta a reflexiones pertinentes.

El desarrollo o cambio sostenible de la calidad de la educación no es un simple problema técnico, es un asunto cultural, (significados compartidos), ético-

político, biosicosocial, para el cual según Bolívar¹⁰ se requiere prestar atención desde la cultura organizativa escolar por que esta **opera como barrera o puente**, y recurriendo a la metáfora señala que la cultura organizativa de la escuela es, al tiempo la mayor barrera para el cambio y a la vez el mejor puente para su mejora. A continuación Bolívar (Ibíd.) sostiene que:

“los cambios educativos pueden ser prescritos y legislados, pero para no quedarse en mera retórica o maquillaje cosmético, tienen que afectar a lo que ocurra en el aula y a lo que aprenden los alumnos, alterando la cultura escolar existente. Debe generarse desde dentro y capacitar al centro para desarrollar su propia cultura innovadora, incidiendo en la estructura organizativa y laboral, rediseñar los roles, potenciar la toma de decisiones y el desarrollo institucional, implicando al profesorado en una análisis reflexivo permanente en contexto de colaboración”

Después de todo, el concepto de calidad, en general es un concepto diverso, polisémico, difícil de comprender, mas en la región caribe en la cual cuesta encasillarse o estandarizarse, por ser la región con gran diversidad natural, cultura y social, y de cultura oral, en la cual “...no hay disyunción entre pensamiento y acción, ni abstracciones que debilitan el poder del lenguaje, ni concepciones lineales de tiempo, individualismo, racionalismo o burocracia, todo es unidad, totalidad”¹¹, en este contexto de esta cultura ágrafa se trata de recuperar el concepto de calidad desde el lado humano, interpretativo y crítico social, atendiendo la diversidad cultural, la pedagogía de la comprensión integral y contextualizada de estas realidad en el contexto caribe .

Y, es que hablar de calidad en la costa no es lo mismo que en otras regiones, aquí se comienza diciendo folclóricamente que calidad es una “Bacaneria”, de bacano como lo interpretan en Barranquilla, Santa Marta y Cartagena, persona chevre, persona que está en todo y que es calidad.

Al respecto conviene decir que esta investigación se identifica con el concepto de calida integral de la educación, desde una mirada sistémica, compleja, sin reducirla a solo resultados académicos, se ve desde la perspectiva de la calidad de la educaron como un derecho social con equidad, en un estado democrático de derecho.

Lo anterior así lo explica el Doctor Magistrado Arias y Riveros (2008) criticando el hecho de establecer un “ranking” de las escuelas públicas en

¹⁰ Antonio Bolívar Botia, de gran aporte al analisis de la cultura organizativa escolar, escribe estas ideas en un artículo de cuadernos de pedagogía reproducido en CD...

¹¹ Esta referencia fue tomada de ponencia al II encuentro sobre patrimonio documental del caribe colombiano, Mayo 31 de 1996, presentada por el investigador de la cultura caribe, Simon Martínez Ubarnez, por considerar de mucha vigencia en la actualidad.

función de los resultados académicos de los estudiantes. Se comprende como proceso sistémico de desarrollo sostenible de la calidad de la educación promovida desde un liderazgo formativo que se centra en la persona, en el “si mismo del otro”, que busca la formación integral, mediante la potenciación de lo moral, ético política, como transformando de una pedagogía crítica de compromisos con los sectores de la comunidad y la sociedad... lo que da facultamiento a los actores de praxis para fomentar escuelas sostenibles en calidad de la educación integral, liderando procesos a través de la deconstrucción y construcción de una nueva identidad cultural.

En la era de la tecnología se habla de calidad como la satisfacción del cliente, y de los modelos de gestión calidad de total (GCT) que ‘plantea la mejora continua’, la innovación progresiva e incremental, en vez de las innovaciones drásticas o radicales, con la cual se tiene un acercamiento en esta investigación cuando dimensiona la formación como **empowerment** o dar poder a los empleados, pero se toma distancia en tanto no se puede hacer una transpolación de calidad de manera mecánica a la escuela.

Los Rectores no son gerentes y sus subordinados no son clientes, sencillamente, desde la calidad integral de la educación los rectores son líderes escolares que fermentan desarrollo sostenible de la calidad de la educación para dignificar a las personas.

El modelo E.F.Q.M. de calidad de la educación, (Europeo) , se viene aplicando en Colombia de manera descontextualizada, promovido por las escuelas privadas y , pasa al sector educativo público sin beneficio de inventario, en el cual se llenan muchas matrices para hablar de gestión de procesos, de mejora continua, de calidad total, pero pareciera que es un lenguaje artificial, en ese sentido, La NSMA, distingue y asimila estos modelos creando críticamente sus propias formas de buscar la acreditación de calidad sin matricularse mecánicamente en ellos .

Para redondear el tema de la calidad educativa y concebirla desde una concepción integral y equitativa, se recurre a Hargreaves y Dean Fink (2000), quienes afirman que:

“Lejos de la obsesión de la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes, requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de inspirarse en ciertos **principios como amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria.** Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la

escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales”.

Por lo pronto, se puede en una palabra la dar respuesta a los interrogantes planteados en el primero párrafo con el concepto de calidad educativa como **calidad integral humana**, que es calidad de vida, en este concepto se valora la persona, se integra la equidad y los valores y principios de la sostenibilidad.

Seibold (2000), afirma que *“Para nosotros, como lo sostendremos en este ensayo, el concepto de «calidad educativa» es complejo y entraña diversas dimensiones que lo articulan en una unidad verdaderamente integral”*, significando con ello que calidad educativa no se construye desde una perspectiva simplificadora, de reducirla a un resultado. Delors de la UNESCO, 1996, plantea los cuatro pilares que forman a la persona para hacer organizaciones escolares sostenibles: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir, aprender a ser. Lo que dimensiona de manera ponderada la formación orientada al desarrollo humano integral.

Cabe señalar entonces, que para hacer el análisis de calidad educativa integral humana en la organización escolar en primer lugar se tiene en cuenta el contexto socio-cultural, al respecto Seibold (Ibíd.) expone:

“El primer factor es el «contexto sociocultural» en el cual la institución escolar vive y se desarrolla. Ella no vive en el aire. Necesita un «hábitat» o marco cultural-axiológico y socioeconómico en el que esté inscrito y con el cual mantenga un permanente flujo y reflujo de dar y recibir... así se formará un «clima» inculturado propicio para el reconocimiento de las identidades personales y para el acrecentamiento de la calidad educativa”.

En segundo lugar la cultura organizativa escolar debe transitar del paradigma positivista, simplicador de los procesos, al paradigma de escuelas que aprenden, en la cual la estructura organizacional cambia constituyendo un sistema social complejo que teje la trama social, la red de relaciones, interrelaciones ligadas por tramas invisibles, que según Deal y Kennedy (1985) citado por Romero (2007), sirven de vehículo por donde transitan los valores y los mitos de la organización, pues en esta reposa el medio básico, aunque informal, de la comunicación, “en ella se conforma una oculta jerarquía de poder dentro de la organización”.

En lo organizativo la instituciones de Colombia por ley 115/94., tienen una carta de navegación como lo es el PEI, como la estrategia de construcción colectiva, como la visión, misión y principios y valores que le da vida organizativa a esa institución marcando el norte o camino a la grandeza, en

tanto, sus actores hagan efectiva la democracia y la participación a través del gobierno escolar, un currículo humanamente integral y una formación solidaria en la convivencia.

Dentro de la estructura organizacional es importante para esta investigación analizar el currículo como lo concibe López Yáñez (2007): “Necesitamos un curriculum que señale con precisión las competencias básicas correspondiente a cada nivel. Debemos garantizar aprendizajes básicos para todos, pero al mismo tiempo, debemos permitir adaptación curricular de las escuelas a su propio contexto y un equilibrio entre los aprendizajes instrumentales (disciplinas) y los aprendizajes para la vida, la paz, la igualdad y la convivencia (transversales). La escuela no puede renunciar a formar buenos ciudadanos en aras de la formación técnica, científica o profesional”

Para simplificar el concepto de liderazgo formativo y calidad educativa integral humana de la educación se muestra en el cuadro siguiente, tratando de caracterizar las dos categorías:

Tabla 18: Liderazgo formativo y calidad de la educación

LIDERAZGO FORMATIVO	CALIDAD EDUCATIVA
<p>Concepto: “Es un proceso de empoderamiento de la comunidad educativa a través de la formación humana integral, que promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad y valores desde una visión integral y una apuesta a la recuperación del sujeto social y colectiva, asumiendo el concepto de Gairin (2003): “la formación deja de ser algo puntual y ligado al desarrollo de una propuesta operativa para convertirse en algo general y base de una estrategia de cambio cultural. No se trata solo de proporcionar habilidades,, también posibilitar un cambio general a partir del cambio personal de conocimientos, habilidades y actitudes. Asimismo, se supera el marco de la preocupación tradicional de la formación centrada en unos momentos determinados de transmisión cultural realizado en un espacios y tiempos definidos, y se configura como eje de la transformación social e institucional”</p> <p>Principios: amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria, metcognicion, contextualización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integral • Equitativa • Sostenible • Formativa • Actualización permanente docente • Trabajo en equipo • Pensamiento critico social, sistémico. • Incremento de recursos • Reconocimiento del contexto socio cultural para transformarlo • Innovación y cambio • Sentido de pertenencia • Visión compartida • Modelo mental proactivo • Uso adecuado de los espacios y tiempos escolares • Cultura organizacional escolar • Incorporación de las NTICS • Relaciones interpersonales solidarias y colaborativas

	<ul style="list-style-type: none"> • PEI, PMI Y Currículo como un compromiso de la comunidad educativa. • Participación democrática • Cultura de la calidad educativa
--	--

5.6. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PATRONES DE LIDERAZGO Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION EN LA NSMA.

Tal como se plantea en la propuesta inicial de objetivos y enfoque metodológico, en el sentido del análisis descriptivo interpretativo crítico de los patrones o estilos de liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la NSMA, se hace un recorrido a través de la dinámica histórica, cultural, de los procesos y relaciones sociales en atención a la capacidad de adaptación, innovación y cambio de esta organización, y como desde las mismas fuentes de información condensadas en las entrevistas, observaciones, documentos, los actores de las prácticas escolares construyen códigos y categorías que se analizan con el apoyo de la herramienta de la informática de análisis textual y conceptual de datos cualitativos: ATLAS. Ti.

El desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la NSMA, en los últimos años no lo determinan un solo estilo de liderazgo es la combinación de varios patrones: liderazgo directivo, carismático, pedagógico, transformacional, crítico social, en la medida en esta institución transita hacia una nueva visión de liderazgo, deconstruyendo viejas prácticas culturales y tensiones o conflictos, que actúan como barreras al cambio y a la innovación, convergen varios matices que establecen acuerdos explícitos o implícitos para convivir en la diferencia y fortalecer los caminos del cambio y la innovación que penetra los sistemas organizacionales y culturales, para dar respuestas a las exigencias externas e internas: globalización, reformas a las Normales, Ley 115/94, Ley 715/2001, decretos reglamentarios de reestructuración de Normales, realidades locales y regionales, cambios en aspectos paradigmáticos en cuanto a educación, y es de esta manera como aparecen en el panorama Normalista nuevas actitudes, simbologías, supuestos y lenguajes, producto del proceso que ellos mismos denominan como la recuperación del sujeto social a través de la estrategia de cambio reconstructivo social.

A partir de la innovación curricular hacia el último quinquenio, en la NSMA, de un currículo fragmentado se pasa a un “currículo integrado y contextualizado” fundamentado en el eclecticismo reflexivo (Posner, 1999, Villarini 1999,), en la cual convergen varias concepciones pedagógicas: sistema preventivo Don

Bosco , condensado así en documento oficial del Plan de Mejoramiento Institucional (2006), se hace una relectura la perspectiva del sistema Don Bosco, expresando que: “desde una mayor profundización de la filosofía institucional cuyo sustento es el sistema preventivo, se analizó este como espiritualidad, método de acción pastoral, y modelo pedagógico, con reflexiones como las siguientes: ¿a cual de los enfoques se acerca el paradigma Salesiano? ¿cual de estos aspectos se hacen experiencia en la vida cotidiana de la Escuela Normal? .”

Señalan entonces, que a partir de la profundización sobre modelos, enfoques y tendencias pedagógicas, se identificó como tendencia prevaleciente el enfoque crítico social y textualmente en el mismo documento argumentan:

“Pensamos que el paradigma Salesiano, se asemeja al enfoque social. Desde lo práctico centrado en el estudiante y su comportamiento. El modelo del profesor es reflexivo. En lo crítico centrado en la vida y el contexto”...“aunque falte mejorar mucho algunos aspectos, se ve la presencia amiga, se escuchan las necesidades de las estudiantes y se les orienta....se ve la disposición para crear ambientes, para incentivar, estimular, animar a las estudiantes hacia el desarrollo de todas sus potencialidades, mediante exigencias que contribuyan a su propio desarrollo”

Además, en el documento asignado en ATLAS.ti. enviado por la coordinación académica de esta Institución, por vía de correo electrónico y asignado para el análisis en el programa como (R: P: 33)¹² para realizar el análisis de datos cualitativos, corroboran que el enfoque de esta Institución es Humanístico Crítico Social y que se asume para dar respuesta a los cambios de época y atendiendo la cultura, que requiere revisar el tema de los valores, logros, técnicas, tecnologías de hoy y esto requiere de un específico **estilo de relación y contextualización**, confirmando lo que supone la investigación de que se avanza hacia una nueva visión de liderazgo que fomenta calidad integral de la educación, se considera lo global, cuando plantean una comprensión de lo cambios de época, pero también consideran lo local cuando se refieren a la comprensión y transformación de su propia cultura, léase atentamente lo que expresan a través del documento:

“...Es por esto que en la Institución Educativa Escuela Normal, después de algunas reflexiones conjuntas sobre aquello que les gusta a las niñas y jóvenes y su relación con lo que hacen los y las docentes en el aula, la pregunta por las incertidumbres que generan los cambios de actitud y los comportamientos de las adolescentes

¹² R: Es un código que significa registro, creado por esta investigación y P: 33 en ATLAS.Ti significa documento 33.

de hoy, el cómo influyen los avances científicos y tecnológicos, la necesidad de promover la investigación en el aula y las mejores formas de ejercer una autoridad cuya característica principal sea el servicio; quiere potenciar un trabajo más orientado desde el enfoque humanístico crítico - social, que privilegia a la persona que se humaniza desde el contexto de su propia cultura en relación con los y las demás. El proceso de humanización o desarrollo humano se identifica con la educación". (Cita: 25: 23:43)

Es preciso, contrastar con lo que se ha venido planteando en esta investigación para confirmar que estamos ante una realidad en proceso de transformación de una cultura organizativa escolar hacia un Cambio sostenible de la calidad de la educación, por que se disponen desde sus propias elecciones a deconstruir sus practicas pedagógicas sociales centrando su liderazgo conciente o inconcientemente en los principios del desarrollo sostenible en el contexto escolar expuestos por (Hargreaves y Fink , (2003):

“Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de inspirarse en ciertos principios como amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de e recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales... El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro”

De esta manera, se confirma el patrón de liderazgo transformacional en el contexto escolar cuando surge: “poniendo el énfasis en los procesos culturales y de gestión basada en la escuela (Hunt, 1999, citado por López 2005). Se trata de un tipo de liderazgo que tiene el potencial de alterar el contexto cultural en el que la gente trabaja, de crear consenso en torno a proyectos y visiones colectivas de la identidad institucional y de fortalecer, en definitiva las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar, creando entre ellos un sentido de pertenencia a la misma. Este concepto asume la idea ya expuesta de los centros escolares como entidades socialmente construidas (Beck y Murphy, 1993; Beck, 1994). Ello exige a los directivos aprender a liderar no desde la cumbre de la pirámide organizativa sino más bien a través de la red de relaciones interpersonales, siendo su base de influencia la experiencia profesional y el imperativo moral, más que el autoritarismo.

A continuación en otra cita del documento de la Normal titulada: Enfoque Humanístico Crítico social, siguen corroborando de manera coherente su compromiso con el liderazgo transformacional crítico social y democrático, diciendo:

“se descubre en este enfoque una propuesta alternativa que permite evidenciar los procesos educativos que de forma pedagógica y holística se van realizando con los agentes que intervienen en los mismos , para lograr la transformación de los ambientes y espacios que directa o indirectamente se dejan afectar por ella con el empleo de estrategias que favorecen la integración....la cultura crece, se transforma y evoluciona por las personas y sus comunidades crecen y se transforman, a partir de procesos en los cuales el dialogo, la concertación y la autonomía forman parte de las herramientas básicas de todo acto educativo” (R: P33: 5. 45: 54),

En este documento se expresan los fundamentos de la Escuela crítica social de Frankfurt y los desarrollos con Apple y la teoría de la acción comunicativa de Habermas, rescatando a Kant con la reflexión de educar para la mayoría de edad. (Autonomía), haciendo énfasis en los desarrollo de Paulo Freire, para potenciar las posibilidades transformativas hacia los mismos sujetos en un marco de negociación, sentido, en la perspectiva de unas nuevas relaciones de poder y saber y conciben que la realidad socio cultural se toma desde un compromiso político y liberador, se deconstruye crítica y reflexivamente, de tal manera que:

“la escuela en este enfoque es una comunidad de personas que reflexionan críticamente sobre sus valores y praxis social histórica: de aquí surge lo nuevo, que como en el rizoma es un brote vital irrenunciable .Su fundamento tiene que ser: Las relaciones de solidaridad y de reciprocidad, en las cuales los actores se sienten implicados/as y pueden interactuar en igualdad de condiciones hasta producir transformaciones que desde el punto de vista educativo han de esperarse. Podemos aquí afianzar el enunciado de que la escuela hoy es un espacio de socialización de las personas y los saberes... para la Escuela Normal contextualizar el currículo ...Presupone un conocimiento mas hondo de:

- a. *Las características socio- culturales del Caribe Colombiano*
- b. *El perfil de las personas según su rol en la Comunidad Educativa*
- c. *Las características de un maestro, una maestra para este contexto*
- d. *La Teleología de la educación caribeña, como sueño en la integración curricular que se quiere implementar en la Escuela”.*
(P33:12)

Igual, en la Normal se encuentran rasgos de liderazgo carismático desde la filosofía de Don Bosco, encarnada en las directivas y en una gran parte de la comunidad, como lo señala House (1977), citado por Covey (2005): “El liderazgo carismático presupone, por otro lado, que los subordinados perciban cualidades extraordinarias en sus líderes. La influencia de un/a líder no se basa en la autoridad o la tradición sino en las percepciones de sus seguidores”, y también afiliativo explicado por Goleman con el eslogan: “las personas primero” en el cual Prevalen los valores de las personas, se crea armonía, fuertes lazos emocionales se potencia la lealtad se fortalece la comunicación se comparten ideas, innovaciones, se propicia feedback positivo y se construye sentido de pertenencia como en efecto se observa en la comunidad educativa de la Normal..

En el documento reseñado como (P3), se expresa que el modelo pedagógico de la Normal es el Sistema Preventivo de Don Bosco como así se confirma en las entrevistas y observaciones, entienden que este, es espiritualidad y método de acción, cuyos principios se expresaron así:

“..1 .La religión, la relación y ese desarrollo con la trascendencia, ese ir mas allá que nos permite entrar en comunicación con el otro, esta mas allá de nosotros, 2. La amabilidad, es propiamente la presencia educativa que nos permite entrar en relación con los otros, con los estudiantes, con las personas, con las cuales interactuamos, tenemos la posibilidad estar en sintonía con los otros, en dialogo, eso se inspira en la caridad, es el amor el que nos mueve, el que nos da los principios, nos da la razón, el que nos da la capacidad de acción. 3. La razón, es uno de los principios básicos, es poner en conocimiento de, cuando se construyen propuestas, se toman decisiones, cuando hay nuevas tareas tenemos que emprender tenemos en cuenta para dar a conocer de”(R: P6:15.118-132)

Continúan señalando el documento que plantea un humanismo crítico social, que el modelo pedagógico se alimenta de teorías y enfoque pedagógicos, de reflexión, de acción y de experiencias cernidas por la crítica, textualmente manifiestan que los enfoques son posturas o ángulos que se constituyen en el punto de apoyo para afrontar los saberes, para hacerlos mas accesibles a los y las niñas y niños y jóvenes del siglo XXI, partiendo esencialmente de la concepción de la persona, de didáctica y de la vida misma, recurren a Morin para sustentar lo anterior, visto desde la complejidad. Según esta perspectiva el currículo integrado supone el desarrollo del pensamiento complejo que evita la disyunción-reducción y comporta principios de integración, de dialogo. el paradigma disyunción-reducción,

En este tema de los modelos pedagógicos y enfoques pedagógicos en la NSMA, y hacia una nueva visión de liderazgo formativo no se puede ser infieles a la verdad. A pesar de que se asevera que en la NSMA, existe una combinación de varios liderazgos, y un eclecticismo reflexivo en lo pedagógico, también se afirma que tienen un pie en la tradición y otro en la innovación, es decir viven una etapa de transición de cambios e innovaciones hacia nuevas formas de afrontar las realidades externas e internas.

Acerca de este tema de los modelos y parafraseando a Morin, se previene a la NSMA, de : “cuidado con la inteligencia sospechosa “tuerta” , significando Morin con ello que las ciencias hacían una reducción del conocimiento de un todo al conocimiento de las partes que la componen, como si la organización de un todo no produjera cualidades nuevas con relación a las parte consideradas aisladamente, señalando que el concepto clave era el determinismo , es decir la ocultación del azar, de la novedad, y la aplicación de la lógica mecánica de la maquina artificial a los problemas de lo vivo y de lo social.

En este sentido, habría que recomponer la organización escolar , desde una lógica transformacional compleja, sistémica, critica constructiva, de toda la organización, y seria una unidad múltiple donde se complementan todas esta corrientes, tendencias, modelos, enfoques sin desunir , reducir, hegemonizar, y para que tenga sentido lo complejo compréndase que es “lo que está tejido en conjunto”, de tal modo, y de manera consecuente hay que arrojar desde la incertidumbre, al orden/desorden/organización para hacer una contextualización y globalización de la propuesta Normalista planteando una profunda reforma del pensamiento y de la acción reflexiva transformadora para seguir construyendo una praxis de sentido donde quepan y se complementen muchas miradas sin caer en el anarquismo radical.

De cara, a una postura consecuente con la teoría critica en educación, (Escuela de Frankfurt), desde esta teoría critica constructiva y social, se busca el mejoramiento sostenible del liderazgo formativo hacia compromiso crítico constructivo en los principios de la teoría critica, como son fortalecer la capacidad de dialogo para reconocernos con los otros, ser coherentes en teoría y practica para evitar la falsedad ideo-política la apuesta de este sistema es a la emancipación humana y social sobre la base de la democracia real y solidaria, evitando la reificación de un sistema alienante como lo es el capitalismo, todo esto indica como lo señala Heydorn, citado por Wulf (1994): *“el devenir del hombre universal es, al mismo tiempo, el acto de liberaron que supere la dominación, la universalidad es una basta autocreación del hombre....la formación es el futuro del presente”*.

En nota escrita en ATLAS.Ti, se dijo que en el contexto de la NSMA, se muestran procesos de transformación e innovación, especialmente en lo curricular y con esto se impacta lo organizacional en su conjunto por que es un tema que impregna toda la vida de la escuela:

“..Bueno, el currículo se ha transformado. Con la reestructuración orientada por el Marco Raúl, en cinco años, estudiando , investigando, todos los aspectos que concierne a la Normal , en los temas como práctica docente, planeación, currículo, evaluación, eran cinco, y otros que se me escapan, la fuimos estudiando, formamos comités, estuvimos frente a frente, viendo como se daban esos procesos con sus dificultades, como era su aplicación, hasta llegar a la transformación en núcleos , en los núcleos pedagógicos, todos no llevábamos el mismo tren de trabajo, era algo exigente, este es laboratorio de formación de gentes, en el aspecto pedagógico vimos falencias, nosotras somos formadoras de formadoras, nos dimos cuenta que no podíamos seguir igual, y hicimos un currículo integrado, desde preparatorio hasta el ciclo complementario, en guías de trabajo, en principio pensamos que no se podía, que no íbamos a dar, como es normal en toda innovación, pero nos dimos cuenta que si éramos capaces de dar y dar mucho mas, la experiencia y el caminar nos dio la certeza, lo pudimos comprobar en la evaluación de alta calidad, los pares se quedaban admirados de que todas habláramos el mismo lenguaje, que ellos cojian a uno y otro y era lo mismo”. (R: P8: 43...132-148)

Para ilustrar estas transformaciones y en aras de la brevedad se presenta un cuadro y unos conceptúales que recogen los códigos de esta comunidad tratando de dar una evidencia de ese tejer conjunto en una visión de liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación desde una nueva impronta cultural y organizacional.

Tabla 19: liderazgo y desarrollo sostenible de calidad Educ. En la NSMA

NUEVA VISION DE LIDERAZGO	DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION: INNOVACION Y CAMBIO.
<p>LIDERAZGO SOSTENIDO: “Tengo 11 años de estar aquí y las hermanas cada cuatro o cada cinco años se rotan por que así lo quiere su comunidad, pero cada una hace cosas mejores, para mejorar pedagogía, planta física y hacen cursos por eso en los cincuenta año la gestión es mejor”. (R:P3: 12...71-73)</p> <p>DIRECCIÓN COLEGIADA: “¿Cómo ve la relación entre cambio y dirección de la IE? “ En realidad, como sucedió en muchos colegios, la</p>	<p>ACTUALIZACIÓN Y JORNADAS PEDAGÓGICAS PERMANENTE : “simultáneamente hice dos postgrados: uno en proyectos de desarrollo social, con Uninorte, de Barranquilla, otro con la Inca de Bogota, en desarrollo infantil, en este momento llevo dos semestre de Doctorado, en educación, con la Universidad Urbe: que significa: Universidad Rafael Bellosso Chazin, de Venezuela, Maracaibo”(R:P3: 2...20-23)</p> <p>Actualización y jornadas pedagógicas permanentes:</p>

Normal tenía como cuerpo viviente, la directiva de la normal, a partir de la reforma, es colegiado,, ya no era solo el rector que mandaba, es el cuerpo colegiado el que dirige...” (R: P:3.75-78)
LIDERAZGO EN TRANSICION: “ creo que si había autoritarismo, antes de 1994 los profesores de la NSMA, no participan en movimientos sindicales, se paso a lo colegiado, este era dependiente, pero a partir del proceso de acreditación previa, se vino notando el cambio, la rectoría de la NSMA, se va haciendo mas consultiva” (R:P3:3: 80...313-316)

LIDERAZGO PEDAGOGICO: “...Para ejercer en mejor forma el liderazgo pedagógico, el respeto, la tolerancia, eso nos forma como maestros de calidad, por que los valores forman la persona, no nos cansamos en formar en valores, hoy sentimos que debemos priorizarlos” (R: P:5:75...124--127)

IMPRONTA DE LIDERAZGO NORMALISTA: “...el sistema preventivo funciona desde lo humanístico se complementa con lo critico social, Don Bosco de Italia, decía que a los niños de las clases populares, había que enseñarle a leer y escribir, para que tengan los elementos para vivir la situación como persona en la sociedad, no descarta que el pensamiento no se pueda desarrollar” (R: P: 57...237-241).

LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL “...veo una institución mirándola como aldea global, va ha proyectarse con más fuerza en la transformación del contexto, del Distrito”. (R:P3:5:76...248-250)

LIDERAZGO DISTRIBUIDO “todas las personas pueden ser líderes en mayor o menor grado”. (R:P3:5:73...291-292)

LIDERAZGO CARISMATICO: Siempre desde el MEN, el Distrito el Dpto. Confían en nuestros trabajos, nuestra formación apunta saber interactuar con los niños, con los jóvenes, para responderle a su lenguaje, esta condición nos fortalece, nos acogen nuestra propuesta, admiran nuestro trabajo. Por que conservamos nuestro carisma como educadores, sabemos interactuar, esta circunstancia interna y externa nos fortalece, recibimos estímulos de las entidades, nos reconocen por que admiran nuestro trabajo”. (R:P3:30:14:...87-92)

LIDERAZGO DIRECTIVO: “Trabajo directivo animador y acompañante, las normas no las sabemos todos, el acompañamiento lo hacemos desde aquí, mutuamente, es institucional”. (R:P3:30:40...285-286)

LIDERAZGO DIRECTIVO: “...estoy para velar por la institución, rechazo con fortaleza cuando una propuesta no beneficia a la institución, o no

“...Los eventos pedagógicos como el “Simposio de pedagogía”, “Los jóvenes en el rollo de la filosofía y la política”, la feria del saber y otros dejan huellas en la comunidad”(R: P31:13...57-59)

ACTUALIZACIÓN Y JORNADA PEDAGÓGICAS PERMANENTES: “... ellas, las hermanas, son las que dirigen la Institución, el respeto, la responsabilidad, ellas tienen deseo de estudiar, superarse”.(R:P3...24-25)

ROL DOCENTE: “...a las escuelas normales no llega cualquier clase de profesores, así el gobierno nombre indiferentemente, sin embargo, en las escuelas normales en su dinámica interna, por su misión de formar a los profesores, estos se encuentran con la pedagógica y son mas generoso y disponibles en su rol, el profesor que no se identifica busca otra institución cuando no se adapta, esto es muy marcado en la NSMA”(R: P:3: 60...76-80)

CAMBIOS SOSTENIBLES: “Los hay desde el punto de vista de infraestructura, ensanchamiento y mejoramiento de planta física, dotación: salón de bilingüismo, lo de la sala de calculadora, los computadores uno a uno, dotación de biblioteca, ampliación de salones, esto ha sido fundamental para responder al desarrollo físico y de la incorporación de las tecnologías modernas para apoyar al proceso académico”(R:P3:77...149-153)

CAMBIOS SUSTANCIALES : “pero lo fundamental no está en esa parte por que la Normal no se ha conformado o estacionado en un plan de modernización; lo fundamental está en transformar su currículo, el enriquecerlo desde lo universal, local e institucional, lo internamente particular” (R:P3:78...153-156)

INNOVACIÓN CURRICULAR: “la gran reforma es el proyecto de currículo integrado y contextualizado, que tiene que ser sistematizado a través de una unidad de sistematización: relacional, intelectual, estructural, interinstitucional, como insumos intangibles, talento humano, relaciones con otras instituciones y todo lo de su estructura para agregar como patrimonio”. (R: P: 3 : 79...213-217)

INNOVACIÓN Y CAMBIO: “con la ley 115, restructuración de la Normales, fue el dispositivo que disparó, aquí se recibieron influencias, nacionales, internacionales, se no se reestructuraba se cerraba, la normal termino internalizado este factor y lo asume como una oportunidad de Innovación y cambio”. (R: P:3:36...270-273)

COMPROMISO: “Soy Exalumna de la Normal, tuve la feliz oportunidad de iniciar aquí desde los doce años, a esta intitucion le debo la formación de mi vocación como maestra... recompromiso como docente profesional” (R: P:5: 71...10-12)

INNOVACION: “...veo como vamos

<p>esta con la filosofía”.</p> <p>LIDERAZGO Y CAMBIO: “El proceso de acreditación, la investigación que nosotros hicimos a partir de la deconstrucción fue realmente el motor de arranque, el gestor del cambio, dimos un vuelco total, nos permitió realmente reconocernos, encontramos la necesidad de romper estructuras para abrirnos al cambio, entonces los cambios significativos fueron la consolidación de comunidad educativa, estábamos como grupos de maestros aislados, cumpliendo, la comunidad educativa nos permitió otros estilos de trabajo, el trabajo de comunidades, cooperativo” (R: P:6:18...147-155)</p> <p>LIDERAZGO FORMATIVO “...empezó un empoderamiento, cada uno empezó a reconocer el saber que tenía, las producciones que habían hecho, paso un momento que todos los trabajos tenían un horizonte amplio, empezamos a afinar los principios de escuela nueva, a nivel general en la Institución se definió el modelo critico social y tomamos los principios de la escuela critico social, indudablemente eso comenzó a transformar la practica, educar desde la vida, para la vida, conocimiento integrado, como posibilidad de mejorar la calidad de vida, de los espacios donde estamos , de las relaciones.</p> <p>Nota: esta cita reúne las características de un liderazgo formativo, sostenible de la calidad de la educación como calidad de vida integral desde un enfoque social, lo que se debe mostrar de manera coherente en todos los actos de la vida escolar y en el mundo de la vida social y cultural.</p> <p>DIRECCION CIRCULAR : “... hoy es un estilo de dirección circular, donde todos estamos sentados en la mesa en un mismo nivel, entonces tenemos voz, las cosas se conversan, se contrastan, se dicen, se llegan a acuerdos, tenemos derecho a disentir” (R:P3:6:53...322-325)</p> <p>LIDERAZGO COLECTIVO: “Por ejemplo, el indicador mas fuerte es, por ejemplo, la comparación seria para ver el indicador, yo jamás me podía ausentar, algunas fechas era imposible, hace poco me ausente, el 24 de mayo por que estuve en una gira, y las cosas funcionaron mejor, yo hago las cosas de tal manera que ellas pueden asumir por delegación de autoridad, por que se delega la autoridad y no solo la función, yo delego autoridad y le digo que tu asumes la autoridad, digo que ese el signo mas claro de liderazgo colectivo”(R: P:6:49...400-408)</p>	<p>evolucionando las innovaciones, y no seguimos al pie de la letra esto y hacemos innovaciones”(R:P3:5:74...79-80)</p> <p>SOSTENIBILIDAD DE LA CALIDAD. “...desde 2003 para acá, los pares en la ultima visita, el veredicto escrito no ha venido, encontraron una normal desarrollada, suponemos que nos viene con grado de excelencia eso le manifestaron a la comunidad, pero, sin habernos dado la certificación presumimos que viene la sostenibilidad de la acreditación, y en ocho meses pediremos para acreditación de alta calidad, estaremos diciendo que somos de alta calidad”. (R:P3:30:18...106-111)</p> <p>DESARROLLO INSTITUCIONAL SOSTENIDO HISTORICAMENTE : “...La personalidad vine de cuna, es una escuela reconocida: normal demostrativa, normal piloto, PEI sobresaliente a nivel nacional, acreditaciones de calidad, de calidad y desarrollo con grado de excelencia, búsqueda de acreditación de alta calidad, renovación de la acreditación, nos fortalecemos con los valores, normas y filosofía que responder al ser y hacer, sentido cultural, cotidiano , religioso, nuestro ser es común y corriente” (R: P:30:21...134-139)</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO: “ los equipos de trabajo de docentes estructuran cuatro núcleos generadores: colectivos de docentes trabajan por núcleos: 1.- trascendencia: ED Religiosa, ética, sociales 2.- comunicación y lenguaje: lengua castellana, ED, física, artística, lúdicas , 3. Pensamiento: matemático, c, Naturales, tecnología e informática ,</p> <p>4. Pedagogía: desarrollo de la persona hay están todas las pedagógicas , muchas, avances pedagógicos, orientación pedagógica, psicología, sociologías, epistemología, practica pedagógica,en los últimos semestres afinamos la investigación, les enseñamos los pedagogos, desde allí tenemos pedagogo que iluminan la practica pedagógica, para egresar normalistas superiores profesionales idóneas, (R:P3:30:54...173-182)</p> <p>INNOVACION CURRICULAR: “Contamos con un currículo integrado y casi contextualizado, mucha transformación todos esto de los núcleos, mucho estudio, para comprender lo disciplinar, lo transdisciplinar, lo interdisciplinario, para insertar los proyectos de investigación, eso ha producido la transformaciones, debemos cuajarlo bien para presentarlo como innovación al país”, (R:P3:27...223-227)</p> <p>ESTRATEGIA DE CAMBIO :”...La gran estrategia es la deconstrucción la usamos en todo, la usamos en todo, todo, todo, así sea en la conversación con ustedes, ustedes que están en la maestría nos pueden dar luces” (R: P30:29...232-234)</p>
--	--

	<p>ACTUALIZACION: “Manejo la ultima información, los diarios, escucho radio, noticia, leo semana cambio, hitos pedagógicos, todo lo que es innovación, las ultimas innovaciones de los pedagogos, tenemos como ese vicios de comprar las ultimas producciones en pedagogía”(R: P: 42...292-295).</p> <p>INVESTIGACION : “...la deconstrucción fue una estrategia de investigación, como un nuevo horizonte de trabajo, eso nos permitió abrimos a ese espacio de la investigación desde el aula y las practicas cotidiana” (R:P3:6:56...156-159)</p> <p>CULTURA DE LA EVALUACION: “Tenemos la autoevaluación, co evaluación, heteroevaluacion, tenemos los espacios socialización, ejemplo, se hace a través de una exposición de evidencia, se hace como si fuera una fiesta, para nosotros una izada de bandera es un espacio de evaluación, hay se ven los avances de los proyectos, en la semana de los saberes, es fuerte, se socializa los saberes de todo el año, igualmente es un espacio de evaluación, es fruto de Las anteriores”. (R:P3:6:36...285-293)</p>
--	--

La calidad de la educación y el liderazgo formativo para promoverla en el contexto de la cultura escolar Normalista, se teje en la red o malla que representan sus praxis transformadoras de la realidad escolar, comprueba la complejidad del tema de la calidad de la educación y su desarrollo sostenible desde un liderazgo formativo, en esas relaciones que no son los rasgos personales, sino procesos de interrelación de personas que piensan, sienten y actúan en comunidad desde e una mirada ética y humanista crítico social.

Las interacciones que ocurren en esta organización la caracterizan como una escuela integral sostenible, en tanto desde su propia impronta y de un modelo de una cultura organizacional dinámica y un liderazgo permanente en construcción de sus actores logra sostener los procesos de calidad educativa integral, para beneficio de sus egresados quienes se les abren las puertas a continuar sus camino de esperanza hacia un mundo mejor, justo y equitativo.

Desde este análisis descriptivo de sus propios códigos, se puede verificar la cultura organizacional escolar demostrado a través de sus hábitos, coherente con la visión de liderazgo de Covey(2005): *como la de : ser proactivo, empezar con el fin en la mente, establecer la primero lo primero; ganar/ ganar: procurar primero comprender y después ser comprendido, la sinergia, la renovación, y el octavo habito que es la recuperación de la voz de las personas de la organización y de la manera como estas inspiran a los y las demás para que encuentren la suya, eso se puede observar en cada una de las citas reseñadas anteriormente como expresión propia de la comunidad educativa*

normalista como gestores y gestoras del desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad.

La construcción de La calidad de la educación desde unas nuevas perspectivas de liderazgo y desarrollo organizacional y curricular, expresan la relación compleja y dinámica del sistema de desarrollo sostenible de la calidad de la educación, en un continuo de calidad a partir del concepto de currículo como toda la vida de la escuela.

En ese sentido, en el devenir histórico reciente dan luz la innovación que denominan currículo integrado y contextualizado, a la cual subyace una mezcla de liderazgos y eclecticismos reflexivos donde convergen en una visión común de una propuesta curricular que integra Modelo Del Sistema Preventivo de Don Bosco y el enfoque crítico social, con la impronta pedagógica avanzan en los procesos de reestructuración y acreditación de calidad, en una dinámica de atención a los cambios globales, locales e Institucionales.

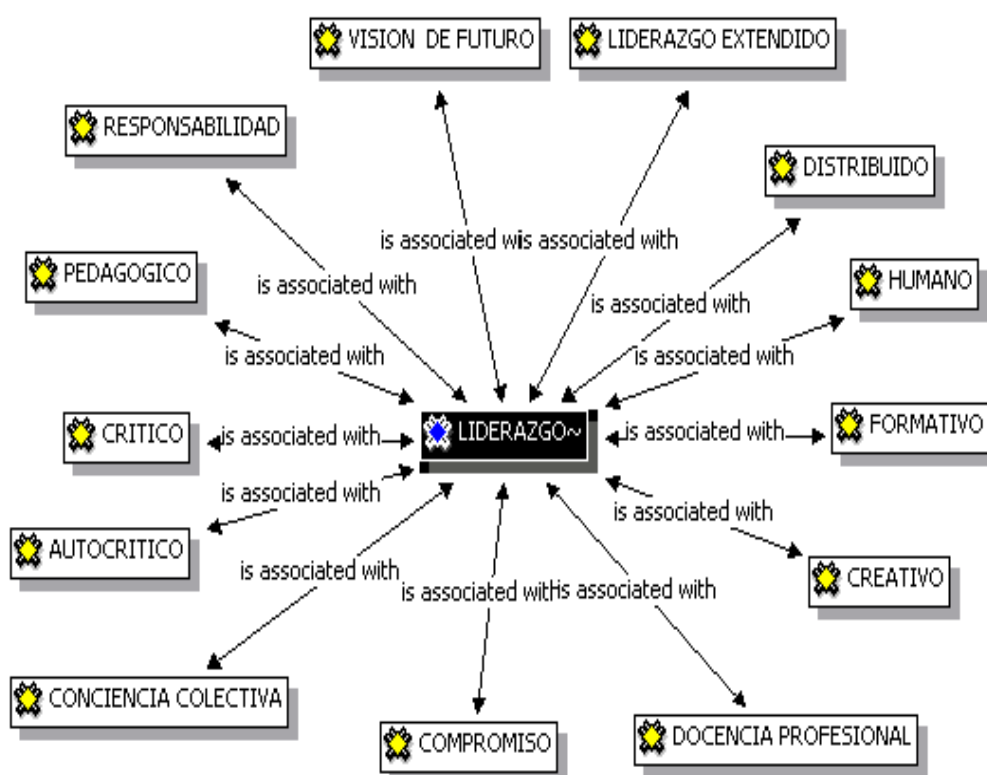
Este proceso es el resultado de la disposición y la búsqueda de sentido permanente por mantener la identidad normalista, innovando y cambiando desde el sujeto y el colectivo, para darle respuestas a las necesidades del contexto sociocultural y académico, tejiendo esa red curricular como un todo que se articula con las partes, para darle vida al propósito de la formación humana integral, en ese sentido, son guardianes de la misión y la visión, los principios y los valores que le despejan el camino de esperanza y grandeza humana, para lograrlo, se empoderan de procesos de formación y autoformación de educadores, directivos y personal de apoyo en general, es un procesos de actualización y formación permanente, en una dinámica de aprendizaje colaborativo, solidario, implementado de manera diversa a través de estrategias como la deconstrucción y otras para renovar sus practicas escolares y generar ambientes de desarrollo, recuperando en primer lugar al sujeto social y al colectivo que es el que es la forma alternativa al individualismo, y de esta manera estar siempre preparados para enfrentar los retos que ellos mismos se proponen y dar respuestas efectivas desde nuevos estilos de liderazgos a las innovaciones y exigencias del contexto sociocultural y legal.

Como se ve, la calidad de la educación no la reduce la NSMA, a rendimiento académico, aún siendo un elemento de mucha importancia para esta comunidad, le apuestan primero a la comprensión, a calidad de vida, a procesos de acreditación de calidad en grados de desarrollo y alta calidad, con eficiencia en el manejo de los recursos y la eficacia para lograr sus metas los arituculandolo desde la potenciación del ser humano, aprenden en el mismo desarrollo de sus propias experiencias y producciones, pero también existe la humildad para aprender del otro.

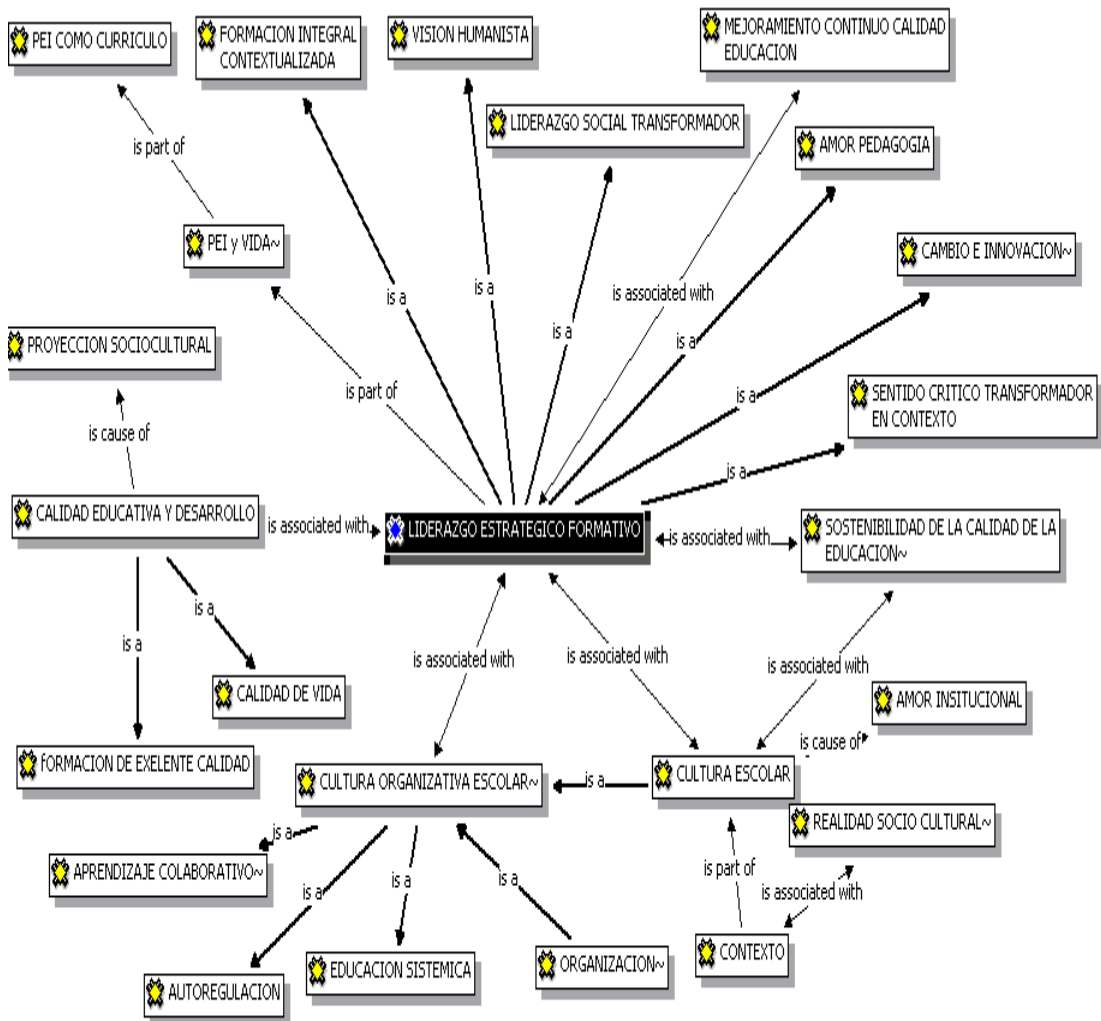
Cabe decir, que en esta búsqueda de calidad de la educación surgen problemas y conflictos, pero esto se convierte en oportunidad de cambio e innovación, que orientados desde una mezcla de estilos de liderazgo potencian los acuerdos o consenso, para salir adelante en sus metas, líneas de acción y mejorar de manera permanente, hasta el punto de convertir en cultura, la deconstrucción como una forma de autoevaluación para el desarrollo y sostenibilidad de la calidad educativa.

Para seguir ilustrando esta investigación en la perspectiva de un análisis cualitativo de datos de una descripción densa donde se interrelaciona en el mismo proceso lo textual y lo conceptual, es oportuno que veamos dos mapas referentes a una red de relaciones de liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación elaborados desde los códigos de los mismos actores.

Grafica 20: liderazgo en la NSMA



Grafica 21: liderazgo y cultura escolar



5.6.1. El liderazgo directivo en la Normal Superior María Auxiliadora

Para empezar este tema de gran interés para la comunidad educativa Normalista y en general, se invita a la reflexión planteada por González, (1987, 1989, 1990)

“He hablado del campo de la Organización Escolar y he destacado que, en relación con el mismo, podrían diferenciarse tres enfoques teóricos: uno Racional, desde el que se han desarrollado las perspectivas Estructural y de Recursos Humanos en tomo a la escuela; un

enfoque Interpretativo-cultural, desde el que se reconoce el carácter peculiar, idiosincrásico y cultural de la organización escolar, y un tercer enfoque Crítico, desde el que se enfatiza el carácter político de la escuela y se elabora un discurso crítico sobre a la misma...Pues bien, manteniendo este mismo esquema, puede decirse que cuando nos acercamos al estudio del liderazgo y dirección en las organizaciones escolares cabe también distinguir otros tantos enfoques teóricos..._Así pues, y sin ánimo de resultar demasiado simplista, riesgo que se corre siempre que lo que se pretende es plantear esquemas globales bajo los cuales incluir muchas cosas, podría decirse que en el ámbito de estudio de la Dirección escolar cabría diferenciar tres grandes enfoques teóricos: uno Racional, otro Cultural y otro Crítico”.

A partir de esa reflexión dejamos sentado en esta investigación la apropiación del enfoque interpretativo crítico y comunicativo, como el faro que ilumina el análisis de datos cualitativos, que coincide con los fundamentos de la propuesta pedagógica de la NSMA.

A partir del convenio: comunidad Salesiana y el Estado colombiano para administrar a la Normal Para Señoritas, hoy Normal Superior María Auxiliadora, de Santa Marta, en el año **1953, se inicia una especie de refundación**, un hito histórico para la comunidad Samaria y Magdalenense en tanto representa un cambio en la dirección hacia una cultura educativa organizada.

Al mismo tiempo, del convenio Salesiano y Estado para dar inicio a una nueva etapa histórica de la NSMA, se cierra la Escuela Normal Superior de Bogotá por decreto del Doctor Laureano Gómez y el Ministro de educación, por razones moralistas, al no considerar aceptable desde el punto de vista moral, el que los alumnos de diversos sexos convivieran y trabajaran juntos, en las mismas aulas, y además por razones ideológicas liberal-conservadora, y de control, se purgó en las Normales las direcciones de tipo liberal, buscando la hegemonía conservadora, todo esto en un contexto de transición histórica entre a época de la violencia y el periodo del frente nacional, época de la hegemonía de los dos partidos : libera y conservador.

En este contexto la NSMA, no es aislada de una política nacional, departamental y municipal, hoy Distrital; la refundación se da en el periodo de reorganización de las Normales en Colombia que busca formar maestros para desempeñarse en primaria y garantizar el orden establecido, de acuerdo a principios éticos y morales coherentes con ese sistema educativo; desde esta perspectiva de refundación se abre la posibilidad que constituye una fuerza en el tiempo y el espacio de un territorio pedagógico como es el de la Normal Para Señoritas, hoy Normal Superior María Auxiliadora, atendiendo la

tendencia Nacional de la época en la cual la mayor parte de estas son femeninas y esta composición femenina tanto en maestras como estudiantes, articulado a una misión católica y formativa de maestras, va cimentando una nueva identidad cultural fuerte, que evolucionó hasta la historia más reciente de los últimos diez años en el contexto de la CN /91, Ley 115/94 y decretos reglamentarios, de reestructuración de las normales, con nuevas exigencias y principios de un Estado Social de Derecho, es en este contexto, aparecen nuevas perspectivas críticas sociales que se complementan con el modelo católico para dar impronta a los procesos de cambio que se viven en la NSMA y que responden a las nuevas exigencias y tendencias de la globalización y la regionalización.

El liderazgo directivo Salesiano en la NSMA se mantiene a pesar de los cambios, como así se confirma en los votos de confianza de la comunidad educativa, la entrevista realizada en la investigación y registrada como (P8), señala que lo más importante en la historia de la normal fue la llegada de las Salesianas, continúa afirmando, para argumentar que el mérito está en la organización que le han dado a la escuela, y ellas se acogen mucho a las normas que emanan del MEN, La identidad Institucional, está dada por el sistema preventivo de Don Bosco, y por su formación como cristianas, como la misión fuerte orientada desde los valores;

La dirección de la NSMA es organizada manifiesta la docente:

“...La directiva organiza, planea, todo el proceso institucional, esta pendiente, y te lo digo por que he estado encargada de la dirección, uno provee, estamos pendientes de la formación, de lo curricular, de las planeaciones, decisiones, del aspecto físico, de todo lo que se necesita para el buen desarrollo institucional; el liderazgo, de las directivas de la Normal se van adaptando al contexto”(R :P:8:24...205-209)...EL proceso de dirección va acorde con los cambios, la época, distinto cuando fui alumna a lo que es hoy, en lo disciplinario, en ningún aspecto, eso es por el cambio social, a nosotras para sacar en un desfile nos ponían caminar por los corredores con algo en la cabeza, hoy van hablando, en esta época no podemos exigir esa disciplina militar, no se podía encontrar una alumna en la portería, se vive de acuerdo a la realidad, la comunidad salesiana ha cambiado, uno tiene que cambiar”.(R:P:8:44...188-194)

Dado, que en la NSMA, se Administra por la comunidad Salesiana se debe escuchar a las personas o actores que esta comunidad dirige, y que significado tiene ese enfoque pedagógico del sistema preventivo de Don Bosco en la dinámica directiva institucional, en el comportamiento de la organización, al respecto una representante de la directiva expresa :

“...desde allí, o sea desde los convenios de la comunidad salesiana con el Estado, se hace una formación con el sistema preventivo, es la impronta, con el enfoque pedagógico de Don Bosco nacido por el año 1800, es una innovación pedagógica, importante por que toma la dimensión de la formación integral, todo este clima del sistema preventivo, como le denominamos nosotras, aporta de manera que se educa en positivo, este sistema es el arte de formar en positivo, es la capacidad que tienen directivos y educadores para descubrir en el corazón de cada niño, cada niña, de cada joven la cuerditita que vibra para hacer con todos una hermosa melodía, educar en positivo significa tomar los valores interiores para vibrarlos y levantar autoestima y empoderar en el sistema de formación, en el sistema positivo, las niñas son protagonista de su propia formación, e l educador es un acompañante, el educador da pautas para sacar lo que el niño tiene y darles posibilidades de actuar” (R: P30: 13...76-85).

Cabe comentar, que los cambios curriculares permean toda la vida Institucional escolar, las directivas acompañan los procesos de integración, autoevaluación, deconstrucción con el compromiso profesional y personal, la integración curricular pasa por deconstruir las practicas directivas verticales y fragmentadas para ir avanzando a formas de integración Interdisciplinares que conecten a todas las formas de gestión: directiva, administrativa, académica y social, haciendo sentir a todos los miembros de la comunidad como constructores de esta dimensiones de la Gestión de calidad de la educación,

EL liderazgo directivo en la NSMA se caracteriza por las virtudes y limitaciones propias de su propios desarrollos y perspectivas filosóficas, biosicosociales, antropológicas, sociológicas y pedagógicas, encontramos rasgos de un liderazgo directivo centralizado, pero también avances hacia lo formativo y critico social, con la firmeza de la visión filosófica en el sistema preventivo de Don Bosco.

Bien es sabido, que no es igual hablar de liderazgo directivo a plantear administración directiva o cargos administrativo burocráticos. Los teóricos del liderazgo distinguen ente administración y liderazgo, considerando que en la era industrial, el liderazgo se reducía al cargo, al control de las cosas y de la gente, a la estructura jerárquica, burocrática, a la motivación externa, a la política transaccional de incentivos y amenazas, a la comunicación de arriba hacia abajo, a la cultura legalista, diríase en Colombia “santenderista”, por el mito creado alrededor de Santander como “el hombre de las leyes”, cultura de la normatividad , o legalista que se sedimentó en la cultura colombiana, para encubrir o soslayar algunas veces las injusticia a nombre de las leyes o normas,, la formación de los trabajadores de la era industrial, orientada a las habilidades prescindibles, la voz la tienen las altas jerarquías; en contraste,

con la era del conocimiento, en el cual el liderazgo no es un simple cargo , es una elección, no solo representa posición.

Compréndase, que el liderazgo se respalda con autoridad moral, a través del liderazgo se faculta a las gentes hacia arriba, hacia abajo, hacia los lados para fortalecer los principios, los valores, como una inversión y no como un gasto, en fin se busca la productividad sin arruinar la vida de las personas, es decir, la persona es vital en tanto ella posea mente, el cuerpo, el corazón y el ser para sacar adelante cualquier empresa u organización incluyendo la escolar.

De ese liderazgo directivo salesiano en la NSMA, en esta investigación se registran las percepciones de los directivos, docentes, estudiantes, padres, que sirven para contextualizar el significado de este estilo de dirección. En esta perspectiva de liderazgo directivo se anota por parte de una docente directiva lo siguiente acerca de su propio liderazgo:

“...Si, la primera es la impronta que le damos nosotras las hijas de María Auxiliadora, los educadores asumen totalmente la filosofía como el evangelio, el sistema preventivo, y el marco legal, ellos asumen las exigencia, esa es la gran fortaleza, igual los administrativos, aquí todos desde el celador, el padre, hasta el profesor son educadores, esa es nuestro gran liderazgo, así nos reconoce el distrito, de allí que vivimos nuestra filosofías. Hermoso es como los educadores asumen la filosofía, los administrativo también, desde el rector hasta el empleado humilde es un educador, por que son acompañantes del procesos, creemos que es un gran liderazgo, de allí que vimos la filosofía de formar maestras cristianas y honestas ciudadanas es nuestra meta final, listas para servir al país y la región....” (R: P: 30: 15: 76_85)

En la cita anterior se corrobora un liderazgo directivo, como lo señala Goleman, “ven conmigo”, es decir son unos guardianes de la visión y la misión de la escuela, se recalca el fin ultimo de formar Maestras honestas ciudadanas, a partir del compromiso filosófico con los principios del sistema preventivo de Don Bosco, que le da la impronta a esta dirección Normalista.

De otro lado en otra cita de una docente directiva diferente a la anterior y que puede profundizar en el estilo de dirección, manifiesta lo siguiente:

“...En un segundo momento se sienten otras problemáticas, llega a cuestionarse algunos mandatos del Ministerio, el mandato del contexto, la situación empieza a cambiar, comienza a urbanizar, otras exigencias, otras realidades, la realidad no es únicamente la

escuela Normal, hay otro tipo de autoridad, también dicen, hablan, en relación con las personas que están ahí, se empieza una reevaluación, empiezan cuestionamientos, es un proceso bueno, las personas se reconocen como son, su cultura, sus características, permite un proceso de interacción que conlleva otro tipo de relación de más integración, más acorde con las demandas de la comunidad educativa, es un proceso que genera mucha movilidad, en relación con el trabajo, con la propuesta pedagógica, la propuesta organizacional de la escuela en sí misma, con los actores del proceso educativo, en este momento el tipo de relación que aparece creo que es armónica, de mucha concertación de respeto por las diferencias, mucho más globalizadas, donde cuenta el pequeño territorio, pero también cuenta el gran territorio, entonces eso da mucha más riqueza, da un horizonte amplio, lleva a la posibilidad de conquistar espacios más amplios de comunicación, de relación, donde tienden a cerrarse por nuevas políticas o nuevas posiciones". (R: P: 6: 13. 84-106)... "el sistema nuestro tiene unos pilares, unos principios, son tres: 1. La religión, la relación y ese desarrollo con la trascendencia, ese ir más allá que nos permite entrar en comunicación con el otro, está más allá de nosotros, 2. La amabilidad, es propiamente la presencia educativa que nos permite entrar en relación con los otros, con los estudiantes, con las personas, con las cuales interactuamos, tenemos la posibilidad estar en sintonía con los otros, en diálogo, eso se inspira en la caridad, es el amor el que nos mueve, el que nos da los principios, nos da la razón, el que nos da la capacidad de acción. 3. La razón, es uno de los principios básicos, es poner en conocimiento de, cuando se construyen propuestas, se toman decisiones, cuando hay nuevas tareas tenemos que emprender tenemos en cuenta para dar a conocer de, San Juan Bosco decía que por desconocimiento cometemos errores, no contamos con el otro, no valoramos, entonces la educación no tiene la incidencia que se necesita, esta es la filosofía del evangelio, es la filosofía católica inspirada en la filosofía de Don Bosco". (P6: 55. 117-136)

Modelando este liderazgo directivo y desde esta perspectiva de resignificación del sistema preventivo de Don Bosco se observa una flexibilización del mismo pero aun permanecen elementos del pasado, en la misma dinámica del cambio normalista se irán cualificando los procesos de liderazgo que permita la entrada plena a una nueva visión de liderazgo directivo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social.

Al llegar a este punto, y por todas las manifestaciones de compromisos y espíritu de colaboración sostenidos históricamente por parte de las directivas Normalistas, las transformaciones en los estilos de autoridad, presagia un

futuro mejor en su comunidad educativa, en la medida en el enfoque crítico social constructivo se empodere para darle sentido social, formativo, transformador, a los procesos y toma de decisiones escolares, haciendo lo que indica Bennis (1993): “los líderes son personas que hacen las cosas correctas; los administradores son personas que hacen las cosas bien”, de manera que este camino de esperanza y sentido social se labra con un espíritu innovador y creativo, confirmando a De Bono, citado en Covey (2006) cuando afirma que : “El pensamiento creativo implica salirse de pautas establecidas para mirar las cosas de forma distinta”, esa mirada indica la posibilidad de coexistencia de paradigmas, de concepciones, en la vía de la adaptación, el cambio y la innovación para lograr el fin último, que es la formación humana integral.

Covey (Ibíd.), plantea los principios y los siete hábitos que debe tener un liderazgo directivo: ser proactivo, tener un fin en la mente, priorizar en la acción, ganar/ganar, en el sentido de que todos ganamos y tenemos beneficios mutuos de los buenos procesos; también propone la comprensión mutua que tanto se requiere en una sociedad como la nuestra, igual plantea asumir relaciones sinérgicas de valoración de las diferencias y por último se asume el principio de la renovación en un paradigma de la persona completa con voz propia y capacidad de irradiar a los demás para que asuman la suya, contrastando con las prácticas y percepciones de las personas de la NSMA, estos principios se cumplen en grado máximo, lo que potencia una nueva visión de liderazgo directivo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

El liderazgo directivo Normalista, es coherente con el principio de la profundidad, del aprendizaje, en la medida en que sus personas reflexionan permanentemente retroalimentando los procesos para mejorar y de esta manera el liderazgo directivo se contextualiza con las necesidades y expectativas del contexto sociocultural y de los miembros de esa comunidad educativa.

Igualmente, este liderazgo directivo tiene continuidad en el tiempo no solo por el cargo, potencia la capacidad de liderazgo desde la cultura de la formación permanente, y lo transmite de manera secuencial y expandida en la comunidad educativa ; esta dirección, en la medida de sus transformaciones ocurridas en la historia reciente de la NSMA, facilita con algunas con menos prevenciones la distribución de liderazgo en la comunidad educativa, más allá de las estructuras jerárquicas, ampliando la participación y acompañamiento en la toma de decisiones;; el principio de la diversidad y la no estandarización de las personas como si fueran cosas, se observan en los cambios NSMA, en tanto se abren a otros enfoques y tendencias pedagógicas, sociológicas, antropológicas, se fomenta la diversidad de aprendizaje y enseñanza asimilando lo mejor de estos dos procesos; aprovechan los recursos para el desarrollo sostenible de la calidad

de la educación, incrementándolos, nunca reduciéndolos en aras de una eficiencia a ultranza; el desarrollo sostenible de la calidad de la educación esta mediada por la cultura de la organización y fortaleza de su identidad, que a su vez crea una capacidad de adaptación y conservación, haciendo camino al andar, deconstruyendo las realidades para conservar lo mejor y modificar lo que se requiera en la prospectiva de una institución mejor para un mundo mejor.

A través de estas nuevas formas de administración y nueva visión de liderazgo directivo en construcción, se logra mediante la acción reflexiva autocrítica y autónoma, transformadora, en la perspectiva de asumir la dimensión meta cognitiva (reflexión crítica del sí mismo para mejorar) de deconstruir sus propias formas de liderazgo y administración educativa, que facilite aún más y de manera coherente, procesos de autoevaluación, meta evaluación del quehacer directivo, en tanto, se aprende a reflexionar de manera conciente del propio liderazgo y desarrollo educativo, verse a sí mismo, como comunidades de personas vivas para construir organizaciones vivas, se pueden afrontar, con sentido, de lo que se está haciendo para mejorar; todo este proceso busca recuperar la voz del liderazgo directivo que se **empodere** en toda la comunidad y en una construcción social se recupere al sujeto, al ser humano con voz y capacidad para inspirar a los otros a labrar ese camino juntos, sin la mirada reactiva, pero sí dejando huellas y posibilidades a las nuevas generaciones: “caminante se hace camino al andar”.

Como consecuencia de lo anterior, se reconoce la complejidad de las relaciones de liderazgo directivo, en tanto se haga desde una mirada compleja y profunda del desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social, comprendiendo además que en esa red de situaciones y tensiones para la solución de problemas, surgen los dilemas, incertidumbres y dificultades propias de las realidades complejas, y la NSMA, en la medida que avanza en su desarrollo, crecen los retos y desafíos para sostener el cambio y a su vez mantener ritmos de innovación que le permitan estar vigente como Institución de alta calidad educativa.

Además, no se trata de un cambio efímero, se trata de un cambio sostenible una mirada de largo plazo, de ir a las raíces y no quedar en las copas de los árboles, se pueden mejorar resultados ICFES o ECAES, como una señal de calidad, mas no como calidad educativa integral y por todo esto se requiere un patrón de liderazgo formativo que altere el arraigo a los hábitos del pasado industrial que convirtió a las personas en cosas.

Sin alterar la estructura injusta de un sistema escolar excluyente, no avanzamos a una propuesta de calidad integral de la educación,. Para darle

sostenibilidad a la calidad de la educación y para enfrentar el reto de mejorar los resultados académicos sin agotar o dañar a la persona, se requiere liderazgo directivo formativo que recupere el sí mismo y a su vez recupere al sí mismo del otro, promoviendo empoderamiento en los saberes de la comunidad educativa.

En ese contexto, se perfila, la Rectoría, Coordinación, Consejo directivo, Académico y todos los cuerpos colegiados de la Normal, y en aras de un compromiso convergente en los principios del sistema Preventivo de Don Bosco y crítico social como un compromiso social, de comunidad, de autenticidad y coherencia en teoría y práctica y de ayuda a mejorar los ambientes y el crecimiento personal y colectivo, atendiendo la calidad de vida de las personas de esa organización.

En este marco del liderazgo directivo en la NSMA, se diseña un mapa conceptual construido a partir de los códigos que se sistematizan como resultado del proceso de codificación en ATLAS.ti, se fueron identificando desde los significados de los actores de práctica pedagógica, como expresiones del liderazgo directivo encarnado en la comunidad Salesiana, no siendo exclusivo de ellas, por que este es también una construcción social que se contextualiza con las exigencias de la globalización, de las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, las demandas de la normatividad vigente, los procesos de acreditación y restructuración de las normales, entre otros., .

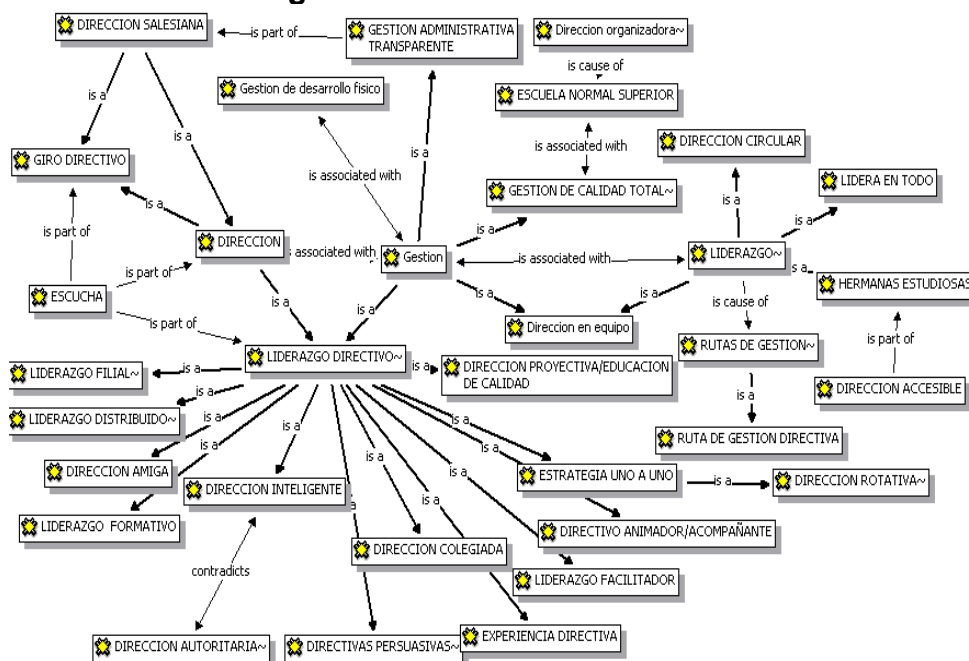
Sobre la base de este mapa, el liderazgo directivo de la Normal, se percibe hoy con sentido colectivista, de acompañamiento, confirmado con expresiones como: "liderazgo distribuido" "dirección colegiada" "dirección en equipo" "dirección que escucha", "dirección amiga" "dirección proyectiva de la calidad de la educación" "dirección accesible" en fin se contextualiza con formas de liderazgo directivo que se ajustan a las exigencias de un desarrollo sostenible de la cultura organizacional escolar para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

Aparecen igualmente condiciones de liderazgo directivo como son el interés por la capacitación permanente, la capacidad de gestión y de desarrollo, el uso creativo de estrategias de solución de problemas como el planteado por la docente directiva de primaria con el nombre del 'uno a uno', para expresar que no todas las veces hay que empezar el problema en público, se debe dialogar con la persona y persuadirla con razones, a través de un liderazgo horizontal.

En contraste con formas de dirección verticales o autoritarias como rezago, se construyen alternativas de dirección inteligente por que se aprende en la

interacción con los demás, en fin la NSMA, vive en esta coyuntura un giro de un nuevo liderazgo directivo que se sustenta en los principios de la honestidad, transparencia y aumenta de acuerdo a sus posibilidades, oportunidades y gestión, el crecimiento de la inversión para el desarrollo de la infraestructura tecnológica, y física, complementado con inversiones en la parte de actualización para facilitar el trabajo de organización y desarrollo del PEI, PMI, y currículo integral escolar.

Grafica22: Liderazgo directivo en la NSMA



5.6.2. Innovación y cambio en la Normal Superior María Auxiliadora

Cabe anotar, que los cambios curriculares en la NSMA inciden en toda la vida de la escuela, se originan en los procesos de integración, autoevaluación deconstrucción y compromiso profesional y personal, la integración curricular pasa por deconstruir las prácticas conductistas, fragmentadas para ir avanzando a formas de integración interdisciplinar.

De acuerdo con López Yáñez (2005), la esencia de la vida, es el cambio, la transformación, de todo cuanto nos rodea y de nosotros mismos, y la educación es una de las actividades humanas más ligadas al cambio.

En ese contexto la NSMA, de Santa Marta, a partir del reconocimiento de sus propias tensiones y realidades para abordar los cambios internos y externos: ley 115/94; y decretos reglamentarios, reforma a las Normales, globalización, cambios planetarios, cambios de paradigmas epistemológicos, filosóficos, organizacionales, sociológicos; emprende el camino del cambio e innovación institucional, organizacional, curricular, social, deconstruyendo obstáculos barreras culturales.

Bolívar, (1997), plantea que la cultura organizativa escolar sirve como puente o barrera del desarrollo organizativo escolar. Para la mejora de la calidad de la educación se requiere capacidad de entendimiento, autorregulación, de comprensión de las contradicciones internas y de las amenazas externas para darle otra dinámica a los procesos en permanentes liderazgo dinámicos para la sostenibilidad de la calidad educativa integral, evidenciado producciones desbordadas de sus actores en materia pedagógica y didáctica. Investigación, sistematización, transversalización, evaluación, autoevaluación, son categorías de uso permanente, las evidencias demostradas en las ultima evaluación de sostenibilidad de la calidad de la educación fue reconocida por los pares académicos, quienes lo expresaron en publico.

La comprensión de la nueva realidad social, cultural, económica política y educativa del mundo se analiza por Mejia (2008) como un cambio de época, como una reorganización de la sociedad que da origen a un capitalismo cognitivo, en el contexto de la sociedad del conocimiento, como una forma de adaptarse, lo que implica unas nuevas formas de resistencia en el sistema de los movimientos sociales y en el contexto educativo escolar.

Hoy, en esta sociedad del conocimiento se replantea el discurso de la tradición critica social, hacia un discurso critico constructivo, en consideración a que no estamos en la era industrial centrada en el trabajo simple, o en la transformación de las materias primas, prevalece el sector terciario de la venta de servicios, la importancia que alcanza la producción de conocimientos, de tecnologías, de comunicaciones, de informaciones exigiendo otro tipo de trabajo mas creativo, analítico; es en esta nueva realidad que los sistemas de control son sutiles, la vida misma se controla sin darnos cuenta a través de los medios de comunicación, de la telefonía celular. etc.

Acerca, de los cambios en la organización escolar, estos no se ven aislados de los cambios en los cambios de era, no es igual la educación en una sociedad industrial a la educación en una sociedad del conocimiento y de las exigencia de formar trabajadores inteligentes, en ese sentido Martí, dijo que la educación debe estar al nivel de los tiempos, y según Mejia (2008) este cambio representa tres puntos claves:

1. Cambios en las formas de control
2. La crisis de la escuela producto de esos cambios y el problema del sistema educativo que se le presenta al capitalismo cognitivo de crear un mismo sistema desde el preescolar hasta los doctorados,,y es por esto que se han vivido tantas reformas en Colombia y America Latina desde el preescolar hasta los doctorados. Anota que se han dado 4 reformas educativas en America latina para resolver este problema en los últimos 20 años y que la revolución de los pingüinos comenzando en Chile aun no ha llegado a Colombia, donde los estudiantes de Bachillerato son protagonistas de la derogatoria de la ultima ley de la educación de tradición pinochita.
3. Las nuevas formas de control exigen nuevas formas de resistencia y plantea que así como lo afirma Sousa: **"siendo múltiples las caras de la dominación, son múltiples las caras de la resistencia"**.

En el marco, de la jornada pedagógica del mes de junio 2008 en la NSMA,, cuyo tema fue una nueva deconstrucción en cinco ejes: sistematización, investigación, evaluación, tecnología, pedagogía, y de cara a un nuevo procesos de transformación hacia el logro de alta calidad, esta Institución avanza de una practica tradicional hacia un cambio fundamental de sus sistema educativo, de modo que esta posibilidad de futuro, de la NSMA, no olvida que aun permanecen elementos que algunas actúan como barreras culturales, y ven la necesidad de seguir avanzando en las transformaciones, reconociendo lo difícil de la reestructuración, pero a su vez la satisfacción de los logros en calidad de la educación, a través de la organización del currícula integrado y contextualizado que se convierte en una innovación que irradia toda la vida organizacional escolar.

Las innovaciones y cambios en la organización escolar NSMA, significan no solo un cambio de normatividad, o de estructura orgánicas, es la alteración dialéctica de sus formas de convivencia, de trabajo, de pensar, sentir , actuar, que la hacen una Institución con una identidad transformada y acorde a las exigencia del contexto en un procesos inacabado.

Según, la Real Academia de La Lengua, innovación significa: "mudar o alterar algo, introduciendo novedades" y cambio significa "convertir o mudar algo en otra cosa" por lo que ambos términos significan la alteración de algún elemento de la organización o de la organización entera, la NSMA, optó por esta vía de manera voluntaria a partir del compromiso de alterar las practicas tradicionales en materia de dirección, de organización, de currículo, de practicas pedagógicas y estudiantiles , como también transformaciones en la cultura de los trabajadores y padres de familia, hacia una recuperación del sujeto social, para que desde estos se consolide un colectivo, una comunidad de aprendizaje educativa que transforma los estilos de liderazgo y concepciones del desarrollo,

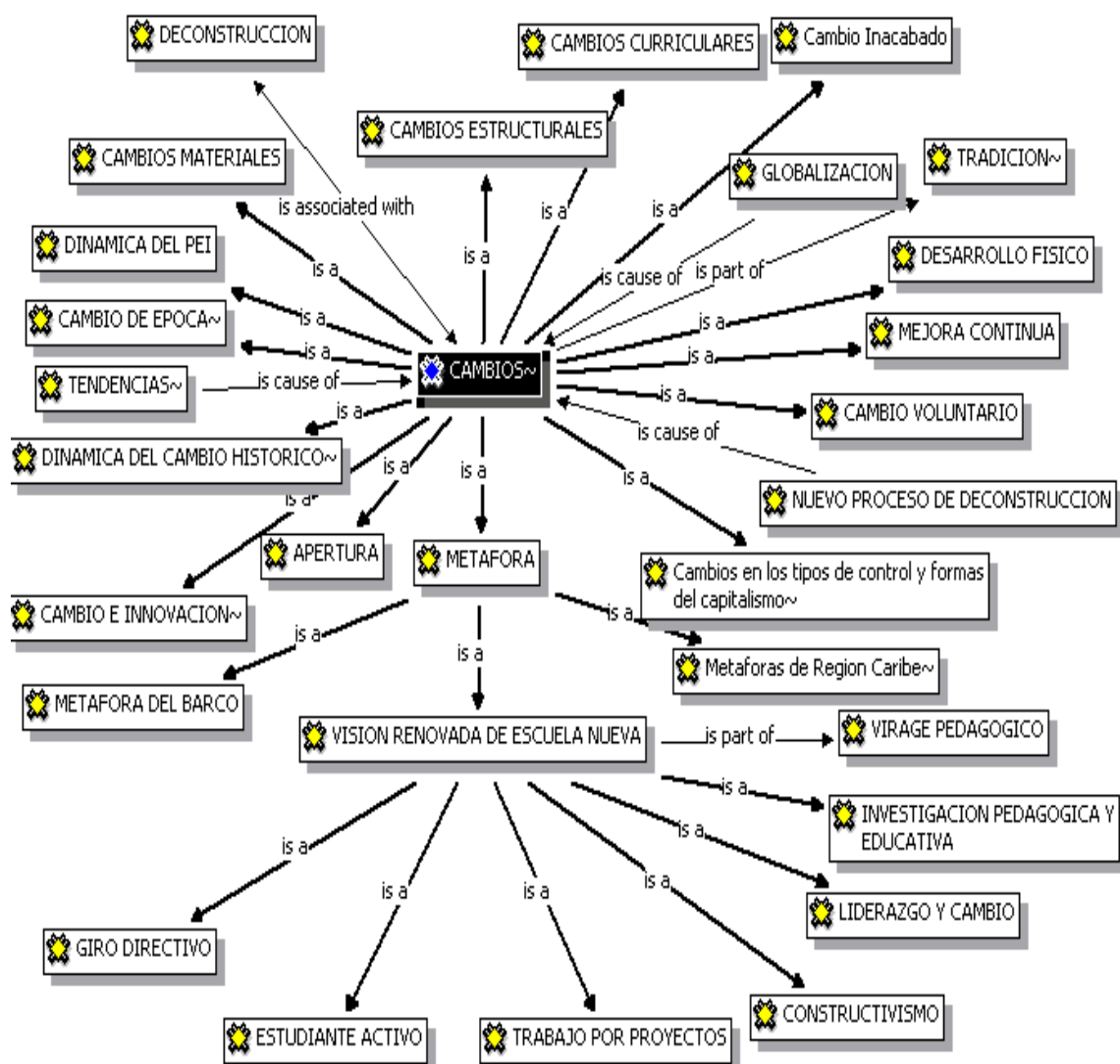
en una contextualización con las teorías contemporáneas a través de sus propias prácticas y producciones.

En el caso de la NSMA, se produce tanto innovación como cambio. La innovación curricular se reafirma cuando impacta toda la vida escolar, y señalado así, por que no es lo mismo cambio que innovación, a pesar de que se parecen, según Gómez Bernabeu (2005), la innovación es considerada como algo nuevo que lleva al cambio, mientras el cambio no siempre es visto como una innovación, ya que no siempre implica nuevas ideas o no siempre lleva la mejora en una organización.

La innovación del currículo en la NSMA, conlleva a un cambio en toda la tradición Normalista, (sujeta a normas), cambian los tiempos escolares, los lenguajes, ahora se recurre más a la metáfora, ejemplo: la metáfora del barco para abordar la última autoevaluación; cambian los estilos de dirección y liderazgo, cambian las estrategias metodológicas: deconstrucción, proyectos de investigación de aula, proyectos de aula, guías integradas, educación problematizadora, bitácoras, trabajo por núcleos generadores, que se convierten en equipos de trabajo interdisciplinar y transdisciplinar, comité curricular como cerebro del cambio curricular y el aporte desde la intelectualidad pedagógica y directiva a los procesos de mejoramiento de lo académico, acompañando con asistencia al mismo consejo académico y directivo rectoral. El PEI, el PMI, CURRÍCULO, son una vivencia colectiva, no un documento más, un requisito, como señala el maestro Nicolás Buenaventura es un cuento compartido, se establecen compromisos sinceros con la comunidad educativa y consigo mismo para implementar políticas y líneas de acción-transformación, que mejoran año por año, día por día, la calidad integral de la educación hacia una escuela sostenible en el tiempo y el espacio para beneficio de la organización, la comunidad y de la región.

Así, que las innovaciones y cambios en la NSMA, son materiales e inmateriales, cambia lo físico, pero más allá cambian los paradigmas, las tendencias, las concepciones, los supuestos, aparecen nuevos imaginarios, y en especial cambia el sujeto que supera la cultura del individualismo avanzando a una cultura colaborativa como lo señala Hargreaves (2007) refiriéndose a topologías culturales, es en esta en la que se contextualiza la Normal, en tanto priman relaciones de trabajo en equipo, de trabajo franco, voluntario, se promueve el cambio con fuerza y confianza en el futuro que se teje en el ahora, en comunidad y con la conciencia del compromiso con la formación de la dimensión de ser humano a través de sus saberes. Veamos pues, esa red de cambio en el gráfico siguiente:

Grafica 23: Red de innovaciones y cambios en la NSMA



5.6.3. Amor y sentido de pertenencia

Muchas estrategias de desarrollo del personal han sido tan fragmentadas, tan ajenas e indiferentes a las verdaderas necesidades e intereses docentes como las mismas estrategias de innovación a las que pretendían complementar o suplantar (Fullan, 1990, 1991; Little, 1990).

Acerca del amor, se ha dicho mucho, son abundantes las canciones, los libros, los escritos y la palabras que se refieren al amor, hay quienes piensan

que el amor es solo placer, y se concibe como una sensación de de placer, y es cuestión del azar encontrar amor, Fullan y Hargreaves (2007) expresan : "poco se piensa en amar y mas en ser amado" y el maestro Nicolás Buenaventura en Colombia (1997), en un intercambio de correspondencia con un Rector que le pide que le cuente "el cuento del PEI", para ver si se le quita el miedo frente a su comunidad.

El maestro Nicolás Buenaventura, responde: "nada se puede hacer en la vida sin un cuento y cada cosa tiene su cuento" y comienza su explicación con una analogía acerca de un proyecto matrimonial, cuando un amigo ante la inminencia de su de su proyecto matrimonial, o boda, le dijo :"*¡estoy seguro de que esta mujer me va a ser feliz a mi!*" y después de algunas miradas, el personaje del que habla Buenaventura, le pregunta un poco dudoso *¿ usted no cree lo que yo le digo, ...que esta mujer me hará feliz?*,

El maestro le contesta: no creo que lo que usted espera tenga una garantía segura...si usted me hubiera dicho: *yo estoy seguro que voy a ser feliz a esta mujer*, entonces le doy la palabra de que no tendría reservas, incluso apostaría diez a uno que su proyecto se cumpliría: usted sería feliz. Por que le digo, y créame, es uno el único que puede hacer feliz, pero con una condición: hacer feliz al otro, al amante, al conyugue, al hijo, al discípulo, al colega, al compañero, recuerde a Octavio Paz: **para que pueda ser, he de ser otro, salir de mí, buscarme entre otros.**

Es así, como el maestro, hace traslado a la escuela y responde al Rector: el PEI, no es el texto escrito. No es el formulario que pueda comprarse para llenarlo, el PEI, es un "matrimonio", es un proyecto comunitario que solo se escribe viviéndolo, ensayando vivirlo. El PEI, es la misma comunidad educativa, que se proyecta en el espacio y en el tiempo, o sea, que se organiza y se realiza en su fin.

Por eso, cada PEI, es único, es uno sólo. Entonces señor Rector, este "matrimonio" del PEI, no lo va a ser feliz a usted, no lo realizará como Rector y como ser humano, si usted no tiene entre ceja y ceja, como propósito hacer feliz al otro, al maestro, lograr que el se realice en el PEI, por que solo así va a lograr el objetivo final: hacer feliz al muchacho, al Alumno.

Análogamente, también, se expresa desde esta investigación, conversando acerca de la NSMA, de que la capacidad de liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de su cultura organizativa, es un acto de amor, es un "matrimonio" que se vive con pasión en la cual se busca finalmente hacer feliz al muchacho a través del PEI o PEC: proyecto comunitario, así se escuchó en el escenario de primaria y preescolar, con

motivos de la visita de los padres la respuesta de la Doctora Yolanda a una niña, leamos el relato de observación:

"...Al mismo tiempo que se danzaba, las niñas hacían preguntas a los padres, la primera se dirigió a la Doctora Yolanda, a quien le preguntaron: ¿Qué significado tiene para usted ser maestra? Y esta respondió: mirar lo que el niño siente, ver sus rostros, encontrar su alegría y ver como crecen como niños felices, ser maestro significa hacer rostros felices. La segunda pregunta la contesta el Doctor Néstor, y dice que el secreto para educar es descubrir en ustedes la alegría que ponen al estudiar" (R: P: 24:5...31-37).

Contrastando con otras citas, proveniente de la comunidad educativa Normalista se percibe un lenguaje coherente en el sentido del amor, Así, se expuso la personera de los estudiantes : *"tengo gran amor por la escuela y por eso creo que soy la personera y representante de los estudiantes".(R: P:14::2...9-11)*, y la representante estudiantil al consejo directivo complementa: *"Soy aquel oído que escucha a las estudiantes y aquella voz que plantea todas las necesidades de las estudiantes, el cargo es difícil, pero por el amor a la Institución y responsabilidad que tengo, salgo adelante" (R:14: 9...29-32),*

También las directivas docentes expresan su amor: *"he trabajado siempre como maestra, por que soy maestra por vocación y por opción de vida, soy religiosa educadora, es el carisma nuestro, me he desempeñado en este campo toda la vida"(R: P6:5...37-43).*

Seguidamente, se escucha otra expresión de amor, semejante a la del Maestro Nicolás Buenaventura:

"El PEI, de la escuela siempre se ha hecho vida, hacemos parte de todo, de la construcción, revisión, el PEI no es solo documento es vida, a partir de una evaluación, autoevaluación, hacemos plan de mejoramiento, es nuestro quehacer, aquí no se nos da, es un trabajo compartido y nosotras aportamos...como dijo el investigador que nos ha orientado, pero se han ido empapando, pero la mayoría lo hacemos por gusto por pasión" (R: p7:17...130-1333).

Los padres de familia expresan su amor por la Institución, cuando se les pregunta ¿La asociación es representativa y participativa? Contestan:

"...100%, por su carácter de pertenencia y responsabilidad, tienen sentido de responsabilidad, es una asociación autónoma, tenemos patrimonio y

recursos para colaborar con la Institución Educativa y por ende con nuestras hijas, somos una asociación autónoma, somos recíprocos con la Institución, adelantamos programas específicos al servicio a la Institución" (R: 11:5: 35-39)..

“El personal administrativo ama a sus Institución: *"El sentido de pertenencia lo tenemos todos, la comunidad educativa, administrativos, estudiantes, profesores, no los han inculcado la puntualidad, la responsabilidad, todo eso es sentido de pertenencia, tenemos el sentido de pertenencia de mantener limpia a la institución, el estudiante nunca arroja basura, la lleva a la caneca, eso a sido inculcado"*(R:P13:19...110-113).La directiva administrativa también se expresa con sentido de pertenencia y amor: *"...soy una de tantas personas que en cualquier momento de los procesos salgo, y todo sigue igual por que hay personas geniales, todos tenemos sentidos de pertenencia y estamos preparados para dar continuidad"*.(R: P:30: 56...342-345

Para Erich Fromm, en su obra El Arte de Amar; el amor es un arte, tal como es un arte el vivir, si deseamos aprender a amar, debemos proceder en la misma forma en que lo haríamos si quisiéramos aprender otro cualquier oarte: música, pintura, carpintería, a el arte de la medicina o la ingeniería, entonces amar nos es solo amor pasional, amor de pareja, este amor se plantea en el sentido universal.

El amor a la escuela también pasa por el amor al maestro/a, en el contexto laboral muchas veces se desconfía de la innovaciones e iniciativas de los maestros y maestras de Colombia, sobre todo en ambientes hostiles, se olvidan del desarrollo personal de los maestros, en este sentido, la escuela también forma maestros en el ejercicio de su practica pedagógica y les puede brindar las posibilidades de crecimiento personal, a la vez que la organización se fortalece.

Los docentes también tienen sus propias necesidades, la NSMA, indudablemente tendrá en cuenta esta situación, la calidad de la educación no se hace para dañar a nadie, se hace para un desarrollo integral humano, como señala, Fullan y Hargreaves (Ibíd.):

“Docentes tienen diferentes necesidades, según sus años de experiencia, su género, y la etapa de su carrera y de su vida. Algunas administraciones tratan al docente como a un docente parcial, no como un docente total. No alcanzan a entender como crecen y cambian los docentes, por el afán de generar el cambio y la mejora, omiten que el docente tiene 1. Intención .2. El docente es una persona 3. El contexto del mundo real en el cual trabajan los docentes y 4. Cultura de la

docencia, las relaciones laborales del docente y sus colegas. Entonces, la docencia no es solo cuestión de técnicas, también es algo moral, humano. Los docentes son personas, dice Goodson (1991), citado por Fullan y Hargreaves (Ibíd.): "usted no puede comprender al docente ni a su que hacer, sin entender lo que es como persona"

Al respecto, conviene decir que la concepción tecnicista de la calidad de la educación reduce al maestro a un operario de matrices para registrar procedimientos, en el afán por certificación en calidad de la educación, se olvidan del contexto y del crecimiento real de los maestros como personas.

El desarrollo sostenible de la calidad de la educación, promovida desde el liderazgo formativo, se apropia de las ideas del amor maduro de Fromm, así, que lo primero es el ser humano, la persona, en este caso el maestro o la maestra y se busca fortalecer su concepto de amor. No existe posibilidad alguna de generar organización escolar, sino se hace con amor,, en este sentido el arte de amar no se enseña, se aprende, y se requiere un dominio de la teoría y de la práctica, se aprende cuando reflexionamos y llegamos a la conclusión que nada es mas importante que el amor, las modas pasan, el prestigio también, el poder y el dinero no lo es todo en la vida, el amor maduro del que habla Fromm, es la condición para preservar la propia integridad, la propia individualidad, la identidad institucional.

Ahora, bien, la propuesta pedagógica de la NSMA, de enfoque humanista crítico social, en la práctica coherente con la formación del estudiante, es un acto de amor. El concepto humanista perdido en el laberinto de la modernidad, aparece con fuerza en la era actual: " *el hombre está animado por una tendencia inherente a desarrollar todas sus potencialidades y a desarrollarlas de manera que favorezcan su conservación y su enriquecimiento*" (Rogers, en De Peretti, 1976, citado por Fullan y Hargreaves (Ibíd.)),

Es así como se concibe el liderazgo formativo en la perspectiva del amor maduro de Fromm, retomado por Fullan y Hargreaves , en tanto promueve desarrollo humano integral, sostenible, en el sentido de la inclusión de todos y todas para salir adelante en el emprendimiento de una calidad de la educación integral, como potenciación de calidad de vida humana, en la cual toma fuerza la idea de liderazgo formativo como una forma de recuperar el si mismo, la autorrealización, inspirando la autorrealización de los demás.

Cabe concluir, que la docencia se enriquece con estas ideas y el amor, se convierte en un factor inherente a maestros y maestros como condición de expandir en la formación de las y los estudiantes, como señala Fromm, el amor maduro tiene cuatro elementos básicos, que son: el cuidado, cuando nos

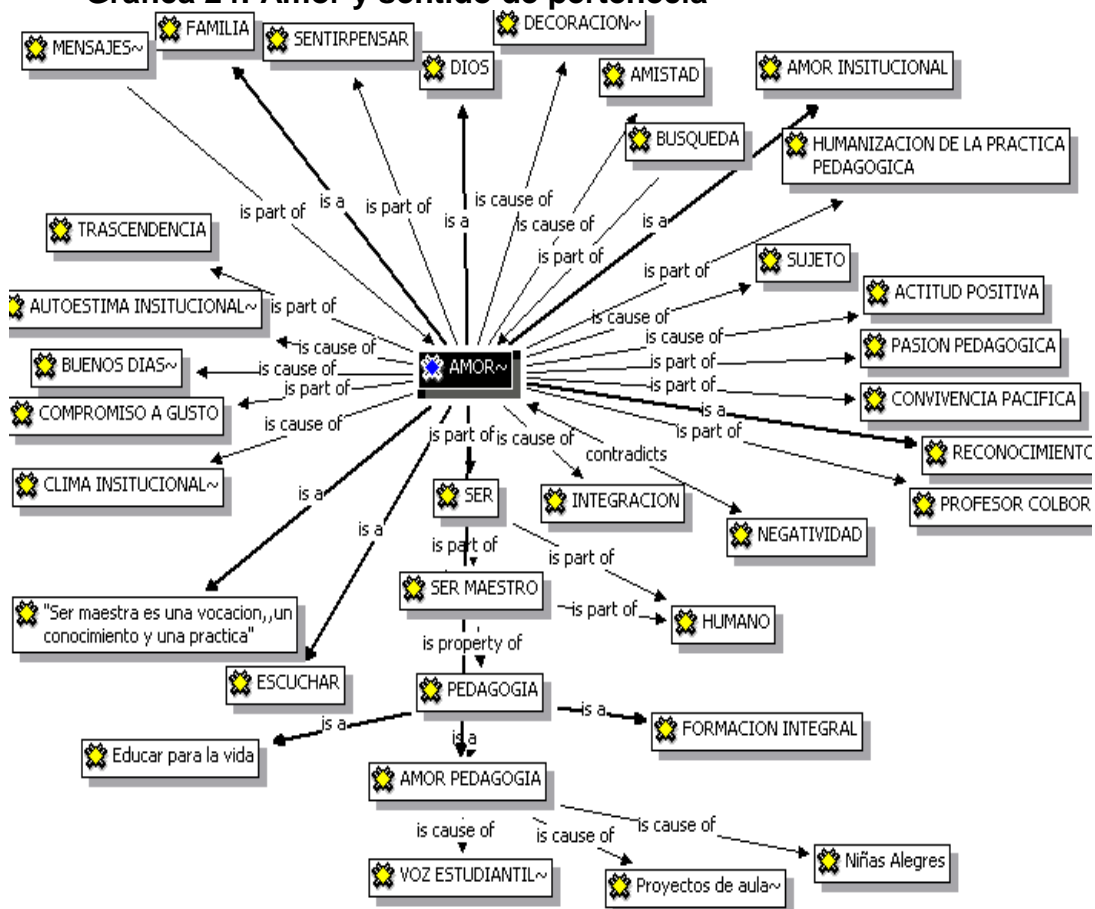
preocupamos de manera activa por el desarrollo de la Institución, de los compañeros, de los estudiantes, estamos ante un acto de amor; la responsabilidad, no significa algo impuesto, en el verdadero sentido es un acto voluntario, constituye la respuesta a las necesidades de los seres humanos.

En esencia amor según Fromm, es *responder*: la persona que ama responde, "siéntase responsable por sus semejantes como por sí mismo". Otro elemento del amor es el respeto, que no significa temor o sumisa reverencia; denota, de acuerdo a la raíz de la palabra: *respicere*: mirar, la capacidad de ver a una persona tal cual es, tener conciencia de sus individualidad.

Respetar es preocuparse por el otro para que igualmente que en nosotros también se desarrolle. Por ultimo, amar requiere conocimiento, todo los elementos anteriores requieren del conocimiento, el conocimiento es falso sino lo motiva la preocupación por el otro, y lo mas importante: conócete a ti mismo, recupera tu voz, a su vez inspira a los otros para que recuperen la suya, a través del conocimiento como un acto de amor, de unión y de integración. *"Sólo cuando uno ha llegado a conocer la esencia de si mismo, puede entonces ser capaz de decidir lo que es esencial en relación con sus chicos"* (Buscaglia.1999. citado por Fullan y Hargreaves)

En el mapa elaborado desde el programa ATLAS. ti. Y Para representar la capacidad de amor en la Normal como motor de desarrollo sostenible de la calidad de la educación y como elemento inherente a un liderazgo desde una nueva visión reflexiónese sobre los códigos y las relaciones que se sugieren, pero especialmente tomen nota cuando la maestra dice: "ser maestra es una vocación, un conocimiento y una practica", esto, resume todo lo expuesto anteriormente y expresa los elementos y principios de un liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.:

Gráfica 24: Amor y sentido de pertenecía



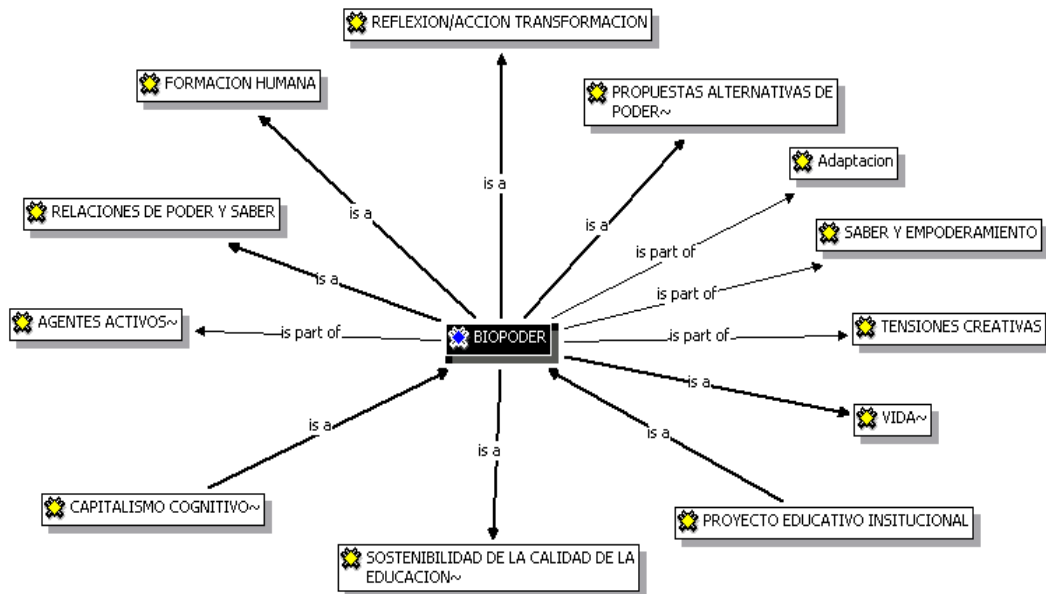
5.6.4. Biopoder en la Normal Superior María Auxiliadora

Cuando se asistió en calidad de participantes de algunas conferencias y jornadas pedagógicas se escucharon expresiones como la de capitalismo cognitivo, como una nueva fase del capitalismo que se adapta a la sociedad del conocimiento y se controla a través de los sistemas de comunicación, información, toda la vida de la gente, en este sentido y para responder y resistir esta nueva formas no se puede hacer desde viejas practicas sindicales, contestarías, se debe recurrir a otras formas creativas, innovadoras que sean concientes de si misma de la capacidad de empoderarse de su propia vida y en interacción con los otros constituir organización de comunidades humanas para dar respuesta desde el empoderamiento de los saberes, para el caso de la escuela de los saberes pedagógicos.

En el mapa del biopoder en la Normal se relaciona con la disposición de esta vidas de los maestro para edificar una buena causa, 'la sostenibilidad de la calidad de la educación' a través del empoderamiento y saberes instalados y productivos, que constituyen una nueva alternativa de poder, mas allá del poder autoritario y dominante, es un poder desde los saberes, en una cultura

Biocéntrica, y la construcción colectiva de los PEI y currículos, se constituyen en posibilidades de mejoramiento de vida profesional y personal.

Gráfica 25: Biopoder en la NSMA.



5.6.5. EL PEI O PEC, Una construcción dinámica y colectiva

A partir de nuevas formas de liderazgo y de dirección en la NSMA, en el contexto de las tendencias internacionales y globalización, de la transformación de lo social, de lo cultural: el PEI, se organiza como una construcción dinámica y colectiva, y como afirma Mejía (2008), no es una "letra muerta o tarea para cumplir como requisito", en la NSMA, el PEI, se construye más allá de ser un documento mas ... se habla de PEC: Proyecto educativo comunitario, por sus vínculos con la comunidad, he aquí una lección muy grande", en estas reflexiones se valida un estilo de liderazgo que no se reduce a la visión de mirar los rasgos personales o carisma de héroe, se esta promoviendo el empoderamiento en una nueva visión de liderazgo, desde un enfoque de cultura organizativa escolar, que le da otra dinámica a la vida Institucional, a la concepción de cambio e innovación educativa, pensado al campo de las transformaciones , por que se comprende que las instituciones son organizaciones o sistemas sociales construidos en la interacción social de las personas y no simples maquinas burocráticas para establecer poderes omnímodos, autoritarios o coercitivos que violan los derechos de los estudiantes y de las comunidades educativas para perpetuar la injusticia y las desigualdades.

El análisis de los procesos y relaciones de liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la NSMA, no es posible, verlo desde un paradigma de la simplificación positivista, esto lleva a ver el mundo del mal por un lado y el mundo del bien por el otro, es decir, la concepción binaria, la verdad arterializada, la exclusión del otro, lo que pondría una venda en los ojos para no aceptar como se pueden integrar las pedagogías, las concepciones, en una unidad múltiple, al respecto Morin(2001) al plantear su teoría de la complejidad dice que esta es: *"efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico"*.

En la cita del documento (P15) se plantea que las innovaciones, enfoques y estrategias pedagógicas en la NSMA, no sigue una trayectoria lineal, y que la novedad de este proyecto está en el eclecticismo reflexivo pedagógico y metodológico, que construyen los mismos maestros desde sus saberes, y son ellos los que le pueden dar un nombre a ese invento como en efecto lo han llamado "currículo integrado y contextualizado", es una síntesis que recoge múltiples entradas, caminos, pedagogías: Pestalozzi, Freire, Don Bosco... pero son los actores los que sistematizan, investigan, evalúan, se apoyan en los recursos disponibles y por gestionar, desde sus propias dinámicas internas y elaboraciones, quienes a fin de cuentas le dan sentido y vida a la propuesta pedagógica y curricular para avanzar desde la autonomía y el reconocimiento de las propias debilidades y fortalezas al logro de la metas y fines que sostienen la misión y visión Institucional, desde la cultura que avanza fuerte, colaborativa, integrada, compartida, coherente y sostenida sobre la base de principios y valores que sustentan el PEI O PEC, con el propósito de un egresado de altas calidades humanas.

El PEC o PEI, se construye desde enfoques de pedagogías sociales, le apuesta al concepto de región caribe e identidad Samaria que complementa lo de identidad normalista y salesiana.

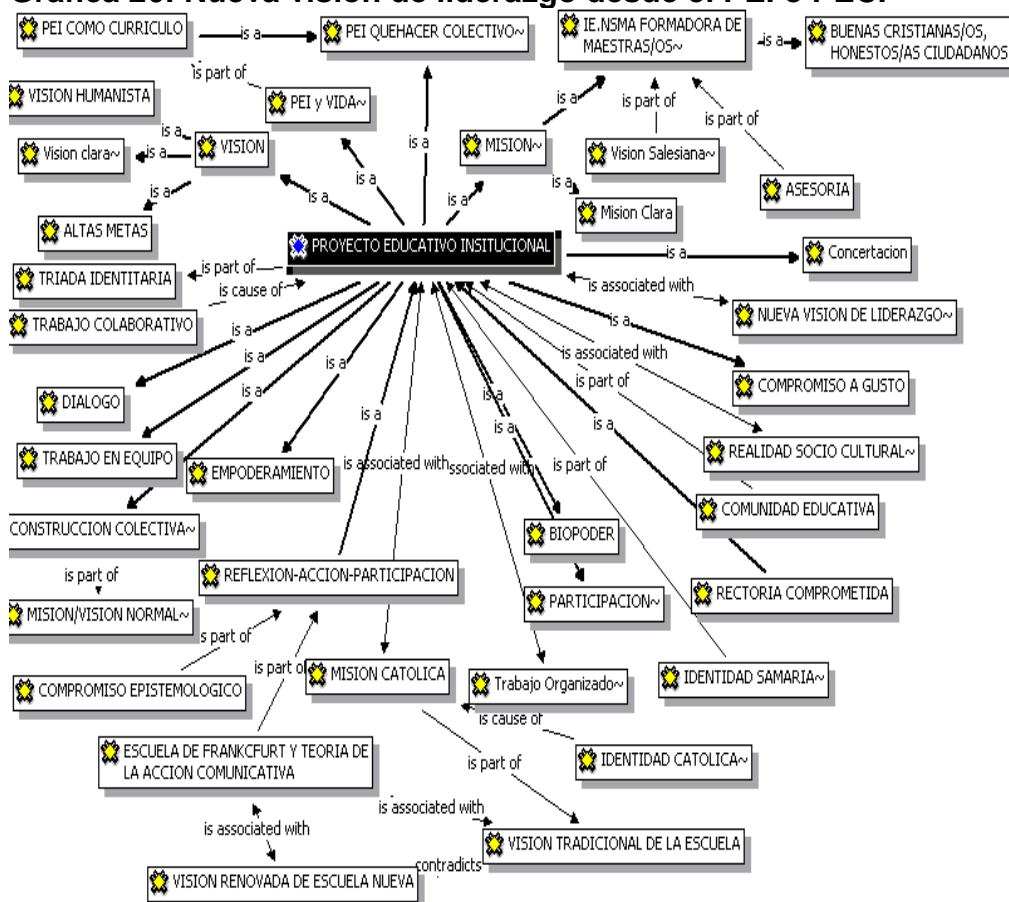
Cabe señalar. que el rol directivo en el proceso de cambio de la normal se transforma en la construcción colectiva del PEC O PEI, las Salesianas, como afirma la cita (P15) : "llegaron inicialmente con el ABC básico, se han transformado, y en el mediano plazo van a hacer parte del pensamiento pedagógico colombiano", lo que indica un cambio en la concepción de liderazgo y dirección de la comunidad Salesiana, constructoras de una nueva visión de autoridad y autorreflexión de sí misma para facilitar la creatividad, la innovación y el cambio en la dinámica organizacional hacia el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

La visión clara, que aparece en el mapa fue es un código acuñado por el padre de familia entrevistado, con el registro (P11), para significar, el proceso de

cambio, de la asertividad de las directrices y del conocimiento que tienen hacia donde desean ir, ello lo ejemplifica con la llegada de los pares académicos corroborando que con este evento se demostró la integración de todos en la búsqueda de la sostenibilidad de la acreditación de calidad.

Otras citas y códigos usados en los relacionados con el PEI O PEC, se pueden observar en el siguiente mapa:

Gráfica 26: Nueva visión de liderazgo desde el PEI o PEC.



5.6.6. El maestro/a: un rol de liderazgo en la cultura organizativa escolar

Es significativo que a la llegada de los pares académicos a la NSMA, en abril de 2008 para evaluar los procesos de calidad educativa, y en el escenario de la primaria se le preguntara a la Doctora Yolanda por parte de una niña estudiante: ¿que significado tiene para usted ser maestra?, a lo que ella respondió: mirar lo que el niño siente, ver sus rostros, encontrar alegría y ver como crecen como niños felices, ser maestro significa hacer rostros felices.

Acerca de este significado dado por la par académica a la niña, denota su nivel de motivación y su valoración por lo que estaba observando en el rostro de las niñas, trabajo que tiene que ver con la misión, el compromiso y la responsabilidad del colectivo de personas involucradas en estos procesos educativos para hacer de la institución una organización dinámica en la búsqueda permanente de estados de satisfacción en sus integrantes.

Es de suponer que estas expresiones y estos eventos no surgen espontáneamente, son el producto de un sistemas de relaciones, de interacciones, emociones, actitudes que fundamentan un tipo de liderazgo que promueve acciones para sostener la calidad de la educación, y el maestro/a, son un elemento clave en ese proceso y por ello la pregunta central sea la que la niña hace y que es parte fundamental de la misión formativa de la Normal, lo que exige dimensionar este rol en el contexto de la organización escolar y de sus cultura organizacional, lo que nos indica que el liderazgo existe en la Normal en tanto se reconstituye el estatuto profesional, vocacional , intelectual, pedagógico y ético del maestro, lo que no ocurre en todo el contexto Institucional educativo local.

A partir de estas observaciones se comprende que el liderazgo no es un acontecimiento divino, es un sistema de relaciones, de influencias en colectivos que se potencian y se auto motivan, y la formación de liderazgo se desarrolla en esos ambientes y surgen como se hace cuando se siembra la semilla para que germine y con los cuidados se desarrolle, atender con amor la semilla produce el fruto deseado, lógicamente que la condición biológica, psicológica, social y cultural no son una dicotomía en la formación del liderazgo, se articulan y se complementan para dar forma al liderazgo social formativo.

Desde el enfoque critico social se cuestiona el mal trato que se le da a los maestros/as y al respecto Saldarriaga (2003) plantea que en la tradición negativa de nuestro precario sistema educativo se trata a los maestros y maestras como chivos expiatorios de las impotencias de ese mismo sistema y hasta se atribuyen responsabilidades de las disfunciones del sistema social y hace un llamado a deconstruir las quimeras, dicotomías y falacias que afectan la vida de estos seres humanos dedicados desde sus saberes a enfrentar las tensiones reales que proceden del origen mismo de como se creo la escuela publica moderna.

Sobre la base de esas percepciones de los pares académicos acerca del proceso de sostenibilidad de la calidad de la educación en la NSMA, en el periodo 2003-2008, se vislumbra una valoración positiva en tanto manifiestan la capacidad de la comunidad educativa y su disposición en estos eventos, y recomiendan la importancia que esto tiene para el evaluado quien es el que sostiene el proceso.

A través del Video Institucional de la NSMA, se puede observar el contexto de calidad educativa expresados en la claridad de su misión, visión, principios y valores; el reconocimiento de su territorio y el aprovechamiento de la oportunidades que les brinda el medio académico y no académico como son los convenios interinstitucionales, además esbozan sus tensiones en los procesos de desarrollo histórico y valoran las transformaciones de sus procesos y los nombres que esta Institución ha adoptados a través de la historia, hasta alcanzar la acreditación de calidad y desarrollo.

A cada momento se enfatiza esta mezcla de un sistema religioso y un sistema crítico que para el caso es una convergencia pedagógica para asumir la tarea educativa en el contexto específico de la normal

El concepto de los pares académico valida el supuesto de la sostenibilidad de la calidad de la educación de la NSMA, en tanto sus percepciones manifestadas en público apuntan a el reconocimiento de múltiples factores de calidad educativa como son el compromiso docente, la calidad de los ambiente escolar y los niveles de satisfacción de la comunidad educativa, reconociendo el grado de producción pedagógica y didáctica, como también la calidad de la organización escolar, en la parte de recomendaciones de los pares invitaron a avanzar en la publicación de la experiencia para impactar en mejor forma el desarrollo de la calidad educativa en el resto del Distrito de Santa Marta.

5.6.7. La deconstrucción: estrategia de liderazgo y cambio en la NSMA.

La deconstrucción como estrategia para identificar los aspectos críticos de la realidad escolar a fin de remover formas tradicionales de comprender el mundo, es una elección que hace la NSMA en su historia reciente en una búsqueda de nuevos horizontes institucionales para responder a los cambios de la era del conocimiento y la globalización, como también a las necesidades y expectativas del contexto socio cultural, nacional, regional, local e institucional, y emprender una reconstrucción de las practicas escolares organizadas.

Así, que Comienzan esos cambios en la cultura organizacional escolar dimensionando a los sujetos y colectivos sociales de los saberes pedagógicos como lo son los maestros y maestras, igual los transfieren a todos los sectores de la comunidad educativa, para responder también desde lo interno recuperando y transformando su identidad cultural, en un proceso de resignificación del sistema preventivo de Don Bosco, la misión normalista, como Normal Superior y el arraigo caribeño y samario.

Para recuperar a los sujetos activos y comunidades educativas en el contexto de la organización escolar NSMA, enfrentan la concepción y prácticas binarias de reducir la educación a la transmisión mecánica del conocimiento y optan por la vía de la integración constructivista, crítico social a partir de la invención de un currículo integrado y contextualizado que le da una nueva dinámica al liderazgo institucional para atreverse de esta manera a encontrar sus propias debilidades y fortalezas internas, aprovechar las oportunidades que les brinda el contexto y contrarrestar las amenazas al desarrollo sostenible de la calidad de la educación, de tal manera, que le permitan seguir vigentes en el ámbito educativo mejorando sus prácticas pedagógicas y sociales.

Es así, como, desde la deconstrucción de viejas prácticas tradicionales transitan a una nueva visión de liderazgo y asumen los retos de acreditación de calidad y en la última década logran reconocimientos de la calidad previa, calidad y desarrollo en alto grado de excelencia y hoy alcanzan niveles de sostenibilidad de la calidad de la educación producto de la elección y no de la imposición, a partir de la concientización de esta comunidad, de sus compromisos personales, profesionales y sociales, van reconstruyendo nuevas realidades en el tiempo con la deconstrucción permanente del PEI, el currículo y con planes de mejoramientos continuos que abordan en la espiral del desarrollo cada vez más complejo.

En los años 2002 la Normal Superior para señoritas hoy NSMA, identifica el estilo de liderazgo predominante hasta ese momento, como lo es el liderazgo autoritario, tradicional, al que se proponen investigar para deconstruir y mejorar sus estilos como así lo expresa la docente directiva :

”De todos modos, por lo que nosotros constatamos en la investigación hacia dentro, encontramos liderazgo con dirección autoritaria, y todo parecía bien, las decisiones se tomaban desde arriba, ese estilo cedió bastante, empezó un proceso de animación más coordinada, de dirección en equipo, pero era el equipo y no más, las seis personas que estaban allá, hoy es un estilo de dirección circular, donde todos estamos sentados en la mesa en un mismo nivel, entonces tenemos voz, las cosas se conversan, se contrastan, se dicen, se llegan a acuerdos, tenemos derecho a disentir, eso no quiere decir que en determinado momento quien tenga que tomar la decisión sea la rectora, nosotras hemos llamado a esta animación circular, todos se sienten con derecho de disentir, organizar, concertar, esta es nuestra fortaleza, antes contar era perder, las cosas se llevan al núcleo, el calendario venía desde arriba, ahora se acuerda, tanto el anual, como el semestral, el mensual, por que las cosas se pueden ajustar, replantear”. (R: P 6: 40: 316-335)

Además Acerca de la deconstrucción de autoridad, en la ponencia presentada por el equipo docente al congreso iberoamericano en Santa Marta en el periodo de la historia reciente de la NSMA, en lo referente al aspecto de de autoridad reconocen niveles centrados de autoritarismo y la necesidad de investigar los como así lo describen en el documento presentado:

“...y El grupo de autoridad reconoce dos niveles centrados en el autoritarismo; la autoridad persuasiva y la coercitiva; indagan en la relaciones interpersonales de la comunidad educativa y en el ejercicio de la autoridad dentro de sus estamentos, sus propuestas orientan la participación, el liderazgo y la descentralización. Las prácticas pedagógicas se entienden como un eje transversal que atraviesa todo el quehacer docente y tienen su fundamento en lo axiológico, lo pedagógico, lo epistemológico y lo investigativo; la evaluación muestra las distintas formas de valorar en la Institución y reconoce la importancia de la autoevaluación y la co evaluación como aspectos que contribuyen a la labor formativa de las maestras en formación; la planeación está orientada por el trabajo colectivo, el cual resuelve y permite la continuidad, la concordancia y la integración de los grupos; es flexible en cuanto tiene en cuenta los aspectos coyunturales y los incorpora en los programas”. (R 32: 18: 116-126)

Contextualizando estas citas a la luz de la metodología de la deconstrucción y de manera reflexiva se encuentra un hilo conductor de transición de un estilo de liderazgo autoritario coercitivo, Características del estilo autoritario o “teoría X”: (McGregor): La concepción de este estilo es tradicional, hace énfasis en el control, en la coerción. A un estilo colegiado, persuasivo, circular que implica un cambio de enfoque en los actores del proceso de reconstrucción de la NSMA como una institución transformada en la ruta del desarrollo sostenible de la calidad de la educación por que desde su interior deciden apostarle al cambio y asumir los retos y riesgos que este trae.

Si las relaciones de autoridad, los actores mismos la califican de autoritarias por un lado y persuasivas por el otro, esto tiene sus implicaciones en la toma de decisiones, en tanto esas tensiones o contradicciones se convierten en barreras o facilitadores del cambio, generando un margen de incertidumbres en el proceso de construcción colectiva de una nueva identidad cultural y social por el exceso de control y de aumento de las exigencias directivas para cumplir con las metas de calidad educativa exigidas desde el Estado, podrían limitar en cierta medida las potencialidades humanas para lograr un desarrollo sostenible desde el liderazgo formativo que privilegia al ser antes que el tener, que busca desde principios morales de autoridad empoderar a la comunidad

educativa para que esta recupere su voz mas allá de la concepción tecnicista de calidad de la educación sin equidad social.

Sin embargo, , la nueva visión de liderazgo en la NSMA, plantea la resistencia a esas tendencias autoritarias y abre caminos hacia la trascendencia del ser, de tal manera que en hoy se promueven cambios en las dinámicas organizacionales, administrativas, de reforma curricular, de construir una convivencia colaborativa, solidaria, democrática, a partir del concepto de comunidad educativa y del trabajo desde una visión compartida y en equipo, lo que nos hace suponer que esta Institución avanza en la ruta de deconstruir el liderazgo autoritario hacia una reconstrucción de un liderazgo formativo en una lucha permanente por salir de la tradición, potenciando la innovación y la capacidad de adaptación, hecho que se convierte en paradoja, en el sentido de compartir en un mismo contexto concepciones y practicas de liderazgo formativo, pero también expresiones de obsesión por el control y la obediencia, como señalan maestros y maestras :

“Fue necesario superar un sinnúmero de conflictos y dificultades: la fragmentación del conocimiento, la descontextualización y la falta de formación para la investigación, actitudes negativas, autoritarismo, falta de coherencia entre teoría y práctica, formas de evaluación... Hoy aun se sigue luchando para vencer algunos de estos obstáculos, pero es la superación de cada dificultad lo que nos integra y permite crecer”. (R: P31: 14: 62-67)

“...El conflicto es parte de la escuela, no lo podemos ver aislado, donde hay conflicto hay seres humanos, el mayor conflicto ha sido la reconstrucción curricular,... pero la problemática estaba no solo en seguir adelante, sino en ver lo que teníamos como problema, se identificaron 12 problemas para comenzar y que impedían avanzar: la mentalidad docente, miedos, angustias, resistencias a la innovación, limitaciones de formación, organización de horarios, limitaciones de formación y de conocimientos que aún algunos de ellos permanecen, encontramos también las limitaciones para la sistematización y los problemas escritúrales, nos afecta también el hecho de ser una experiencia nueva y no tener interlocutores similares en la Ciudad, el mismo proceso curricular de no tener experiencias en que bebe”(R: P12: 19: 97-108)

Acerca del liderazgo y el ejercicio de la autoridad como un elemento clave de un estilo democrático u autoritario y en la perspectiva de un liderazgo formativo, de contenido social, sostenible que dimensiona al sujeto de los saberes que se empodera de sus espacios y tiempos escolares para genera un clima de responsabilidad, solidaridad, compromiso profesional, personal y social que

conduce de la mediocridad a la grandeza como lo señal Covey, la NSMA asume el reto histórico de caminar por senderos no transitados en un proceso de deconstrucción y reconstrucción reflexiva en la acción como así se expresa en el documento ponencia al congreso Iberoamericano:

“...Uno de los enfoques actuales de esta metodología es la deconstrucción entendida: “como una alternativa de trabajo educativo que permite someter las prácticas educativas y pedagógicas a un examen y a una contraestación crítica desde los mismos sujetos actores del proceso. De esta manera, estos pueden preguntarse individual y colectivamente por el significado, las acciones y los sentidos de sus prácticas, pueden diseccionar su estructura básica y descomponer cada elemento de su accionar, todo ello con el propósito de entender las prácticas y vivencias personales, colectivas, sociales e institucionales para reconstruirlas desde nuevos sentidos más acordes con el desarrollo humano y social, con la transformación y el empoderamiento de los actores directos de la acción educativa”(MEJÍA, Marco Raúl) .Es una estrategia de reflexión para la acción, que ingresa en el laberinto de los sentidos y los sentimientos hasta llegar a lo no medible ni encuadrable. Permite el empoderamiento de los actores en la praxis educativa” (R: P31: 14: 62-67).

A respecto del estilo de liderazgo autoritario y las concepciones de autoridad Penagos (1999) en la investigación acerca del PEI en la organización escolar, considera que en estas se oscila entre autoritarismo y la democracia formal, los directivos y maestros hablan frecuentemente de democracia y se observan indicadores de reproducción de unas relaciones de autoridad marcadamente vertical, en ese sentido cabe la expresión que se escucha en algunas jornadas pedagógicas de la Normal, decían que se tenía un pie en la tradición y otro en la innovación y por eso asumen deconstruir nuevamente estas realidades apostándole aun mayor nivel de transversalización del currículo a partir de la investigación, la sistematización, la evaluación, la incorporación de las tecnologías y la pedagógica, para un trabajo por Inter núcleos.

De todas maneras en la NSMA se avanza hacia una practica de una nueva visión de liderazgo de los maestros y de la comunidad educativa que dan inicio a una ruptura con la practica panóptica de creer que la escuela es una cárcel, pero aun se mantienen las ideas de que autoridad esta asociada a

orden y disciplina, y existe autoridad cuando los estudiantes obedecen, hacen silencio, no se rebelan, son sumisos y pasivos, estas ultimas creencias se pueden analizar en la cita de la maestra de la NSMA: “...*Bueno, nosotros tenemos una pedagogía especial y es la pedagógica de Don Bosco, se basa en el principio de formar alumnas buenas cristianas y honestas ciudadanas, este es un lema que llevamos muy pendiente, y con la fe que llevamos y como somos cristianos impartimos muchos valores*”.(R: P8: 42: 72-75)

En el caso de la cita, llama la atención el código *impartir* muy distinto a inspirar como una característica del liderazgo formativo, los líderes democráticos formativos no imparten inspiran a los demás para que se empoderen de los saberes, en este código expresado por la maestra el sentido de autoridad es de obediencia y de impartir disciplina, orden, más no de inspirar al otro sujeto para que recupere su voz que es el sueño estudiantil, pero la maestra misma de la cita anterior en el marco del proceso de reestructuración de la NSMA manifiestan: “...*con la reestructuración,...al principio fue difícil, el que estuvo abierto al cambio se quedó, otros se fueron por estar arraigados en lo tradicional, nosotros no nos fuimos, en acreditación todos hemos trabajado, estamos trabajando por núcleos, la primera nos costo, pero tuvimos una satisfacción por que fuimos evaluadas con alta excelencia hoy estamos en la búsqueda de alta calidad, todavía hay gente que se le entrega un poco menos al trabajo*”. (R: P8: 12: 85 -91))

Esta reflexión es una señal de ese movimiento oscilatorio del que habla Penagos cuando se refiere a lo de autoritarismo y democracia, cuestión que no es ajena en el proceso histórico de la NSMA que inicia una apertura hacia una recontextualización del sentido de ser maestro, directivo y trabajador en el contexto de la postmodernidad o era del conocimiento.

Acerca de un liderazgo directivo y el ejercicio de la autoridad desde afuera o desde el interior de la escuela la NSMA como lo expresaron estudiantes, padres, docentes, se ve amenazada por el contexto administrativo y sociocultural en el que prevalecen prácticas autoritarias, mentalidades burocráticas, clientelismos políticos, que en cierta medida perturban el desarrollo interno, es el caso de las manifestaciones en el sentido de no encontrar el apoyo efectivo al procesos de sostenibilidad de la calidad de la educación pública de la NSMA, la Secretaría de Educación, la Supervisión Educativa se amarra de manera estricta a la normatividad sin mirar las particularidad de un proceso de calidad que requiere los mayores recursos y talentos humano para seguir creciendo.

Aun así, se mantiene una supervisión como vigilancia y no como acompañamiento eficaz, en alguna ocasiones se toman decisiones políticas

que no obedecen al interés pedagógico, como así se evidenció la reunión final de la visita de pares académicos con motivo de la evaluación de la sostenibilidad de la calidad de la educación, se hicieron manifestaciones por parte la líder política del magisterio, diputada Carlina Sánchez Marmolejo, en el sentido de pensar que la administración distrital iba en contravía muchas veces de la intencionalidad de la NSMA de sostenibilidad la calidad de la educación.

Estas afirmaciones escuchadas en la reunión de consejo estudiantil y de reunión final de la visita de los pares contrastan con la apreciación directiva al responder sobre las circunstancias externas que rodean a la Normal: “Siempre desde el MEN, el Distrito el Dpto. Confían en nuestros trabajos, nuestra formación apunta a saber interactuar con los niños, con los jóvenes, para responderle a su lenguaje, esta condición nos fortalece, nos acogen nuestra propuesta, admiran nuestro trabajo. Por que conservamos nuestro carisma como educadores, sabemos interactuar, esta circunstancia interna y externa nos fortalece, recibimos estímulos de las entidades, nos reconocen por que admiran nuestro trabajo”. (P30: 14: 87:92)

A diferencia de estas expresiones de satisfacción también las hay de preocupación, otras voces señalan contrastes desde el campo estudiantil y profesoral:

“...Otro, se necesita un apoyo mayor del Estado, a pesar de que la Normal tiene buena planta física, necesita de recursos tecnológicos, renovación de la sala de informática, se necesita personal de limpieza, que algunas la pagan los padres, se necesita docentes para aulas especiales, para hacer educación inclusiva, la alcaldía no ha mandado docentes pagados por ellos para atender a los niños de educación especial” (P10: 21: 73-77)...”La Crisis de la educación en general, crisis de paradigmas, no hemos sido ajeno, la normal vivía esos viejos paradigmas. En el Dpto. del magdalena, bajo en ICFES, corrupción política, falta de docentes como secretario de educación, supervisores que no atienden a las escuelas, directivo deficientes, docente poco preparados, ha nosotros nos ha tocado vivirla, estudiantes que han perdió semestres en la normal y al año siguiente se han graduado lo que muestra el tipo de docentes que queremos. La Crisis interna: el proceso de reconstrucción con sus ansiedades, angustias. (P12: 14: 156-163)

Dentro de este contexto de análisis de los estilos de liderazgo, se plantea que la NSMA transita de unas formas y estilos autoritarios hacia una nueva visión de liderazgo en el contexto escolar, en donde aun se viven

contradicciones en las relaciones de poder, por un lado quieren formar un sujeto crítico en relación con su contexto y consigo mismo, pero por otro quieren restringir esa capacidad de crítica requiriendo al estudiante a obedecer y cumplir, a veces sin poder objetar cuando son disposiciones directivas, y restringiendo a través de una acción estratégica encubierta a la participación democrática plena de la comunidad educativa.

Las observaciones, entrevistas y documentos analizados y comentados permiten arriesgar a sustentar el supuesto teórico de que en la NSMA se vive una transición de unos estilos autoritarios de liderazgo a unos estilos nuevos, colegiados, colaborativos, carismáticos, transformacionales pedagógicos, que no acaban de formarse, la acción directiva de la Normal muestra unas transformaciones pero aun se observan rezagos de la vieja tradición escolar, se muestran niveles de pasividad en algunos maestros y estudiantes frente a las tomas de decisiones, igual se encuentran niveles acrícos y críticos contestatarios a la hora de asumir y adaptar las normas provenientes del estado o de los órganos escolares, como lo indica esta cita desde una perspectiva crítica: "... pero la tendencia es a dar una respuesta desde una perspectiva crítica constructiva a las presiones externas a través de la autorregulación.

" No Hay una figura única, es la misma dinámica del proceso la que decide los cambios, de acuerdo a las políticas van apareciendo. La Rectora, coordinadoras son parte del proceso, hacen acompañamiento, hacen liderazgo, manejan horarios, hacen las cosas propias de la administración, nosotros lo vemos como acompañantes, mas que imposición, el comité curricular es el que diseña, orienta en relación con el consejo académico y directivo" (R: P12: 18: "02-208)

Pero también esta otra cita nos indica otra perspectiva:

"Ese es otro cambio en nuestro lenguaje nosotros no tenemos modelo, no nos estatizamos, tenemos un marco doctrinal, filosofía institucional, cuyo corazón es el sistema preventivo, todo esta ahí: metas, objetivos, desde aquí sacamos el enfoque humanista, la parte crítica social la tomamos de Villarini,,Frankfurt, Escuela de Antioquia, Freire, Habermas por supuesto, es interesante, no tenemos un modelo por que no nos tenemos que meter en su molde, un marco nos permite escoger unos enfoques, renovantes y renovadores, el enfoque investigativo va a ser otra innovación" (R: 30:30. 237-244)

A partir del enfoque humanista crítico social y la adopción pública que la NSMA, se recrea ese enfoque con el siguiente cuadro de principios de la pedagogía crítica permita contrastar con la cita anterior:

Tabla 20: principios de la pedagogía crítica

1. EL DIALOGO: como centro del proceso pedagógico, actitud y praxis que impugna el autoritarismo, la arrogancia, la intolerancia y posibilita el encuentro entre semejantes y diferentes.
2. EL RECONOCIMIENTO: entendido como conciencia crítica que permite al sujeto comparar relacionar, tomar distancia, explorar, identificar, diferenciar, conceptuar, observar participativa y críticamente. El reconocimiento se da básicamente con el otro.
3. REINVENCIÓN DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA: como la posibilidad que tienen los sujetos de una práctica educativa dialógica, liberadora que facilite el análisis, la comprensión y la capacidad de resolver, generar respuestas y proponer alternativas.
4. HUMANISMO CRÍTICO EMANCIPADOR Y HUMANIZADOR: contrario a la deshumanización. La práctica humanista exige procesos de transformación de la realidad y del sujeto mismo. “ El humanismo exige conciencia de nuestra plena humanidad como condición y obligación, como situación y proyecto”
5. COHERENCIA TEÓRICA Y PRÁCTICA: reflexión-acción, sujeto-objeto, todo en función de una labor educativa emancipadora y transformadora.

Corresponde preguntarse ¿Cómo coexistan dos tendencias como la salesiana y la crítica social con una tradición religiosa y crítica?, el compromiso de esta investigación atendiendo la aproximación a la verdad, plantea la continuidad de la reflexión de hasta que tanto se posibilita el encuentros entre semejantes cuando se conservan posiciones tradicionales con las cuales la concepción crítica deslinda campo, en una escuela democrática, coherente en teoría y práctica crítica social.

El fin emancipatorio no admite acciones instrumentales, diríase parafraseando a la cultura china moderna: ‘que se abran cien flores y compitan cien escuelas de pensamiento’ , la escuelas con liderazgo formativos son abiertas y transformadoras,, la NSMA, sus directiva y comunidad transitan en ese sentido, pero como lo indica la canción se hace camino al andar y este proceso de construcción no es lineal, por lo tanto, el abordaje de este aspecto debe verse desde la teoría de la complejidad y la significación de la unidad compleja para el desarrollo de la organización en el mismo procesos de cambio y de tensiones.. Al respecto de la pregunta por el liderazgo formativo este docente opina:

“Este trabajo de liderazgo me parece importante, por que en este campo es mucho lo que tiene que hacer la Normal, por que nos estamos desprendiendo del liderazgo autoritario, es un trabajo que no es de la noche a la mañana, averiguar el estado del arte del liderazgo en la normal, amplia la cobertura hacia un liderazgo mas universal, colaborador, ejemplo como la película de la gaviotas, ,que unas veces unas van adelante y después pasan atrás, esto se comienza a ver en la Normal, se forman comisiones para tomar decisores constructivas, los roles se van a ir rotando, se va planteando un liderazgo rotativo, donde todos mandan y obedecen a la vez, en donde se pueden emprender innovaciones, ese estilo rotativo son rotaciones sin necesidad de cambiar de puesto, por ejemplo, la rectora en algunos caso no es la líder, ellas es colaboradora pero hay esta cambiando el rol en ese momento”. (P3: 57. 372-382)

Observando la convivencia en diferente eventos se encuentran unas acciones estratégicas por donde “transitan los valores y los mitos de la organización” (Romero(2007) en cita a Déla Kennedy (1985) para construir esa red de relaciones subyacen formas ceremoniales o rituales, como son los “buenos días”: un rito programado sistemáticamente en la vida cotidiana de la organización en la cual se dan las pautas a los estudiante para afianzar y cohesionar la identidad salesiana, Normalista, de manera que observa en algunas actividades, especialmente religiosas, gestos y mensajes que contrastan con una concepción critico social:

“...por el hecho de ser día del estudiantes no implica indisciplina, debieron traer el *cintillo de la obediencia*, y debemos disponernos a la celebración de la eucaristía, y les acota que así como emplean la boca para hablar otras cosas, la empleen para el cambio, y la gracia es encontrarnos con el señor. Seguidamente expresa que *hoy es el día que le podemos medir el de buen comportamiento, así como ustedes no los miden a nosotras*”. (R: P 28: 4: 37-45)

Retomando el evento de los Buenos días como un ritual en donde se transmiten los mensajes desde donde se cohesiona la cultura o la identidad salesiana, leamos:

“...Si, la primera es la impronta que le damos nosotras las hijas de María Auxiliadora, los educadores asumen totalmente la filosofía como el evangelio, el sistema preventivo, y el marco legal, ellos asumen las exigencia, esa es la gran fortaleza, igual los administrativos, aquí todos desde el celador, el padre, hasta el profesor son educadores, esa es nuestro gran liderazgo, así

nos reconoce el distrito, de allí que vivimos nuestra filosofías, hermoso es como los educadores asuman la filosofía, lo administrativo, igual administrativo, desde el rector hasta el empleado humilde es un educador, por que son acompañantes del procesos, creemos que es un gran liderazgo, de allí que vimos la filosofía de formar maestras cristianas y honestas ciudadanas es nuestra meta final, listas para servir al país y la región”. (R: P30: 13. 76-48)

“...Nos fortalecemos con los valores, normas y filosofía que responden al ser y hacer, sentido cultural, cotidiano , religiosa, nuestro ser, es común y corriente, las ceremonias están marcadas en el sentido cotidiano: por los buenos días, espacio importante, diario, de 20 minutos, en esta nunca faltan los mensajes de formación, son pildoritas de formación en todo, para Don Bosco y para Nosotras no falta, **pildoritas** de formación humana, religiosa, cultural, le apuntamos mucho a la cultura ciudadana, tenemos actos cívicos , nosotros nos inventamos la fiesta, así lo quería Don Bosco, privilegiamos la fiesta del carnaval, la del 24 de mayo, la fiesta de María auxiliadora, la fiesta de la gratitud, todos los valores y trabajos del año, los educadores, padres y estudiantes expresamos nuestros valores los expresamos con danza, canto, valores, damos las gracias, fiestas, todas de Santa Marta, del País, y la región, las celebramos como pasión”. (R: P30: 52. 76-48)

Cabe señalar que el enfoque crítico social enunciado por la normal como aparece en el documento denominado “Enfoques pedagógicos y estrategias curriculares” se esboza de la siguiente manera”:

“El enfoque pedagógico del Ciclo Complementario se corresponde con la visión humanista – crítico - social que plantea la Normal y se hace visible en un currículo con sentido social y cultural. En la perspectiva humanística prevalece la dignidad humana, el desarrollo integral de la persona y la orientación del aprendizaje fundamentado en la psicología cognitiva. El formador/a de formadores/as es un/a facilitador/a que tiene en cuenta las experiencias y conocimientos del futuro/a educador/a y le estimula la espontaneidad y la actividad libre; los contenidos son estudiados a partir de los intereses y necesidades de las/os estudiantes y de los contextos en que se desenvuelven o han de desempeñarse en su vida profesional; los materiales y recursos aportan a las estudiantes herramientas para la planificación de su proceso. *La/el estudiante es un sujeto capaz de comunicarse, aprende a escuchar a otros y a solucionar conflictos*”. ”. (R 32: 18: 126-130)

Hasta este punto, y para sustentar la afirmación de un liderazgo autoritario a una nueva visión de liderazgo formativo en la NSMA, la cita anterior teóricamente se corresponde con la propuesta crítica social pero en la práctica dista de ser una realidad plena, el entorno escolar, los mensajes que impregnan el ambiente escolar está matizado por imágenes de los símbolos que representan los valores de la comunidad religiosa salesiana, sintetizan la fuerza de la organización tanto en los mensajes visuales como en la narrativa oral, estos héroes de la cultura salesiana se muestran de generación en generación, cuestión que tiene sus incidencias en los buenos hábitos, pero también es contrario a las posturas críticas en tanto se tiende a la homogenización, al respecto un recorrido por la normal escuchó a una trabajadora administrativa decir:

“... la estética, la expresión decorativa de la NSMA, esta dada por los principios del sistema preventivo Don Bosco, es importante el medio ambiente natural, acompañado de sus cuidados, se es muy sensible, alegre, y de actitud positiva, se siente que el corazón del colegio son la piedad, la alegría y el trabajo como decía Don Bosco, es importante los buenos días que se dan en cualquier lugar de la escuela. Informa que los sitios claves de la NSMA, son los patios, en donde se dialoga en particular y en grupo con las estudiantes, siempre buscando la formación integral para complementar lo que se hace en los salones. Los actos litúrgicos son muy importantes, a diario se hacen en la capilla del colegio”. (P22: 6: 42-49)

A continuación y para mostrar esas tendencias de liderazgo en la NSMA, objeto de estudio de caso, se ilustra con unas citas que se sistematizan desde ATLAS.ti, y presenta como reflexiones previas para construir un mapa colectivo que permita una mirada de esos procesos para determinar un acercamiento a la caracterización del liderazgo en la Normalista y como desde el se promueve desarrollo sostenible de la calidad, partiendo de que es una realidad cambiante, que no hay lugar para la exclusión, que espíritu, mente, corazón hacen la persona completa de la que habla Covey, y desde el liderazgo formativo se asume los principios de la sostenibilidad, la meta cognición, el empoderamiento y contextualización para interpretar “desarmando construyendo” como dijo la estudiante normalista para explicar la deconstrucción:

Tabla 21: Prácticas pedagógicas y liderazgo en la NSMA

REFERENCIAS	CITAS DE ACTORES PRACTICA PEDAGOGICA	CITAS DE ALGUNOS TEORICOS DE LIDERAZGO
(R: P3: 26. 190-191)	“...a partir de la reforma, el liderazgo es colegiado,, ya no solo es e l rector que manda, es el cuerpo colegiado el que dirige”	“el objetivo del liderazgo es crear ...una visión común” PASCALE (1996)
(R: P3: 42. 319-321)	“...se pasa a una dirección mas participativa, ya no se ve el ojo inquisidor, hay mas libertad y responsabilidad autónomamente asumida por la comunidad”.	“los líderes transforman las organizaciones...fomenta la libre expresión de ideas, facultan a otros para que contribuyan a la organización” BASS; BENIS1984, 1992, 1993)
(R: P5: 72: 126-127)	“los valores forman la persona, no nos cansamos en formar en Valores, hoy sentimos que debemos priorizarlos”.	“Los líderes y sus seguidores se elevan unos a otros hacia cotas cada ves mayores de moralidad y motivación ” BASS; BENIS1984, 1992, 1993)
(P5: 60. 249-250)	“Visión positiva, veo una institución mirándolo como aldea global, va ha proyectarse como mas fuerza en la transformación del contexto, del Distrito”.	“El liderazgo consiste en el arte de articular visiones, personificar valores ...de movilizar a otros que deseen luchar por aspiraciones comunes” Burns y otros (1995)
(R: P5: 73: 291-292)	“...todas las personas pueden ser líderes en mayor o menor grado”.	“El liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que estas acaben viéndolas en sí mismas “ COVEY (2005)
(R: P6: 2: 21-22.)	“...he trabajado siempre como maestra, por que soy maestra por vocación y por opción de vida”,	“Las persona de éxito ha “desarrollado el habito de hacer las cosas que quienes fracasan no gustan hacer” COVEY (2005)
(R:P5: 40. 316-319)	“De todos modos, por lo que nosotros constatamos en la investigación hacia dentro , encontramos liderazgo con dirección autoritario, y todo parecía bien, las decisiones se tomaban desde arriba”	“Ven conmigo”, establecen el punto final pero no da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados” Identificado por GOLEMAN.
(R: P6: 53: 322-325)	“hoy es un estilo de dirección circular, donde todos estamos sentados en la mesa en un mismo nivel, entonces tenemos voz, las cosas se conversan, se contrastan, se dicen, se llegan a acuerdos, tenemos derecho a disentir”	“El liderazgo es la capacidad de implicar a los interesados, suscitar adhesiones y facultamientos a otros” SENGE (2006)
(R:P5: 49: 404-406)	“...hago las cosas de tal manera que ellas (las maestras) pueden asumir por delegación de autoridad, por que se delega la autoridad y no solo la función	“la confianza no se puede fingir rara vez se produce como resultado de un único esfuerzo espectacular” COVEY (2005)
(R: P10: 9. 26-27)	“ mi función es llevar la vocería de los problemas, situación que	“los líderes son personas que hacen las cosas correctas”

	se presente, y solucionarlos, en nuestro salón”	BENNIS(1994)
(R: P10 33: 129-131)	“creo que ese cambio que nosotras estamos teniendo de nuestro currículo, son las vivencias y proyectos que impulsamos nosotros mismas, las voceras, para lograr con mayor facilidad las metas del colegio”.	“en su sentido mas elementa el aprendizaje se define como el proceso por el cual el individuo adquiere capacidad de responder a los cambios que se producen en el ambiente“ DOCUMENTOS DE LOS SABIOS
(R:P10: 48. 187-188)	“Yo personalmente no la veo como una persona líder por que en la normal toda somos líderes, ella nos ayuda, nos acompaña para crecer como persona”.	“la historia del hombre libre nunca está escrita por el azar sino por la elección: su propia elección” DWIGHT D. EISENHOWER
(R:P10: 9. 29-32)	“Soy aquel oído que escucha a las estudiantes y aquella voz que plantea todas las necesidades de las estudiantes, el cargo es difícil, pero por el amor a la Institución y responsabilidad que tengo, salgo adelante”.	“Pocos de nosotros podemos hacer grandes cosas, pero todos podemos hacer cosas pequeñas con gran amor” MADRE TERESA DE CALCUTA
(R: P11 : 15.: 96-99)	“El Papel decisivo en el desarrollo se debe a las directrices y al acogimiento de todos, desarrollada y llevada a feliz término, por eso la aceptación de todos los entes, es un desarrollo colectivo, todos poniendo un peldaño, al final cuando vemos todo esta construido”	“Las personas proactivas constituyen motores de cambio y optan por no ser victimas , por ser reactivas y no culpar a las demás” COVEY (2005)
(R:P5: 28 : 158-160)	“ La dirección escolar es como el timón del barco que va navegando hacia un rumbo definido donde ninguno flaquea y todos estamos viendo el faro donde vamos a llegar”	“Cuesta concebir una organización que halla alcanzado cierta grandeza sin metas , valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organizacional” SENGE (2006)
(R: P11: 26: 180185)	“La institución como tal tiene definido su norte, tiene definido los orientadores de ese desarrollo, esta es una institución bien definida y también creemos que se puede ayudar a otras, el liderazgo es importante y se debe seguir conservando para que no decaiga y siga siendo reconocida como una de las mejores, el liderazgo esta apropiado, en cada uno, florece mas en unos, pero es un trabajo en comunidad, lleva a los frutos y a la satisfacción de todos”.	“Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad , lleno de posibilidades, de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones...es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y las organizaciones” PATRICIO, LYNCH GAETE, Citado por Mariela Rosales: www.contexto-educativo.com.ar./2.000/5/nota-3.htm ,

(R: P31:2086-89)	<p>“El valor de los líderes para no desfallecer en los intentos, comprender las características de un proceso de cambio y no personalizar la crítica a los “Objetos de conocimientos” propuestos, por tanto, no se es enemigo de nadie y el otro siempre se convierte en una oportunidad”</p>	<p>“La función del liderazgo es modificar las restricciones organizacionales y proveer libertad a los individuos, a fin de que realicen plenamente su potencial y contribuyan a la organización” Argyris (1957, 1962,1964) y otros.</p>
(R: P31:49. 173-183)	<p>“Nace la propuesta de “Currículo integrado y contextualizado” presentada por un grupo de docentes y directivas docentes,.El propósito esencial fue la construcción de un currículo con sentido social y cultural que implicara transformaciones desde el ejercicio de la autoridad para trabajar con sentido de tolerancia participación; desde la práctica pedagógica como escenario de investigación y horizonte de la vocacionalidad; desde el ejercicio de una planeación participativa y eficiente; desde los requerimientos De una estructura administrativa de la escuela y desde la orientación del conocimiento hacia la integración curricular o interdisciplinaria”.</p>	<p>“sin una orientación sistémica , no hay motivación para examinar como se interrelacionan las disciplinas,,el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes” SENGE (2006)</p>
(P31 : 50: 288-290)	<p>“...El trabajo en equipo, las propuestas de los docentes y la apertura de las directivas (consejo directivo) son los que permiten el avance en la propuesta de Currículo integrado y contextualizado”.</p>	<p>“La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo, para “suspender los supuestos” e ingresar a un auténtico pensamiento conjunto” SENGE (2006)</p>
(R: P30: 53. 90-92)	<p>“...Conservamos nuestro carisma como educadores, sabemos interactuar, esta circunstancia interna y externa nos fortalece, recibimos estímulos de las entidades, nos reconocen por que admiran nuestro trabajo”.</p>	<p>“La influencia de un/a líder no se basa en la autoridad o en la tradición sino en las percepciones de los seguidores” CONGER Y KANUNGU (1987) WEBER (1947) y otros.</p>
(R: P7: 45. 203-205)	<p>“...el liderazgo antiguamente era autoritario, las directivas eran las que decían, pero todo ha cambiado, desde lo pastoral se están preparando en escuela de líderes a las niñas”</p>	<p>““Ven conmigo” Eslogan de GOLEMAN, para identificar este liderazgo ...”el líder presenta rasgos y características superiores que lo diferencian de sus superiores” L.L. BERNARD (1926) Y OTROS</p>

¿Por que formular enfoques pedagógicos y no modelos pedagógicos, en el proceso de deconstrucción? ¿Que es un enfoque pedagógico? ¿Que es un modelo pedagógico? ¿Que es una propuesta Pedagógica? ¿Que subyace a la aclaración o tensión entre Modelo pedagógico y enfoque pedagógico en la NSMA? ¿Que es visible y que no es visible en el significado que esta comunidad le da a estos conceptos?; en este sentido de las preguntas formuladas se debe comenzar por aclarar el concepto de cultura y en especial de cultura escolar ¿Cual es el ethos cultural que ha construido históricamente la Normal que se mantienen a través de los procesos continuos de interacción?, la organización, dice Romero Ávila, citando a (Weick 1985), es una cultura, simbólicamente constituida y reproducida a través de la interacción social, significa que el enfoque pedagógico de la NSMA, para comprenderlo debe situarse en su contexto.

Al respecto en al Normal se habla de enfoques, y algunas veces se dice que el modelo es un concepto estrecho mientras que el enfoque es mas amplio, para tratar de explicar las tensiones entre una pedagogía católica/pedagogía alternativa contemporánea. La Normal le da la salida por el lado del enfoque, que le permite resignificar el Sistema Preventivo Don Bosco, pero a la vez adoptar el enfoque critico social, en realidad, no es una quimera , como dice Saldarriaga (2003, es una tensión constitutiva del mismo proceso de desorganización de la NSMA, que está en los mismos orígenes de las normales y de las escuelas publicas, pasando de la disyunción, a la complementariedad de perspectivas pedagógicas, conservando los aportes católicos, ejemplo de ello es la formación en valores, la pedagogía del amor, de la alegría que se requieren en el oficio del ser maestra y del ser organización escolar, pero también, hay un espacio a la innovación en la vida organizacional, curricular, a través de la teoría critica social, de la teoría de la acción comunicativa, representada en algunos sectores con mayor vehemencia, que permite una mirada humanista critica en sentido de la dialógica, del reconocimiento del otro, de coherencia en teoría y practica y de compromiso autentico con las transformaciones sociales, en la búsqueda de la emancipación planteada por Freire..

La NSMA, en el documento acerca del enfoque pedagógico, afirma que potencian su trabajo escolar desde el enfoque humanístico critico social, la razones para justificar esta afirmación son: " reflexiones conjuntas sobre aquello que les gusta a las niñas y jóvenes y su relación con lo que hacen los y las docentes en el aula, ...como influyen los cambios científicos y tecnológicos , las formas de ejercer autoridad..., continúan con la idea de privilegiar a las personas que se humaniza desde el contexto propio y el proceso de humanización se identifica con la educación.

Sobre la base, de esos argumento, la NSMA, su comunidad educativa, en el procesos de deconstrucción de las practicas pedagógicas, de la autoridad, de las formas de organización escolar y la relación con la cultura desde el enfoque humanístico critico social, se podría profundizar en el concepto de lo

humanístico y desde que perspectiva se analiza, como también lo crítico social y en que niveles de compromiso auténtico se asume esta concepción emancipadora, comenzando por formular explícitamente el compromiso pedagógico con las transformaciones socioculturales, políticas y económicas, como afirma Mc Laren, citado por Rodríguez Akle (2003), que todo lo anteriormente dicho es para construir una sociedad justa y equitativa, sostenida por los valores de la cooperación y la solidaridad, significa que el rol directivo, su liderazgo y el rol del maestro no se reduce a simples metodologías, procedimientos curriculares, es preciso dejar claro el compromiso individual y colectivo con los grupos sociales empobrecidos por el sistema capitalista, el compromiso humano desde el sistema científico y de valores hacia una democracia auténtica, el compromiso con la comunidad, el rechazo a la falsedad, el autoritarismo y los malos tratos.

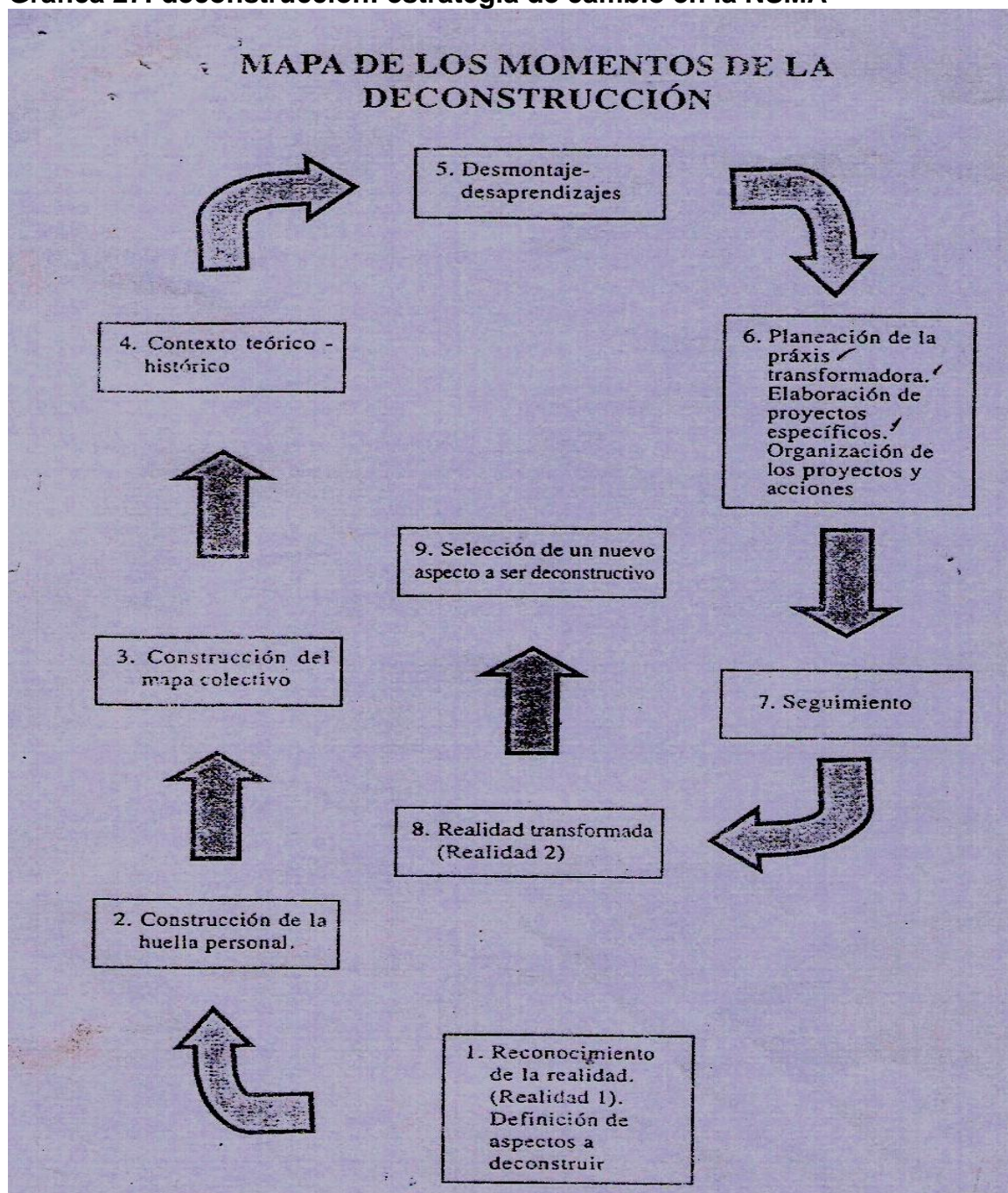
A la pregunta de si el : ¿Enfoque crítico social ilumina la filosofía institucional que sustenta la propuesta de currículo integrado y contextualizado?, este aspecto debe dejar claro cual es la filosofía de la Normal y como se reduce el enfoque crítico social en una relación de subordinación o complementariedad con el modelo del sistema preventivo de Don Bosco, esta tensión no se resuelve con paños de agua tibia, se requiere un debate profundamente democrático de ideas.

La formación crítica social en el contexto de la Normal no solo debe responder a los destinatarios, sino también como los destinatarios se convierten en actores o agentes de cambio social a través de una práctica pedagógica en relación con los procesos de transformación cultural, político e ideológico y como desde esos postulados y de manera coherente con la práctica se construye una escuela abierta, democrática, comprometida con las transformaciones de la realidad social, educativa y pedagógica, el fin es proponer el enfoque humanístico crítico social para redimensionar a los seres humanos que promuevan liderazgo para el cambio social desde la relación pedagógica humanizadora, en una interacción humana en contexto para hacer visible la falsedad ideológica, política, el autoritarismo y las manipulaciones que obstaculizan los procesos de desarrollo de la cultura solidaria, colaborativa. Se percibe un discurso alrededor de la pedagogía popular y lo sociocultural encerrado en las cuatro paredes de la escuela, es hora, de emprender el camino de la acción transformadora e implicarse en cuerpo y alma con los sectores populares empobrecidos, que requieren como hiciera Freire de compromisos en la práctica emancipadora.

Finalmente se confirma que el Modelo Preventivo de Don Bosco, pedagogía católica, es dominante, se opta en teoría por un enfoque crítico social que es crítico de sí mismo pero no puede ser crítico del modelo preventivo, esta emancipación es limitada, esta educación popular hay que ponerla entre paréntesis, y la teoría de la complejidad y otras sucumben reducidas ante la

hegemonía del sistema preventivo, es de suponer que el liderazgo formativo base crítico social, democrático, para el desarrollo sostenible de una calidad integral de la educación para todos y todas se hace sin exclusiones, en pie de igualdad, por lo tanto la recomendación gira alrededor de una profundización de la reflexión en el quehacer educativo de los compromisos de la pedagogía crítica, especialmente con los sectores socialmente marginados

Gráfica 27: deconstrucción: estrategia de cambio en la NSMA



Fuente: documento de trabajo entregado en la autoevaluación de la Normal: año 2007.

6. CONCLUSIONES

1. En el contexto histórico-cultural de adaptación y cambio en la NSMA, especialmente en su historia reciente, en el marco de la reforma de las normales en Colombia exigidos por la ley 115/94: se dinamizan los cambios en los sistemas de organización, de liderazgo y de desarrollo de la calidad de la educación para formar maestros de alta calidad científica y humanista y en la búsqueda de mantener vigente a esta organización, sus protagonistas viven tensiones internas que conducen a nuevas alternativas para darle continuidad a su proyecto de formación.

Como respuesta desde lo interno se generan procesos de autoevaluación de interacción reflexiva institucional, asumiendo la deconstrucción como estrategia de cambio a iniciativa de sus maestros/as y de sus directivas, que deciden de manera autónoma repensar acerca de sus propias resistencias, en particular, en la búsqueda de sentido de las prácticas pedagógicas, lo cual se expresa a través de la entrevista (12): *“el proceso de acreditación trazado por el MEN obliga a la acreditación, presión fuerte para que los programas mejoren, fuerte para que mejoren los programas internos, es importante el acompañamiento de Marco Raúl Mejía, proceso voluntario, voluntad que les ponen los docentes, los profesores se auto motivaron, pero esto se logra por la auto motivación interna que conlleva el proceso de reestructuración”*

Además, en esta perspectiva, los actores de la NSMA, identificaron los problemas que dan origen a sus resignificaciones de liderazgos en la cultura escolar de la NSMA, como lo señala la entrevista (12):

“El conflicto es parte de la escuela, no lo podemos ver aislado, donde hay conflicto hay seres humanos, el mayor conflicto ha sido la reconstrucción curricular, ejemplo en el taller con Marco Raúl Mejía, pero la problemática no estaba en salir adelante, sino en ver lo que teníamos como problema, se identificaron doce problemas para comenzar y que impedían avanzar: la mentalidad docente, miedos, angustias, resistencias a la innovación, organización de horarios, limitaciones de formación y de conocimientos que aún algunos de ellos permanecen, encontramos también las limitaciones para la sistematización y los problemas escriturales, nos afecta también el hecho de ser una experiencia nueva y no tener interlocutores similares en la Ciudad, el mismo proceso curricular de no tener experiencias en que beber”, lo que nos señala un camino serio, comprometido y responsable de los actores de practica pedagógica para resignificarse a partir de la mirada del sí mismo para construir vías alternativas a los modelos autoritarios conductista y tradicionalistas”.

Las crisis o tensiones internas al interior de la NSMA, se convirtieron en una oportunidad de cambio en lo personal, en lo profesional y en lo organizacional, se evidenció un espíritu de revisión de las posturas autoritarias, de las posiciones personalistas, de superación de los conflictos metodológicos, se encuentran caminos de esperanza cuando deciden entrar a explorar nuevos enfoques críticos, comunicativos, sociales, en un paradigma humanista integral que concibe a las personas de manera completa como lo señala Covey (2005): en mente, cuerpo, corazón y espíritu, **para que en este camino encuentren la voz propia e inspiren a los demás para que encuentren la suya.**

De tal manera, la NSMA, en sus procesos de deconstrucción inductiva, de la recuperación del sujeto, avanza hacia formas de empoderamiento colectivo de liderazgo transformacional, formativo, sustentado en los saberes para señalar la ruta de liderazgo de nuevo estilo, contextualizado en lo educativo de manera coherente y consistente con la cultura del compromiso, de la claridad de la misión y la visión institucional, de la importancia de ver en el otro las potencialidades, de integrarlas con sabiduría, con humildad, siguiendo los principio, valores y roles que le dan base hacia la construcción de liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

- **Liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación**

A continuación se presentan los principios y valores y roles del Liderazgo Formativo para el Desarrollo Sostenible de la Calidad de la Educación en el Contexto de la NSMA y sus respectivas oportunidades de reflexión a este respecto.

Principios Profundidad: Se centra sobre todo en el aprendizaje profundo y en la atención y el cuidado hacia otros y entre todos.

Al respecto Senge (2006) dice que el líder es aquel que alienta el aprendizaje , ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica... además señala que los líderes fracasan por su falta de compromiso con la verdad. A partir de la preocupación por la formación de estudiantes de alta calidad humana y científica, la NSMA, se centra en procesos de aprendizaje contextualizado curricularmente mediados por estrategias metodológicas investigativa Problematicadora, generando proyectos transversales, de aula, de investigación, cuestión que facilita al docente y al estudiante plantear alternativas de solución a las problemáticas interna y de comunidad, y así se expande el compromiso arduo, y honesto con el cambio, la calidad educativa y el rol social, como así se reconoce por la sociedad samaria y magdalenense, pero también lo validan los pares académicos de la última visita de sostenibilidad de la calidad de la educación al

señalar en algunos eventos públicos que esta institución sorprende por sus resultados desbordantes, por su claridad frente al compromiso y por sus niveles de coherencia y consistencia expresado a lo largo de la observación de sus actividades y entrevistas con la comunidad.

La NSMA debe seguir profundizando sus relaciones con las demás instituciones escolares para construir redes de aprendizaje y de apoyo hacia el mejoramiento de los procesos de liderazgo y la calidad de la educación.

Longitud. Tienen una continuidad en el tiempo. Longitud. El cambio y la mejora sostenibles tienen una continuidad en el tiempo.

Preservan y adelantan los aspectos más valiosos de la vida a lo largo del tiempo, año tras año, de un líder educativo al siguiente gracias a un proceso de contratación y de inducción metódico de nuevos líderes y otros miembros del personal educativo. Los retos que surgen tanto de las formas de sucesión formales e informales en el liderazgo y del hecho de ejercer dicho liderazgo a través y más allá de los líderes individuales a lo largo del tiempo constituyen el núcleo central de la mejora sostenible y del cambio educativo.

El cambio en la NSMA, se sostenido en el tiempo, en su historia reciente, gracias a la permanencia desde los inicios del proceso, de sus directivas representada en la comunidad salesiana, de sus docentes comprometidos y la continuidad de los estudiantes articulados en un sistema educativo desde el preescolar hasta el ciclo complementario.

Al mismo tiempo la institución educativa propicia espacios para la rotación de roles a los maestros antiguos y a los que se vinculan e integran efectivamente a los procesos de cambio.

Es la oportunidad para que la NSMA pueda contemplar el empoderamiento real de toda la comunidad educativo bajo los principios, valores y roles del liderazgo formativo que pase de generación en generación y garantice la continuidad del proceso.

Anchura. Se difunden. Anchura. El cambio y la mejora sostenibles se difunden. Requieren de la existencia de un liderazgo que se encuentre distribuido en la escuela tanto para conocer de forma precisa el grado de liderazgo que ya se está ejerciendo como para determinar, de manera intencionada, el grado que se puede alcanzar.

En el contexto de la NSMA existe una participación representativa a través de liderazgo formativo de los miembros de la comunidad educativa en la cimentación de conocimiento colectivo que se evidencia a través de la construcción dinámica del PEI O PEC, de la organización de los núcleos generadores integrados en un proyecto de currículo contextualizado que responde de manera pertinente a las necesidades y expectativas de los estudiantes. La NSMA Como Institución formadora de maestros y maestras de alta calidad y desde un enfoque crítico social adquiere el compromiso de involucrar el mayor número de integrantes de su comunidad educativa, además de extenderlo a las otras para asegurar el futuro sostenible de la calidad de la educación. Garín (2004), considera la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos los miembros y continuamente se transforma a sí misma, resalta el valor del aprendizaje como base fundamental de la organización; la construcción de este aprendizaje genera el compromiso a la organización de transmitir a otras organizaciones el conocimiento aprendido.

Justicia El cambio y la mejora sostenibles no causan ningún daño o perjuicio y consiguen mejorar en un breve espacio de tiempo el ambiente más próximo. Las escuelas no tratan de despojar a los alumnos más sobresalientes ni a los profesores de otros centros colindantes de sus mejores recursos. No consiguen mejorar a costa de perjudicar a otros centros; no causan ningún tipo de daño o perjuicio, sino que rápidamente encuentran formas para compartir el conocimiento y los recursos con los centros próximos y la comunidad local. El cambio y la mejora sostenibles no tienen un sentido egocéntrico, sino que son socialmente justos.

La NSMA trabaja su proyecto de mejoramiento de la calidad de la educación desde su propia impronta para formar educadores de la más alta calidad humana sin perjudicar a las otras instituciones. Es la oportunidad de plantear proyectos de investigación acerca de los impactos generados por esta institución en la comunidad en la nueva etapa de liderazgo y sostenibilidad de la calidad de la educación.

Diversidad Fomentan la diversidad colectiva. En la NSMA, se tiende a través de liderazgo circular a ser inclusivos y respetar la diferencia, evitando las estandarizaciones y dándole fuerza a la diversidad de enfoques, teorías, metodologías, formas de evaluación.

Es la oportunidad para seguir profundizando en el enfoque crítico social y como desde sus principios y valores se le da coherencia en teoría y práctica al dialogo de saberes, creencias, concepciones, reconocimiento del contexto sociocultural y de los sujetos sociales que se involucran de manera activa y crítica a los procesos económico, políticos y culturales, (Villarini, 2001)

Recursos. Incrementan los recursos materiales y Humanos, nunca los reducen.

En este aspecto la normal ha ido avanzando en el mejoramiento de la planta física, de la infraestructura básica tecnológica y didáctica, de la cualificación docente y de los trabajadores administrativos y directivos, haciendo un buen uso de los recursos, con el apoyo de la asociación de padres de familia para financiar puestos de trabajo y proyectos de mejoramiento institucional.

Lo anterior ha permitido que un grupo representativo de sus miembros hayan alcanzado sus objetivos personales acordes con los logros institucionales.

Es la oportunidad para reflexionar y contemplar que mas allá de los resultados están las personas al respecto Senge (2000) afirma que “los esfuerzos por impulsar un cambio profundo no comparten el punto de vista de los seres humanos como “recursos”, por el contrario, dan por sentado que la clave del mejoramiento significativo ...está en aprovechar el compromiso, la imaginación, el entusiasmo y la energía de los miembros de una organización, y que esto no se puede sostener si se sacrifica la vida personal de los empleados y sus familias.

Conservación. Ensalzan el pasado a la vez que tratan de conservar lo mejor de este con el fin de crear un futuro mejor.

La comunidad normalista tiene un alto sentido de pertenencia y de reconocimiento de su historia, tradiciones, evidenciado en el desarrollo de la investigación a través de las entrevistas y observaciones que nos permitió reconstruir la historia de la NSMA, y valorar su entorno bien cuidado.

Sea esta la oportunidad para profundizar el conocimiento histórico cultural de esta Institución reconocida socialmente en la región Caribe a través de investigaciones puntuales realizadas por los equipos de investigación.

Meta cognición. Reflexión profunda sobre el sí mismo del sujeto social y el colectivo en el contexto del liderazgo formativo y la cultura organizativa escolar.

El proceso de deconstrucción como estrategia de autoevaluación permanente individual y colectiva genera una reflexión de la praxis de los responsables del desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la NSMA que permite transformaciones y disposición al logro de nuevas metas.

La deconstrucción como lo señala en varias entrevistas es el motor de cambio, del cual surge un liderazgo formativo que se va arraigando en la cultura, en cada una de las personas y de los colectivos.

La oportunidad de la estrategia cognitiva permite que los protagonistas se mantengan en reflexión permanente para reconocerse a sí mismo, reconocerse en el otro, como dice Covey (2005) en el octavo hábito: "encontrar una voz propia e inspirar a los demás para que encuentren la suya. Es una idea a la que le ha llegado el momento"

Empoderamiento. El liderazgo formativo para el cambio escolar tiene como objeto empoderar al sujeto de los saberes rompiendo con el poder omnímodo de unos pocos y de toda injusticia social, recuperando las huellas personales y colectivas de los protagonistas de las prácticas pedagógicas, para avanzar en las transformaciones de los procesos de reconstrucción del tejido humano y social.

El empoderamiento en la comunidad normalista es una construcción colectiva a través de los saberes, de la entrega y el compromiso docente, de la comunidad salesiana, de los padres, estudiantes y egresados, de la comprensión de los procesos evidenciado en la práctica de los proyectos que se implementan permeando hasta constituir una cultura de la integración.

En la última valoración que hicieran los pares académicos registran como importante en esta organización, la capacidad de trabajo en equipo, la potencia realmente empoderada e incluyente y la valoración del respeto a la dignidad humana como punto de partida de sus procesos y resultados. De todas maneras y a pesar de los grandes avances, se debe continuar en la línea de empoderamiento de la comunidad educativa, en la perspectiva de una mayor democratización de la escuela, para que sus docentes y estudiantes empoderados lleguen más allá del muro de cerramiento y se adentren en el contexto sociocultural para aportar a las transformaciones sociales y políticas.

Contextualización. Como la relación sistémica que parte de la realidad socio cultural para transformarla desde una visión clara con metas compartidas, que hace acopio de los recursos materiales y humanos en una dinámica de crecimiento personal, en unos procesos de deconstrucción permanente que conduzcan de realidades iniciales a realidades transformadas en la espiral de cambio e innovación hacia el logro de un perfil de persona humana emancipada de los prejuicios del mundo alienado de la modernidad.

La NSMA, es consciente de sus responsabilidades con el contexto, y específicamente en su propuesta pedagógica y curricular se manifiesta su compromiso con el enfoque crítico social, y desde esta perspectiva es coherente con sus compromisos sociales, evidenciados en el recorrido que se hizo por las entrevistas y observaciones, esta institución se mantiene alerta a los cambios globales, nacionales, regionales, locales e institucionales para

responder de manera inteligente a los retos que le plantean las expectativas y necesidades de las y los estudiantes.

Compartimos con algunas apreciaciones de los pares académicos de la visita para la sostenibilidad de la calidad de la educación que esta experiencia significativa debe ampliar su cobertura de reconocimiento social para que contribuya a cualificar los procesos interinstitucionales y educativos en general.

- **Valores del Liderazgo Formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.**

Responsabilidad: Estar listo y dispuesto a responder: “la persona que ama y tiene sentido de pertenencia, es guardián de su propia vida pero también responde por sus semejantes como si fuera por sí mismo.

Es de suma importancia para esta investigación y de cara a compartir con otras instituciones reconocer este atributo observado en la NSM a través de sus interacciones sociales y la capacidad personal y social de responder por la misión palabra a palabra, es decir, se articula de manera coherente la teoría y la práctica en sus acciones e interacciones entre los estamentos.

La responsabilidad es una muestra de amor, de amor, consciente de los miembros de la comunidad NSMA, expresado y vivenciado en sus actos de la vida escolar, como lo señala Erich From, la responsabilidad no es algo impuesto, un simple deber, es un acto enteramente voluntario (...), la persona que ama responde, siéntese tan responsable de sus semejantes como de sí mismo.

Esta característica de responsabilidad en la NSMA, se pueden entender en los usos de códigos o categorías que denotan un ambiente escolar lleno de iniciativas pedagógicas y sociales, sistematizados en el proceso de codificación producto del análisis de esta investigación y registrados indistintamente en observaciones, entrevistas y documentos, como son : nueva visión de liderazgo, responsabilidad social, recuperación del sujeto, reconocimiento de la diferencia, momento de cambio, construcción colectiva, solidaridad, dirección circular , entre otros. La NSMA, como se ha señalado, en la medida en que el proceso avanza, igualmente van creciendo las responsabilidades, además de sus responsabilidades internas el reto a futuro de la Normal esta en los procesos de sistematización a partir de la investigación educativa y pedagógica contextualizada para impacta con propuestas de liderazgo formativo para transformar entornos socio cultural y aportar a mejorar la calidad de la educación en las demás instituciones del Distrito de Santa Marta

y del Magdalena, que a su vez, es una manera responsable de preocuparse por el otro como lo hace por el sí mismo.

Respeto: Significa reconocer al otro como persona, preocuparse por que la otra persona se desarrolle sin violar su libre personalidad,

En las percepciones de esta investigación se observan en esta comunidad NSMA, relaciones de respeto, como lo señala Erich Fromm, respeto viene de la palabra respicere que significa mirar, es decir, es la capacidad de ver a una persona tal cual es, es tener conciencia de la individualidad única, es la preocupación de que el otro crezca como persona y se desarrolle por sí misma, en la forma que le es propia, y no solo para servirse. (...), el respeto solo existe sobre la base de la libertad, nunca de la dominación, como se confirma en las palabras expresadas en la entrevista (P:6: cita:6:25. (p: 217:223): ...Hay varios actores, hubo una sabiduría, hubo un acierto, cuando se nos exigió desde afuera la reestructuración, en la escuela se pensó en recuperar al sujeto, la persona, empezamos a ver como los maestros, estudiantes, padres empezábamos a reconocernos, en lo que éramos, en lo que estábamos, para no quedarnos en el papel como pasa en muchas propuestas por no centrarse en la persona, recuperar primero la persona y después vienen los cambios...”

Cuidado: Es la preocupación activa por la vida y el desarrollo de lo que amamos.

Quien ama cuida afirma Erich Fromm, este valor es notable en la NSMA, se manifiesta a través de los cuidados permanentes de la parte física de la institución, pero también el cuidado de su imagen moral, social, En las observaciones y entrevista de esta investigación así se registra ese sentido de pertenencia a través de la observación (P:22: cita 22: • (23-26) que señala que: “... interior de la Normal se observa, aseo, organización y respeto por los espacios y el medio ambiente, muy agradable, de atención permanente, igual se conservan paredes y los salones se ven amplios y limpios, en cualquier lugar se encuentran cartelera y mensajes alusivos al cuidado de la Institución”

Solidaridad: En la alteridad no existe un solo otro, sino muchos otros, según la esfera en que nos movamos”, el otro es el de género diferente, religión, familia, cultura, el medio ambiente; “en cada esfera de la vida yo soy el otro para mis semejantes, pero en particular para mis diferentes, y a su vez ellos son para mí el o los otros”(Tomado los entrecorchetes de Teodoro Pérez , 2001)

Las transformaciones que se dan en la NSMA, de cara a la contextualización de sus procesos con la misión de responder a las exigencias formativas de alta calidad, es un acto solidario con las personas que estudian en esta Institución, pero también es un acto solidario con el desarrollo regional y nacional, como lo

expresaron los pares académico en su vista a la NSMA para efecto de certificar la sostenibilidad de la calidad de la educación: esta Institución participa en los proyectos de impacto social y lo hace desde una propuesta pedagógica social.

Democracia: “es la intención de convivencia, está fundada en el respeto mutuo, es un acto intencional, un acto creativo, una obra de arte que se construye cada día” Humberto Maturana

La nueva visión de liderazgo que surge en la NSMA y que avanza hacia el empoderamiento, se construye sobre la base del concepto de democracia desde un enfoque crítico social, recuperando el sentido de proyecto educativo comunitario o PEC, y de decisiones colegiadas, de participación, de deconstrucción para construir tejido social.

El espíritu democrático se construye en la medida en que se avanza hacia la superación del politiquero del que habla Senge (2005), en donde el jefe es el único que propone, en el caso de la NSMA, este liderazgo democrático se acerca al concepto de democracia en donde lo importante no es solo él quien, sino el nosotros, el qué y el cómo se implementan unas líneas de acción para cumplir seriamente y con principios de transparencia.

El empoderamiento democrático pasa en la medida en que en esta institución reconocen su tránsito por prácticas conductistas y autoritarias, se transforman en prácticas de integración y generación de posibilidades de mejoramiento de calidad de vida, como así se expresa en la entrevista (P:6 : cita 6:43: (344-353): “

“...no creímos en nosotras, yo le digo que contemos sus experiencias, hemos fortalecido las jornadas pedagógicas, con las experiencias de las maestras, eso a empoderado a las maestras, el rol de coordinadora es significativo, es acogido, en algún momento sintieron que era exigente pero hoy están felices, hoy la experiencia la comparten con otras instituciones, lo que he hecho aquí es que cada maestra siente que ella sabe y lo cuenta y eso ha sido maravilloso. Las maestras están produciendo, están contentas por eso”.

La democracia absoluta no existe, en la NSMA no está exenta de algunas prácticas que distan de este concepto, es necesario implementar en mayor grado la participación democrática estudiantil y fundamentar una escuela de liderazgo formativo desde los principios críticos sociales coherentes en teoría y práctica de la democracia.

Conocimiento y saberes: Llevar a la práctica los valores sin conocerlos y saberlos no es posible. El saber y el conocimiento son construcciones activas en una relación coherente de doble vía entre teoría y práctica.

La NSMA, en cada una de sus vivencias demuestra sabiduría y conocimientos que le permiten el aprendizaje profundo de los valores del respeto, la responsabilidad, el compromiso y por lo tanto sus núcleos organizados se sustentan en el conocimiento pedagógico, de ciencia y tecnología, de valores de la trascendencia y la formación humanista. Es la oportunidad de la NSMA, para avanzar en el campo de la educación y seguir su rumbo sobre la base de fomentar el conocimiento como la construcción crítico social proactiva de solución de problemas de naturaleza real, para que estos saberes se materialicen en calidad de vida.

Compromiso: Se asume como cultura del compromiso, sin imposiciones, la comunidad es construcción activa, “sintetiza la relación estrecha y rigurosa personal, afectiva, consciente de la pertenencia a un contexto social cultural, con el cual se adquiere un compromiso en un proyecto formativo.

La cultura del compromiso es una realidad en la NSMA, así se evidencia en sus prácticas de trabajo cuidadoso y de formación permanente de sus docentes para asumir con claridad el compromiso de edificar dignidad humana integral a través de su misión, operacionalizada en cada una de las actividades del proyecto educativo de la NSMA, al respecto la docente de la entrevista, (p:5: cita 5: 27) :

“La misión de formar maestras nos señala los valores como fundamentales, universales pedagógicos, singulares, en cuanto a esto es una constante en la normal, tenemos una necesidad de implementar valores en la formación de maestros, que nos permite la comprensión del otro, no nos cansamos de formar en valores a pesar de los cambios de época”

Además de los principios y valores contruidos socialmente en la nueva perspectiva de liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación; en el desarrollo histórico cultural reciente en la NSMA, se avanza en la superación de estilos de liderazgo autoritarios hacia la nueva visión de liderazgo transformacional, de empoderamiento de la comunidad educativa a través de la recuperación de los roles del liderazgo como lo propone Covey (2005): : 1. encontrar la visión, los caminos de esperanza, el compartir juntos los logros y dificultades 2. Encontrar la pasión a través del facultamiento (empoderamiento) en los procesos que necesariamente conducen a mejores resultados de calidad de vida educativa 3.-Encontrar los caminos del consenso sistémico que da coherencia y consistencia a un proceso de cambio y 4. Encontrar la conciencia del sí mismo para modelar o inspirar a los demás en el

sentido de lograr las transformaciones a través del liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

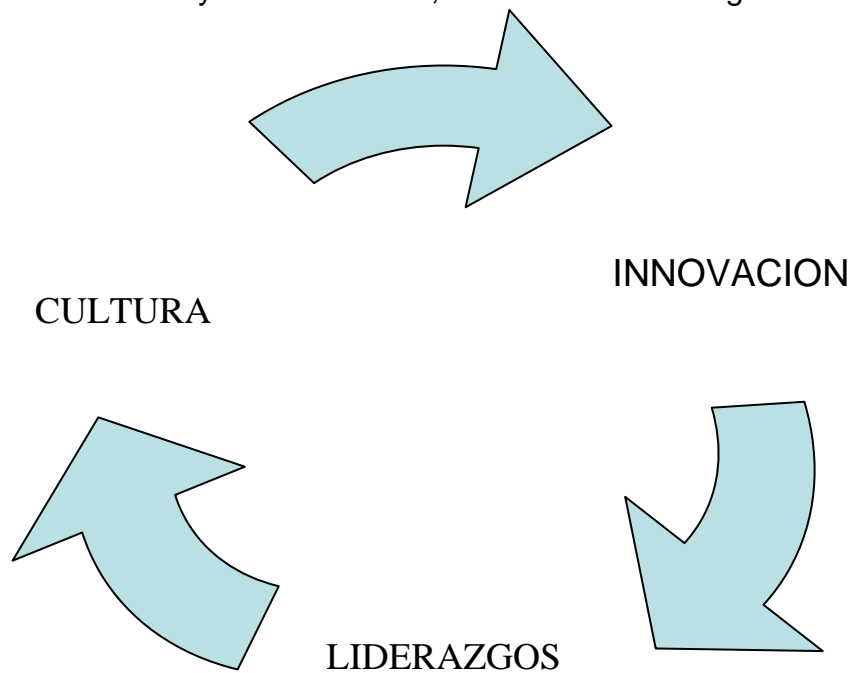
El liderazgo formativo, entonces, no es un rol dado (Per se), surge en el proceso histórico cultural, de interacción social, en el ámbito de la organización escolar, es liderazgo de naturaleza interaccional, se recoge el legado histórico de aportes en una nueva perspectiva del liderazgo sostenible, transformacional, sobre bases de principios, valores y roles que le dan la base de autoridad moral, se inspira en la recuperación del sujeto de las prácticas sociales y pedagógicas, de su voz para fortalecer las relaciones, interacciones que trascienden la visión de liderazgo autoritario, coercitivo, cuyo centro es el individuo aislado, el líder carismático, en el cual lo importante terminan siendo ellos mismos y no el colectivo.

Así, los líderes autoritarios o carismáticos, concentran todo; por el contrario, el liderazgo formativo alienta el aprendizaje profundo, como lo indica Senge (2005: **“ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica. La aceptación de esta responsabilidad constituye el antídoto de uno de los defectos más comunes de ciertos líderes talentosos: la pérdida de compromiso con la verdad”**), se orienta a construir empoderamiento a través de la cultura de la colaboración, el compromiso consecuente, el trabajo en equipo, solidario, democrático, se potencia el sí mismo del otro, es el liderazgo que se construye desde el paradigma del desarrollo humano integral (Villarini 1996), o de la persona completa planteada por Covey (2005) generando ambientes de diálogo, de debates constructivos, de participación auténticamente democrática y solidaria.

Finalmente, lo edificado en la experiencia significativa de la historia reciente de la NSMA, contiene muchos elementos de liderazgo formativo, que complementados con los aportes de la presente investigación y a partir de la deconstrucción misma, y la meta cognición de sus propias prácticas de liderazgo, contextualizándolo a nivel de principios, valores y roles, conduce al empoderamiento de la comunidad educativa y trasciende más allá de las fronteras de la escuela Normal y de una práctica autoritaria, meramente carismática para asumir de manera auténtica el compromiso con la verdad.

2. A continuación se presenta la gráfica siguiente que muestra el proceso de relaciones circulares entre cultura, innovación y liderazgo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación, de manera que todo este sistema de relaciones sociales se observa en la NSMA, para confirmar el supuesto de cómo el liderazgo formativo guarda relación con el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de la cultura organizativa escolar.

Grafica 28: Identidad y cultura escolar, contexto de liderazgo



La mayor debilidad o fortaleza de las organizaciones escolares radica en lo cultural y, como, desde esta construcción histórica se arraigan o desarraigan creencias, concepciones, actitudes, hábitos, mitos que operan como barreras o puentes para el desarrollo sostenible de los cambios escolares.

Al respecto Ávila Penagos (1999), dice que una cultura escolar, mas arraigada de lo que parece, termina absorbiendo las iniciativas y las innovaciones acaba por acomodarse a las practicas antiguas y tradicionales, cambiándose de nombre y vaciando de contenidos los esfuerzos de las reformas y su utilidad para el futuro queda prácticamente clausurada por que, queda asociada al fracaso.

Naturalmente que no se trata de desconocer el rol del liderazgo, pero no se puede soslayar la realidad cultural sedimentada en la historia de la institución y en la formación de los maestros y maestras; el impacto de la innovación en los estilos de liderazgo puede quedar sepultada en la NSMA en la medida en que los nuevos paradigmas no se empoderen en el alma misma de los actores del proceso educativo, se termina cambiando de forma mas no de contenido sustancias de las practicas pedagógicas, haciendo gala de la moda, pero en realidad como lo referencia Ávila Penagos siguen haciendo lo mismo como en el aforismo de Lampedusa de “que todo cambie para que todo siga igual”, es decir, cultura escolar, liderazgo escolar e innovación escolar, interactúan dialécticamente como un todo que le imprime la dinámica de cambio y las transformaciones a la identidad cultural institucional misma.

En el caso de la NSMA, se ha caracterizado su cultura con una misión clara y una visión de futuro, a partir de su respuesta a la innovación, se analiza como esta institución esta conciente de sus retos en el contexto caribeño, en la búsqueda de mejoramiento de la calidad de la educación inspirada en la deconstrucción de sus practicas y aprendizajes para reconstruir desde la recuperación del sujeto social, pero, se debe estar con el ojo abierto, como lo decía un docente de la misma institución, uno de los mayores peligros para el procesos es la falta de interlocutores, lo que valida el abordaje de los principios, valores y roles propuestos en esta investigación para adelantar la sistematización de la experiencia y promover hacia fuera para ampliar la cobertura de calidad educativa en el Distrito de Santa Mara y el Dpto. del Magdalena.

Así, a partir de reconocerse a sí misma se asume el compromiso con el contexto socio cultural y con la formación del ciudadano o la ciudadana maestra/o de altas calidades humanas, con identidad samaria caribeña, enfocados bajo los principios de la síntesis reflexiva de pedagogías criticas sociales y cristianas, realizan el pacto en la diferencia para impulsar desde nuevas visiones de liderazgos educativos, las transformaciones en la praxis pedagógica, expresada en la desbordante creatividad curricular, surgiendo en este proceso como experiencia significativa e innovadora en una currículo integrado y contextualizado, que hace acopio del enfoque critico social y de estrategias comunicativas, dialógicas, investigativas, interdisciplinarias en unos diseños de guías integradoras, Problematizadora.

En fin, con las nuevas formas de liderazgo que motivan los cambios se resignifica el quehacer pedagógico y social, se establece una relación estrecha entre la cultura escolar del compromiso, de la colaboración, la potenciación del ser humano, y se fortalece la capacidad de adaptación e innovación para darle sentido y horizonte la practica pedagógica, en el camino de la esperanza de construir un mundo, con, para y entre todos con justicia social.

El liderazgo transformacional en la ruta de construir liderazgo formativo en la organización escolar NSMA, tiene su potencial en la capacidad de intervenir su cultura y transformarla para cumplir con los retos de la misión formativa de maestros de la mas alta calidad humana, se trabajan consenso, se es riguroso en los procesos de planeación, organización y autoevaluación permanente, de tal manera, que esto se convirtió en habito, esto confirma los expresado por Beck y Murphy(1993), de que las organizaciones escolares son entidades socialmente construidas; en el estudio de caso de la NSMA, se entrecruzan liderazgos, cultura y la capacidad de adaptación e innovación a través de una red de relaciones complejas , en la cual juegan los principios y valores, roles

mas que los autoritarismos que limitan la creatividad y la disposición al cambio.

Para lograr ese clima organizacional y un ambiente de aprendizaje la NSMA, flexibiliza su organización, y las directivas mismas se convierten en acompañantes o facilitadoras, lo cual se centra en la o el estudiante, se alcanzan niveles máximos de coherencia, y en la misma acción reflexiva, de aprendizaje critico transformador se cambian formas de pensar, sentir y actuar, que al termino de esta investigación se observo el compromiso con una nueva fase de deconstrucción en la búsqueda de hacer visible la experiencia, a partir de aspectos transversales que potencien la sistematización, la investigación, la incorporación de ciencia y tecnología, la pedagogía y la evaluación permanente en la ruta del liderazgo formativo que trascienda a las demás instituciones.

Ante todo vale decir, que la cultura escolar es entonces un conjunto de significados, una red de sentidos, expectativas, comportamientos compartidos por los actores de la organización escolar que tejen juntos el trama social que le dan coherencia e identidad a la escuela, todo esto se manifiesta en las ideas, concepciones y practicas cotidianas, que avanza hilando de manera humilde, sincera, los cambios que se promueven desde una nueva significación de liderazgo formativo como la construcción en comunidad de los principios, valores y roles que le dan fuerza a la innovación educativa.

Dado que se plantea un sistema de relaciones entre cultura escolar, liderazgo formativo y la innovación como procesos de transformaciones que apuntalan la sostenibilidad de la calidad de la educación, se evidencia en los códigos surgidos en el análisis de datos que se mostraron a través de los mapas de trabajo en ATLAS.ti, códigos que muestran la capacidad de adaptación cuando esta institución está frente a la reforma o reestructuración , hacen un estudio de la norma y la asumen críticamente aplicándola de manera responsable, de acuerdo a sus circunstancias históricas, el cambio lo ven inacabado, la tecnología es primero la persona y esta es un apoyo pera el proceso mas no lo es todo, la conciencia ecológica se patentiza en la practica del cuidado del entorno escolar, la calidad de la educación se hace desde su propia impronta , la innovación curricular permean la vida de la escuela, todo lo que se dice se implementa en la practica pedagógica, la comunicación es efectiva , oportuna y planeada, se generan ambientes agradables, de alegría, se observa una cultura organizativa, sustentada en el compromiso, la colaboración, el amor institucional, el sistema de dirección circular, la participación activa y el respeto y responsabilidad solidaria con la misión formativa.

3. El análisis de los estilos de liderazgo en la NSMA se sustenta en la comprensión realizada través de los proceso de análisis descriptivo e

interpretativo de los datos arrojados por la practica de la investigación en el mismo sitio, escuchando a los entrevistados y observando las relaciones e interacciones de los protagonistas, tratando en todo momento de entender el caso en la propia dinámica de desarrollo histórico-cultural.

La NSMA, transita momentos de renovación de sus estilos de liderazgo, especialmente a partir de la apropiación de la visión reconstructivista social crítica, y en este contexto de su propias tradiciones intenta superar concepciones y practicas culturales autoritarias o de liderazgos directivos y transaccionales; se pudo observar como conviven en ella varios estilos de liderazgo en el contexto de su cultura organizativa escolar, pero también se aprecia como surge la nueva visión de liderazgo pedagógico transformacional en la ruta del liderazgo formativo que se centra en la recuperación del sujeto de las practicas pedagógicas y del empoderamiento de la comunidad educativa a través del saber, del saber hacer, saber convivir y saber ser, es decir, de la recuperación de la voz propia para inspirar a los demás a que recuperen la suya, en la perspectiva de dar respuesta a las exigencia externas de restructuración de las normales y de los cambios que plantea la era del conocimiento, a partir de los procesos de organización y fortalecimiento interno de la misión y la visión comprendida por los estamentos sociales, quienes de manera coherente y consistente le dan fuerza a los procesos de cambio.

Cabe señalar, que el nuevo liderazgo se inspira en la concepción de recuperación del sujeto social, del empoderamiento colectivo, resignificando lo mejor de su historia personal, confrontándolo con su propia realidad y a partir de ello reconstruirla y transformarla en una nueva praxis que apunta a un sistema reconstructivo social como lo concibe Marco Raúl Mejía., quien al respecto dice

“...Iniciamos algunos talleres en la NSMA a finales de los años 90 con procesos de formación de cara a dar respuestas a la globalización, a las nuevas circunstancias, a las transformaciones sociales producto de esta, y seguidamente comenzamos un proceso de transformación de practicas, nos llevo a afrontar la tesis doctoral que estaba trabajando y como la deconstrucción podría adoptarse como una estrategia para construir procesos de cambios, que permitiera deconstruir los aprendizajes, había que reorganizar la practica para que significara de otra manera, para que hablara de otra manera y para que tuviera un desarrollo propio, por ese proceso de desaprendizaje se fueron organizando las líneas sobre las cuales debía construirse con las capacidades instaladas de la institución y con los elementos de practica de los actores, uno, asesora pero no puede remplazar la practica de los actores, uno, no puede deconstruir por nadie, si el actor de practica no esta dispuesto es difícil deconstruir, creo que ese aspecto es el mas importante en el desarrollo de este proceso que hemos vivido de la

NSMA, me acuerdo con la hermana Rosita para aquel momento me decía, aquí no tenemos mas de cinco o diez maestros que van a cambiar, yo le decía vamos a apostarle y le decía que si se sabia hacer el proceso, la gente cambia, y no se pude obligarlo a cambiar con nuevas teorías, hay que deshacer las practicas, tenemos que llevarlos a cambiar las practica, uno, ha ido visto crecer el grupo que nada tiene que ver con los primeros talleres que hicimos, las primeras discusiones, el grupo ha ido creciendo y generando nuevas dinámicas, este paso es importante, los maestros y maestras están en el proyecto en un 90% hoy; este proceso saca de las practicas anteriores y pone al maestro en una actitud de cambio, de cambio permanente, cambio en el respeto, en la autonomía en relación con el conocimiento, se ha concluido en los cuatro núcleos de la integración curricular, con sus limitaciones sí, pero esto es una realidad para mostrar al país, muestra posibilidades de trabajo por la manera como se organiza el grupo, esto demuestro que los cambios se dan desde los cambios internos, se pueden mostrar esas dinámicas para abordar las distintas disciplinas desde otras perspectivas, los cambios se hacen desde dinámicas internas, no solo desde las teorías, eso ha sido así desde los años 90 que se comenzaron los primeros talleres” (P:i5 cita 15:4 de la P:19:46)

La anterior cita, deja claro el momento que vive esta Institución, su cultura se transforma y aparecen nuevas visiones de liderazgo para adaptarse y avanzar en procesos de innovación curricular y de relaciones sociales, los procesos de cambio son permanentes, los perfiles de profesores, estudiantes, directivas, padres de familia y comunidad en general comienzan a asumir nuevos roles que se evidencia en una desbordante producción pedagógica como así lo reconocen los pares académicos, se manifiesta en la coherencia de la teoría con la practica pedagógica; en el trabajo colaborativo, en la dirección circular, el trabajo en equipo, los desarrollo ontológicos, epistemológicos, sociológicos, sicológicos, pedagógico y didáctico que fundamentan su propuesta pedagógica, como lo señal Marco Raúl Mejía, esto un proceso de transformaciones producto de la decisión de sus protagonistas que decidieren escoger el camino de la esperanza, de la potenciación del sí mismo y del otro, haciéndolo de manera sistemática, responsable, altamente sustentado en la capacidad de comprensión a partir de la investigación acción participativa y de la apropiación de la estrategia reconstructiva social, que apunta a nuevos aprendizajes pertinentes a las necesidades y expectativas de formación de las y los estudiantes de alta calidad humana que requiere el mundo de hoy.

Al lado de esta perspectiva también se manifiestan transformaciones en sus directivas que adoptan posturas que deconstruyen las prácticas de estilos de liderazgo autoritarios, directivos, carismáticos que aun sobreviven, al respecto de estos cambios una de ellas responde en la entrevista (P: 6, cita 6:12, p: 78-84), que el:

“proceso de transformación se hace de adentro hacia fuera, primero, aparecía un tipo de relación desde afuera hacia adentro y la Normal cumplía bien, y daba respuesta a, lo que se le pide desde fuera, eso funcionaba bien, era un estilo bien, en ese momento era normal, era tranquilo, armónico, (...) Llega un segundo momento, donde cuenta el pequeño territorio, pero también cuenta el gran territorio, entonces eso da mucha más riqueza, da un horizonte amplio, lleva a la posibilidad de conquistar espacios más amplios de comunicación, de relación, donde tienden a cerrarse por nuevas políticas o nuevas posiciones”

Los maestros y maestras son protagonistas de estos cambios, transforman la docencia tejiendo sistema educativo desde el preescolar hasta el ciclo complementario, recurren a metáforas, (la telaraña construida en red como lo hacen las arañas para organizar el currículo) a otras formas de aprendizajes, en fin, el liderazgo de los profesores marca el rumbo en la toma de decisiones cruciales, en la búsqueda de calidad de la educación con equidad, de Asunción de las reformas con sentido crítico proactivo, de desaprender las prácticas autoritarias y tradicionalista innovando, recuperando la dimensión formativa humanista, pedagogizando en contraste con otros ámbitos, que so pretexto de lo técnico se olvidan de la naturaleza pedagógica de la misión de formar personas de altas calidades humanas, al respecto en la entrevista (P:7, cita: 7:41, P:77-81) la docente dice: “Somos formadores de maestros, la visión es formar al maestro para la cultura y la región caribe, trabajamos la identidad cultural, el docente como orientador de esa recuperación de la identidad caribe”.

Lo anterior, demuestra el nivel de compromiso, de la nueva visión de liderazgo, coherente con lo planteado por Senge (2005) cuando hace una crítica al liderazgo carismático tradicional de centrar la atención en héroes, predestinados a mandar, decidir, a considerarlo como salvadores, personas especiales que marcan el rumbo, y apunta a otra alternativa de liderazgo cuando se refiere a la metanoia o cambio de paradigma que promueve el liderazgo de nuevo tipo que requieren las organizaciones inteligentes, afirmando textualmente que “ las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva de liderazgo”, la apertura de la NSMA a nuevas ideas de liderazgo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de su cultura organizativa pasa por resolver el problema que aun mantiene rasgos de corte tradicional como son algunos subterfugios de directivas que manipulan a veces bien intencionada, pero que refuerzan posturas distantes de una práctica en un nuevo rol de liderazgo formativo, como lo sigue sosteniendo Senge (Ibíd.) “la nueva visión de liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en las tareas más sutiles e importantes, en una organización inteligente los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organización donde la gente expande continuamente su aptitud para

comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender”

Así, que la nueva visión de liderazgo en la NSMA coexiste con estilos de liderazgo autoritarios, directivos, carismáticos, transaccionales, los cuales son estilos que históricamente se formaron en la cultura y actualmente viven el proceso de deconstrucción como la estrategia que ira facultando a sus comunidad hacia la continuidad de un procesos de desarrollo sostenible de la calidad de la educación, para Goleman el liderazgo directivo tiene rasgos de autoritarismo y arrogancia y lo simplifica con el eslogan : “ven conmigo”, “haz lo que te diga”, pero, estos estilos ceden en la NSMA y dan paso a la visión de compromiso y en la líneas de acción reflexiva bajo principios sociales y transformadores se avanza al reconocimiento de los sujetos sociales: maestros, maestras, estudiantes, padres de familia, trabajadores, exalumanas, haciendo coherencia con los eslogan de Goleman: “las personas primero”, o “esperamos de ti los mejores esfuerzos” o “tu que opinas”, de características humanistas y democráticas.

Cabe, señalar a manera de síntesis, que los estilos de liderazgo construidos históricamente en el proceso de interacción social en la organización escolar NSMA ha recorrido el camino que va de lo tradicional, autoritario, carismático a estilos transformacionales pedagógicos y sociales en la ruta de un liderazgo sostenible y formativo que en el momento histórico actual incide positivamente en los procesos de cambio en la cultura organizativa escolar y en los procesos de desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

Se claro, que la idea no es alinear mecánicamente hacia un determinado estilo, es construir proactivamente la integración escolar y decantar la posturas autoritarias, coercitivas, de obstrucción a las vías del dialogo, la participación democrática y solidaria que fragmentan la condición humana en nombre del desarrollo técnico o tecnológico para competir negativamente con el otro.

Los estilos de liderazgo se pueden identificar cuando hacemos el recorrido por los procesos de codificación, descripción y análisis de datos cualitativo que al final arroja el resultado de códigos producidos en el trabajo de campo y que comprueban los expresados anteriormente, (ver resultados anexos como informe síntesis).

5. La cultura de una organización es la estructura socialmente construida de creencias, normas y modos de ver el mundo y de actuar en el que identifica a sus miembros (López Yáñez, 2004)

La cultura organizativa se comprende como ese conjunto de significados que se construye en la interacción social a través de los procesos comunicativos entre las personas de la organización y que alcanza un nivel de consenso expresado a través de símbolos, es una red de significados compartidos contruidos históricamente, de esta manera todo lo que se observa en los sistemas sociales tienen que ver con la cultura: la forma como se relacionan las personas, como le dan uso a sus entornos físicos, naturales, los métodos y estrategias que utilizan para realizar sus actividades, algunas veces las personas o grupos sociales cimientan un ethos cultural (maestros, estudiantes, padres, directivas de colegios) que obstaculizan o facilitan el desarrollo organizativo; los roles que se juegan en la organización también son expresiones de la cultura , algunos sectores se manifiestan de manera acrítica como lo indica López Yáñez (Ibíd.), es decir, estos sector dan por sentado que las cosas están bien y no necesitan discusión, pero también se encuentran las fuerzas disidentes culturales que se manifiestan contrarios a las ideas establecidas, la cultura organizativa no se construye de la noche a la mañana como lo continua afirmando López Yáñez, podemos decir entonces que la cultura organizativa se forma en el proceso histórico institucional y como lo señala Schein, (1998), citado por López Yáñez (2004) **la cultura organizativa es el conjunto de aprendizajes realizados por una institución en sus devenir histórico, en su proceso evolutivo.**

Sobre la base de lo anterior al caracterizar la cultura organizativa de la NSMA a partir de su desarrollo histórico, observamos que esta responde institucionalmente a través de procesos de adaptación e innovación permanente contruidos socialmente por sus actores quienes construyen sus propias formas de significar los cambios e innovaciones. A través del análisis de las entrevistas semiestructuradas se pudo describir e interpretar los códigos pertinentes, encontrando un alto nivel de cohesión en su imaginario colectivo, un sistema de creencias, símbolos, formas de concebir el mundo que identifican a esta comunidad, pero también encontramos sectores disidentes que no dan por sentado que todo esté bien, para el caso, algunos en los diálogos encontramos críticas al sistema de gobierno escolar, de dirección, especialmente en los niveles de exigencias que afectan el tiempo familiar, lo que toca el sistema de sostenibilidad del proceso, como también a la forma como las directivas asimilan algunas veces de manera acrítica la norma, igualmente se cuestiona la apertura a los sectores sociales, en el sentido, del impacto que esta institución pueda tener mas allá de sus territorio pedagógico; esta dinámica de tensiones es positiva en la medida en que se aprovecha para mejorar, y los críticos son personas proactivas.

De manera que la cultura organizativa de la NSMA, es un importante mecanismo de cohesión social que funciona como filtro para los procesos de adaptación e innovación, el compromiso, la colaboración, el compañerismo y la integración priman para que esta organización avance y se convierta en punto

de referencia positivo, en este sentido, la cultura organizativa de la Normal y la gestión y liderazgo permanente de la misma facilitan la innovación que da respuesta a las exigencias y expectativas en la formación de estudiantes de un perfil integral, la mayor evidencia está dada en los que esta organización denomina “currículo integrado y contextualizado”, construido sobre la base de su propia impronta, creencias, normas, valores, símbolos que se le dan identidad institucional constituida a través de la historia conservando el legado dejado por generaciones anteriores pero también renovándose permanentemente, en especial en su historia reciente, expresado cuando se refieren a sí mismos diciendo que en ella convergen: identidad samaria, salesiana y normalista.

Cabe señalar que, la NSMA guarda sus niveles de autonomía a frente a las prescripciones normativas, sin ser irreverentes, analizan la norma y la contextualizan a su realidad escolar, además se crean su propio sistema de autorregulación para prevenir las amenazas que puedan irritar el desarrollo organizacional, es importante entonces como se ha hecho desde esta investigación de mostrar como mejora esta institución y por que han sido capaces de salir adelante a pesar de las circunstancias adversas.

Deseamos subrayar que esa identidad cultural edificada con esfuerzos de sus protagonistas, en el devenir histórico, distingue a esta institución que forja en el corto, mediano y largo plazo un nuevo horizonte institucional rico en contenidos, desbordante en producción pedagógica y curricular, reforzado por un sistema de comunicación que opera como para darle coherencia a su estructura organizativa, emitiendo mensajes claros, informando de manera eficaz, y creando a través de acciones y medios comunicativos un alto sentido de pertenencia en la comunidad educativa.

La innovación curricular es la unidad de análisis que permite observar la riqueza del cambio en esta organización, el “currículo es toda la vida de la escuela” así lo plantean de manera coherente, cambiaron los tiempos escolares, las materias no se suceden mecánicamente como en el sistema tradicional, las disciplinas sirven de apoyo a equipos de trabajo interdisciplinarios para plantearse problemas del mundo de la vida y de manera conjunta reflexionar y aplicar para transformar las realidades escolares con la participación activa de los estudiantes, en una relación horizontal de los protagonistas del acto pedagógico, dándole sentido a la práctica pedagógica como posibilidad de vida, como acción reflexiva de los procesos educativos en la perspectiva de formación de la persona completa de la que habla Covey.

A continuación ilustramos con una cita amplia de reflexión acerca de los procesos de innovación en la cultura organizativa de la NSMA, promovida desde nuevas concepciones y prácticas de liderazgo pedagógico:

“Las innovaciones y cambios en la Normal, Los hay desde el punto de vista de infraestructura, ensanchamiento y mejoramiento de planta física, dotación: salón de bilingüismo, lo de la sala de calculadora, los computadores uno a uno, dotación de biblioteca, ampliación de salones, esto ha sido fundamental para responder al desarrollo físico y de la incorporación de las tecnologías modernas para apoyar al proceso académico, pero lo fundamental no está en esa parte por que la normal no se ha conformado o estacionado en un plan de modernización; lo fundamental está en transformar su currículo, el enriquecerlo desde lo universal, local e institucional, lo internamente particular, primero, en transformar sus currículo, de un currículo tradicional, muy criticado, pasando de formar maestras desde el tecnicismo, eran como algoritmos que los profesores se sabían de memoria de cómo preparar una clase, como iniciarla, como cerrarla, de llevar registros, de abrir y cerrar un año escolar, se lo aplicaban a las estudiantes, se había vuelto monótono, rutinario y con la modernización de la pedagogía a nivel universal, con las corrientes remozadas, constructivistas, del aprendizajes significativo, de la aplicación de las teorías de Vigotsky, Piaget, de todo esas corrientes venidas de Europa, de Norteamérica, se planteó la necesidad de transformar la estructura curricular, implicó una transformación en la estructura mental y actitudinal de los profesores, un cambio en la formación de maestros y maestras, un cambio en la cotidianidad del maestro, se paso al ciclo complementario, cuando antes era hasta 10 y 11 grado, se paso de un currículo organizado por áreas a un currículo organizado por núcleos, eso me pareció un avance enorme, tremendamente fundamental, en que consistió: sabemos que el aprendizaje es complejo, y lo que se hace usualmente es trabajar el conocimiento por áreas, de 7 a 8 matemáticas, después lenguaje de 8 a 9, de 10 a 11 sociales, en los colegios, la Normal decidió cambiar esa forma, uniendo en cuatro grandes núcleos las 9 áreas fundamentales exigidas por la ley, mas las optativas: como la pedagógica, didáctica, historia de la pedagogía, filosofía de la educación, epistemología de la educación, innovaciones pedagógicas, por ejemplo, entonces se unieron en cuatro grandes núcleos: el núcleo del desarrollo del pensamiento: ese núcleo busca mejorar la capacidad cognitiva, darle herramientas para que piense desde lo lógico, desarrollar el pensamiento lógico- matemático, para trabajar mejor la comprensión, se agruparon en él: ciencias naturales, matemáticas, trigo, física, química, el pensamiento filosófico; otro núcleo es el de la comunicación: en donde se desarrolla todo lo que tiene que ver con los lenguajes que utilizan los seres humanos para comunicarse, hay está humanidades, castellano, idiomas, el lenguaje de señas, de los sordomudos, el de los invidentes, educación física artística, lenguaje estético, el teatro, se unió la educación física es un lenguaje para comunicarse, el otro es el desarrollo de la personalidad de la trascendencia, otro es el núcleo de la pedagogía, es que tiene que ver con la vocacionalidad de la pedagogía, de la didáctica, con asesoramiento y acompañamiento de las practicas pedagógicas... **la gran reforma es el proyecto de currículo integrado y contextualizado, que tiene que ser sistematizado a través de una unidad de sistematización: relacional, intelectual, estructural, interinstitucional, como insumos intangibles, talento humano, relaciones con otras instituciones y todo lo de su**

estructura para agregar como patrimonio” (P:3 cita: 3:79; p: 159-187...214-217)

Tabla 22: Codificación de innovación y cultura organizativa en la NSMA.

<i>CODIGOS</i>	<i>CODIGOS</i>
<i>INNOVACION NSMA</i>	<i>CULTURA ORGANIZATIVA ESCOLAR NSMA</i>
<i>“Currículo integrado y contextualizado”</i> <i>“Núcleos pedagógicos”</i> <i>“apertura flexible”</i> <i>“Calidad educativa integral reconocida”</i> <i>“Líneas de investigación”</i> <i>“comité curricular”</i> <i>PEC: Proyecto Educativo Institucional</i> <i>“Eje transversales de investigación: sistematización, investigación, tecnología, evaluación, pedagogía”</i> <i>Multidisciplinario/interdisciplinario”</i> <i>“Enfoque crítico social”</i> <i>“Estrategias metodológicas innovadoras”</i> <i>“Incorporación de las nuevas tecnologías”</i> <i>“Pedagogías inclusiva”</i> <i>“Pedagogía problematizadora”</i> <i>“trabajo por proyectos de investigación y de aula”</i>	<i>“Ser maestro es una vocación, un conocimiento, una practica”</i> <i>“Adaptación de la norma”</i> <i>“Aprendizaje colaborativa”</i> <i>“Actitud positiva”</i> <i>“Autorregulación organizativa”</i> <i>Autoevaluación y co evaluación institucional</i> <i>“Actividades pastorales”</i> <i>“los buenos días”</i> <i>“Autonomía institucional”</i> <i>“Clima institucional”</i> <i>“Empoderamiento”</i> <i>Dirección colegiada</i> <i>Docencia profesional comprometida</i> <i>“Orden y limpieza”</i> <i>“Conciencia ecológica”</i> <i>“Cultura del proyecto”</i> <i>“Sistema preventivo de Don Bosco”</i> <i>Triada identitaria: samaria, salesiana y normalista</i> <i>Misión formativa de maestros de la mas alta calidad humana y científica</i> <i>Relaciones afectivas</i>

Fuente: Software ATLA.ti. Tesis de Maestría. 24/11/08

Así, que las innovaciones, cambios, en la NSMA, no se han construido de la noche a la mañana se cimientan en el devenir histórico, en el contexto de su cultura organizativa escolar, son cambios materiales e inmateriales, cambios de paradigmas, de imaginarios, cambios e innovaciones que se originan en procesos de humanización pedagógica, de recuperación de la persona, del profesional, del sujeto social, del espíritu del compromiso, la colaboración, el amor y la entrega a una misión formativa a través del empoderamiento en los saberes de sus docentes y directivos docentes.

5. La escuela, el aula de clases, el entorno escolar, la familia y todo el contexto cultural, incluyendo: las tecnologías, sistemas de comunicación, información hacen

unidad compleja para considerar el análisis de la Institución educativa, y asumir nuevas formas culturales y de liderazgo para el desarrollo educativo con equidad social. La mirada reduccionista de la calidad de la educación coloca en desventaja a las escuelas públicas en la cual se educan los más pobres. Por lo tanto, las experiencias significativas de calidad integral de la educación pública deben ser sistematizadas, investigadas y publicadas para potenciar el desarrollo equilibrado de todas las instituciones educativas escolares.

6. Liderazgo y administración escolar hacen una unidad en la diversidad. A La perspectiva crítico social transformadora subyace el liderazgo formativo que además de potenciar el administrar bien, con principios de honestidad, transparencias con los recurso públicos y de hacer un uso efectivo de esos de ellos para mejorar los procesos pedagógico, incluyendo el buen uso del tiempo y los espacios escolares, se preocupa de manera especial por la sinceridad, la autenticidad, el dialogo franco, la coherencia, el compromiso con la formación continua hacia el empoderamiento del si mismos de los sujetos para que transformando sus practicas sociales y pedagógicas influyan para inspirar en el otro la continuidad de un espiral de desarrollo hacia la convivencia democrática y la solidaria

7. La condición indispensable para construir liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación, es el cambio de enfoques, comprender que el aprendizaje no es mecanico, ni memorístico, es un desplazamiento o cambio mental, se transforman las estructuras conceptuales, acitudinales, metodologicas, axiológicas, estéticas(Gallego-Badillo 2005), es decir el cambio de paradigma del liderazgo pensado desde el paradigma positivista, funcionalista hacia el liderazgo pensado desde el enfoque sistémico, socio crítico, constructivo y comunicativo, esta nueva visión de liderazgo se corrobora como una alternativa en construcción en la NSMA, así lo expresan sus lideres en los diferentes momentos de las entrevistas cuando afirman que no hay una figura única, es en la misma dinámica del proceso la que se deciden los cambios, de acuerdo a las políticas van apareciendo. La Rectora, coordinadoras son parte del proceso, hacen acompañamiento, hacen liderazgo, manejo de horarios, hacen las cosas propias de la administración, nosotros lo vemos como acompañantes, mas que imposición, el comité curricular es el que diseña, orienta en relación con el consejo académico y directivo

8. En Colombia, especialmente en la costa Caribe se tiende a un modelo tecnicista de gestión de calidad educativa, mas allá de este modelo es un buen ejemplo la experiencia de la Normal Superior de Santa Marta que construye calidad sostenible de la educación desde la propuesta deconstructivista y reconstructivita social a partir de la recuperación del sujeto de las practicas y saberes pedagógicos en una dinámica constante de transformación de sus propias realidades escolares., apoyados en una teoría y practica del desarrollo humano integral, de la persona completa, en el sentido que lo plantea covey de encontrar la voz propia, aumentando la libertad y el poder de elección para potenciar el al ser humano y a través del liderazgo formativo se facilita la potenciación de la cultura organizativa diseñada para aprovechar el potencial humano, considerando que liderar es la capacidad de inspirar a los demás para que hagan uso

de sus facultades siguiendo los principios, valores y roles que dan la autoridad moral para emprender las innovaciones y cambios que le den continuidad a los procesos educativos con el empoderamiento de la comunidad educativa.

La sostenibilidad de la calidad de la educación no tiene por que afectar la vida humana, por el contrario, es el compromiso con las necesidades humanas, que sea de beneficio para las personas ahora y en el futuro. Este desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la NSMA, se valida por los pares académicos en la visita de mitad de año de 2008, valorando los procesos y resultados de esta institución en la escala de cumplimiento cabal, la clave de estos cambio la relatan sus protagonista cuan dicen “ el desarrollo institucional de la NSMA, sostenido históricamente, viene de cuna es una escuela reconocida con logros como Normal demostrativa, Normal piloto, PEI sobresaliente, acreditaciones de calidad, desarrollo y sostenibilidad” (P:5)

En La búsqueda del desarrollo sostenible de la calidad de la educación desde un liderazgo formativo se propende por reconocer a los miembros de la comunidad o trabajadores de la cultura y la educación, no como recursos sino como comunidades humanas, para valorarlos en sus capacidades de innovación, creatividad, afectividad, de manera, que esas personas no sacrifiquen su vida personal y la de sus familiares.

En lo referente a innovación curricular como estrategia de desarrollo de la calidad de la educación la NSMA, le apuesta al eclecticismo reflexivo (Posner, 1999), en la implementación del currícula integrado y contextualizado para el mejoramiento institucional, se negocia y se hacen consensos para no ser excluyentes, se asocian varias perspectivas: enfoque critico social, sistema Don Bosco, complementados para mejora la calidad de vida escolar, al respecto de esa conexión la entrevista ((P:6) expresa:

“nosotras liberamos la estructura y nos acogemos a los principios, hay un principio transversal que es la emancipación y libertad que es transversal en el sistema preventivo, y nostras en el sistema preventivo nos acogemos a ese principio, le damos nueva voz, liberamos la estructura, los principios coinciden totalmente con la escuela de Frankfurt, el sistema preventivo nació como respuesta a una situación social, en la guerra de Italia, Don Bosco, a diferencias de otros le puso el ingrediente de la religión, busco darle respuesta a los hijos de la guerra, que se quedaron sin familia, jóvenes explotados por las empresas, mano de obra barata, jóvenes sin prestaciones, el quiso ofrecerle un espacio de libertad y felicidad a esos jóvenes, para desarrollarse como persona, capaces, fue siempre una respuesta a la situación social, el dice siempre hay muchas razones que no nos cambian, pero si hay una razón que le permite a una persona cambiar, que es la relación con la trascendencia, las escuelas de Don Bosco fueron perseguidas, por que empezó a atraer a los jóvenes, por que las fabricas se quedaban sin trabajadores, por que don Bosco les ofrecía el espacio, los grupos alzados, también se quedaban sin jóvenes, empezó una persecución a muerte, cuentan que un día llegaron la autoridades a cerrar la escuela de Don Bosco, por que

era día laboral y no habían estudiantes en clase, lo que ocurrió era que la escuela estaba en silencio pero todos los estudiantes permanecían en clase, el se paseo con los inspectores de educación para que vieran que los estudiantes estaban en clases, después hizo que llamaran a los maestros, para hacer una discusión, no se alteró el ambiente, uno le pregunto a Don Bosco de cómo hacia, el dijo o religión o pan, ellos escogieron la religión, ofrece motivaciones internas, que favorece el desarrollo personal, eso ha permitido que esos dos temas se encontraran, el sistema preventivo es espiritualidad, estilo de relaciones, es modelo pedagógico también , lo critico social es el enfoque, nosotros hace mucho que no hablamos de modelo pedagógico, en la discusión vimos que quedarnos en modelo es quedarnos corto, nos encasilla, nos encierra el horizonte, nosotras hablamos de enfoque”.

9. A manera de conclusión final , se confirma la gran familia de categorías que valida la afirmación de que la sostenibilidad de la calidad de la educación guarda relación con la liderazgo formativo en el contexto de la cultura organizativa escolar, en la misma dinámica de construcción y transformación de identidad histórica cultural, en la cual el sujeto que se empodera en la praxis de sus propias interacciones, recupera la voz propia e inspira a los demás para que hagan lo mismo, esta gran familia se visualiza al final en los anexos del proyecto de investigación.

7. RECOMENDACIONES

Los resultados de esta investigación cualitativa en un estudio de casos en la NSMA, muy a pesar de sus resultados logrados, de gran utilidad para diseñar líneas de acción en la NSMA, y políticas educativas a nivel del Distrito de Santa Marta, es un conocimiento inacabado que plantea nuevos retos para otras investigaciones, en el sentido del diseño de propuestas de liderazgo formativo en la acción participativa con las comunidades educativas, especialmente en la NSMA, para promover desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de las culturas organizativas escolares.

Como se indicó la investigación presente adelanta algunas conclusiones y da respuestas a los objetivos planteados y se cumplen las expectativas de los resultados esperados, pero, mas allá, se recomienda una investigación acción participativa para construir la propuesta o modelo de liderazgo formativo que impacte el contexto sociocultural samario y magdalenense que hoy se caracteriza por bajos niveles de liderazgo proactivo en el ámbito de las organizaciones escolares, en tal sentido, es recomendable para mejorar la calidad de la educación con equidad social promover iniciativas y compromisos institucionales y organizacionales para reorientar el rumbo hacia el cambio y la innovación escolar que le de sentido al quehacer pedagógico en la perspectiva de construir sociedad democrática y solidaria, sustentada en principios y valores morales.

A partir de esta investigación de un estudio de caso en la NSMA, caracterizando algunas claves culturales, de organización escolar, nuevas visiones de liderazgo y de un planteamiento del problema de cómo desde el liderazgo formativo se pueda promover desarrollo sostenible de la calidad de la educación, y como desde la NSMA se puede generar investigación y compromiso pedagógico crítico social que inspire a las demás instituciones a recorrer caminos de esperanza para formar el ser humano integral que necesita la región caribe en la perspectiva de cambios profundos en la estructuras y sistemas personales, sociales y profesionales para mejorar la calidad de vida, hoy deteriorada por la pobreza, la violencia y la corrupción política y económica.

Alrededor de los elementos encontrados en la NSMA como parte de un sistema social de liderazgo, que en esta investigación consideran valiosos y punto de partida para diseñar liderazgo formativo como el empoderamiento del sujeto y el colectivo pedagógico, que promueva calidad de la educación integral, en esta perspectiva invitamos a los miembros de la comunidad Normalista a estudiar en profundidad este informe como parte de sus procesos de deconstrucción y en esta línea reflexionar acerca de sus prácticas para

avanzar en coherencia con el enfoque crítico social que plantea los caminos de diálogo crítico proactivo, de respeto a la diferencia y de coherencia política e ideológica con la comunidad educativa y el contexto sociocultural en la dinámica de la transformación y humanización a través de la sabiduría que caracteriza los inicios de una nueva era en la historia de la humanidad.

Al mismo tiempo, invitamos a SUE CARIBE, a la NSMA, Universidad del Magdalena, a potenciar esta línea de investigación del análisis de las organizaciones educativas escolares para construir calidad de la educación sin depender de modelos extranjeros, que se vienen aplicando sin beneficio de inventario, para llenar requisitos, matrices, de modas con calidad total importadas de Europa, que no se fundamenta en un trabajo de base, en una cultura de profundo aprendizaje, de generar procesos desde la propia creatividad, originalidad y colectividad de los protagonistas, en este sentido consideramos se debe sistematizar y publicar, los qué y cómo la NSMA, adelanta sus procesos para darle sostenibilidad a la calidad de la educación desde sus impronta, asimilando los aportes de otros pero a partir de la deconstrucción de sus realidades para transformarla, recuperando efectivamente al sujeto maestro, maestra, directiva, padres, trabajadores, exalumnos, ciudadanos, reconocidos como personas que a su vez aportan su vocación, conocimiento y prácticas sociales como lo dice una de las docentes entrevistadas para y que se evidencia en los más recónditos rincones de esta Institución.

Basándonos en charlas de retroalimentación de la investigación con las personas de la dirección y los núcleos de trabajo, pudimos detectar algunas diferencias más no disidencias, en el sentido de tener en cuenta los niveles de exigencia a estudiantes, profesores y padres, para el logro de la calidad de la educación, que en cierta medida afecta la parte familiar, lo que limitaría el desarrollo sostenible de la calidad de la educación, en tanto se afecte la vida de las personas, y como se dijo lo que hoy se haga no puede deteriorar la vida futura, la NSMA, y lo dijo una coordinadora este proceso comenzó por recuperar el sujeto y el motor a sido la deconstrucción de la realidad y hoy tenemos claro hacia donde vamos, sean pues estas palabras una palanca para avanzar en con pie en la tierra y pensando en el futuro de las presentes y nuevas generaciones.

Finalmente, queremos recomendar como lo hicieron los pares que esta experiencia normalista fortalecida a su interior se proyecte socialmente para cualificar los procesos educativos, democratizando aun más la vida escolar, bajo los principios del enfoque crítico social y se abran las puertas a los sectores sociales necesitados de educación de alta calidad humana, para salir de la pobreza y potenciar las riquezas humanas que son condición de libertad y de justicia para todos y, en esta perspectiva el PEI es clave como una construcción dinámica y colectiva, como letra viva, se convierte en el faro o

liderazgo que le da dinámica a la vida institucional, promoviendo el empoderamiento de la comunidad educativa desde la nueva visión de considerar a las personas como personas completas y no como cosas; en esta nueva visión de liderazgo formativo por encima de todo está el aprender a valorar a ser en su contexto real como condición del conocer y hacer.

BIBLIOGRAFÍA

AVILA PENAGOS, R y Marina Camargo (1999) “La utopía de los PEI en el laberinto escolar”. COLCIENCIAS-CIUP-UPN-PIIE, en coedición con EDICIONES ANTROPOS LTDA. Santa fe de Bogotá, D.C.

ALVAREZ DE MON, S. (1997). “Liderazgo transformador”. *Harvard Deusto Business Review*, 77 (marzo-abril), 49-57.

BARDISA (1997). “Teoría y practica de la micro política en las organizaciones escolares” *Revista Iberoamericana de Educación*, 15.

BASS, B. M. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre dirección de centros Educativos. Bilbao, ICE – Universidad de Deusto, Ediciones Mensajero.

BOLIVAR, A (2007). “Liderazgo Mejora y Centros Educativos”. Madrid: UNED

----- (1996) *Culturas Profesionales en la Enseñanzas*, en cuadernos de pedagogía.

-----, (2000) *Los Centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La muralla

-----, (2000a): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.

BACHELARD, Gastón (1987). La Formación del Espíritu Científico. Siglo XXI Editores. Buenos Aires. 10⁴ edición .

BAEZ OSORIO, Miriam. (1995) El Surgimiento de las Escuelas Normales Femeninas en Colombia. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

BRUNER, Jerome. (1971) La Importancia de la Educación. Ediciones Paidós. España 1ª edición. 199 p.

BERMUDEZ BERMUDEZ, Arturo E. (1997) Materiales para la Historia de Santa Marta, Editorial Kimpres Ltda. Bogotá. D.C.

BRIONES, Guillermo (1996). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. 4ª Reimpresión. México, D. F. Editorial trillas.*

BUENAVENTURA, Nicolás. (1997) El cuento del PEI. Cooperativa Editorial del Magisterio Bogotá. D.C.

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN, C.N.A. Criterios y procedimientos para la acreditación Previa de los Programas Académicos de pregrado y de especialización en educación. Santafé de Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación, 1998.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Bogotá: Temis, 1991

CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 30 de 1992. Santafé de Bogotá: Grupo Editorial

CARRIEGO, Cristina. “Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo”. Revista Iberoamericana de educación.

CERDA GUTIERREZ, Hugo (2007). La investigación formativa en el aula. Editorial Magisterio Bogotá Colombia.

COFFEY, A. & ATKINSON, P (s.f). Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería.

CARDONA J. M. ((2004) ¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos? Intangible capital –Nº. www.intangiblecapita.org.

CASTELL, M. (1998). Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. Revista factoría Nº 7. España

COVEY, STEPHEN, R. (2005) El 8º Habito de la efectividad a la Grandeza. Paidós.

EMBER, Carol y EMBER, Melvin. (1997) Antropología Cultural. Prentice Hall. España, 8ª. Edición.

ESCUELA NORMAL SUPERIOR MARIA AUXILIADORA. (1997) Proyecto Educativo Institucional

----- (2006) Hitos Pedagógicos en Revista No 3 Editorial Don Bosco. Barranquilla.

----- (2006) Plan de Mejoramiento Institucional

----- (2007) Plan de Mejoramiento Institucional.

----- (2008) Documento Líneas de Acción

FECODE, (1990) Reforma a las Normales en Revista Educación y Cultura. Bogotá.

FOUCAULT, Michel. (1998) La arqueología del saber. Siglo XXI Editores. México 10³ edición.

----- Michel. (2002) La Hermenéutica del Sujeto. Fondo de Cultura Económica 2ª impresión México

----- (2006) Michel (2006) Vigilar y Castigar Círculo de Lectores Universal Bogotá

GARCIA ALVAREZ, Claudia (2006) Una aproximación al Concepto de cultura Organizativa. Universidad Piloto de Colombia y Pontificia Universidad Javeriana.

GAIRIN SALLAN, Joaquín; ARMENGOL ASPARO, Carmen. (2003) Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional. Graficas Muriel S.A.

GOLEMAN, Daniel (2006). Inteligencia Social: la nueva ciencia para mejorar las relaciones sociales. Editorial Planeta Mexicana. S.A. DE C.V. México D.F.

GUTIERREZ VALDEBENITO, Omar (S.f.) La nueva tendencia del liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional.

HARGREAVES. A y FINK D. (2000). the three dimension of reform. Educational Leadership.

----- (2006). Estrategias de cambio y mejora en Educación, caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo. Revista Educaion.

HEARGREAVES, Andy (1996). Profesorado, cultura y postmodernidad (cambian los tiempos, cambia el profesorado) Madrid, Morata.

HOPKINS D. y Cols (1996) Estrategias para el desarrollo de los Centros educativos en A. VILLA (Coord.). Dirección participativa y evaluación de Centros, Universidad de Deusto.

HABERMAS, Jurgen. (1989) Teoría de la Acción Comunicativa. Taurus. Madrid

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FENANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. (2007) Metodología de la Investigación. 4ª Edición Mc.Graw Hill. México.

FLORES, Ochoa (1994) Rafael. Hacia una Pedagogía del Conocimiento. Editorial Mc-Graw Hill

KLIKSBERG Bernardo y TOMASSINI, Luciano (2000). Capital Social y Cultura: claves estratégicas para el desarrollo. Fondo de Cultura Económica de Argentina. 1ª. Edición.

KLINGLER, Cynthia. Psicología Cognitiva, (2000) Estrategias en la práctica docente. Mcgraw-Hill Interamericana Editores. México.

KEMMIS, Stephen (1988). El Currículo Más Allá de la Teoría de la Reproducción. Morata, Madrid. Colección pedagógica. La Pedagogía hoy.

LOPEZ YAÑEZ, Julián (2006) A dónde va la Teoría de la Organización. En Revista de Currículo y Formación del Profesorado. 10,2. Universidad de Sevilla España.

LOPEZ YAÑEZ, Julián (2005). "Proyecto: liderazgo y desarrollo en las organizaciones Educativas" Sevilla. España.

----- (1997) para comprender las organizaciones escolares. Sevilla: Repiso libros.

-----y SANCHEZ M y NICASTRO S. (2002) Análisis de las Organizaciones Educativas a través de Casos. Madrid: Síntesis.

- LOPEZ, Nelson (1998). Retos para la construcción curricular: de la certeza al paradigma de la incertidumbre creativa. 1ª ed. Santafé de Bogotá: cooperativa Editorial Magisterio.
- y Sánchez Moreno, (2004) La Cultura Institucional en Moreno Olmedilla. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- (1995) La cultura de la institución escolar. *Investigación en la escuela*, 26, 25-35.
- y Sánchez Moreno (1997) Para comprender las organizaciones escolares. Sevilla: Repiso Libros.
- y NICASTRO, S. (2002) Análisis de organizaciones educativas a través de casos. Madrid: Síntesis.
- LLINAS, Rodolfo. (2002) El Cerebro y el Mito del Yo. Grupo Editorial Norma, Bogotá
- MAGISTERIO; (2008) Calidad en la educación, en Revista Internacional Magisterio Educación y Pedagogía. Bogotá. D.C.
- MARTINEZ-OTERO, V. (2003): Cultura Escolar y Mejora de La Educación. Mesa Educar algo más que instruir. Madrid. España
- MATURANA, Humberto. (2002) La objetividad un Argumento para Obligar. Dolmen Ediciones. S.A España.
- MEJIA, M; PILAR Ma y BOADA, M... (2008) El proceso de Producir Saber en la Expedición Pedagógica Colombiana. En Revista Internacional Magisterio Educación y Pedagogía.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación. Santafé de Bogotá: FECODE, 1994.

- Documento Marco de Acreditación de las Normales. Acreditación de Calidad y Desarrollo. Ministerio de Educación Nacional. 200
- Decreto 1860. Santafé de Bogotá: Serie Pedagogía y Currículo, 1994.
- Decreto 709. Santafé de Bogotá: Código de la Educación y Estatuto Laboral de los Docentes, 1997.
- Decreto 3012. Santafé de Bogotá: Diario Oficial, 1997.
- Decreto 272. Santafé de Bogotá. Diario Oficial, 1998.
- Plan Decenal. Santafé de Bogotá: MEN, 1996.
- Hacia un Sistema de Formación de Docentes. Santafé de Bogotá: EnlaceEditores, 1998.
- MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia al filo de la oportunidad Consigna publicaciones. Santafé de Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina, 1994.
- MISION DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO Informe de Comisionados I Educación para el desarrollo Tomo II, Presidencia de la República Conserjería Presidencial para el desarrollo institucional. COLCIENCIAS, Santafé de Bogotá 1999
- MORIN, Edgar. (2001) Introducción al Pensamiento Complejo. Editorial Gedisa. España,
- POSADA ALVARES, Rodolfo (2005) Calidad de la educación y organizaciones escolares inteligentes. El caso de la región caribe colombiana". Fundación visión sin frontera. Fundación formar y Editorial Santillana. Barranquilla Colombia.

SEIBOLD, Jorge. "Sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa". Revista Iberoamericana de educación. N° 23

SANDOVAL CASILIMAS, (1997). Carlos A. Investigación Cualitativa. CORCAS Editores Ltda. Santa fe de Bogotá Colombia. ÁVILA Penagos Rafael y CAMARGO Abello Marina, La utopía de los PEI en el laberinto escolar. COLCIENCIAS, CIUP, PIIE, Bogotá 1999.

SANTOS GUERRA, Miguel (1992) Cultura y Poder en la Organización escolar. Ponencia presentada al II Congreso Ínter universitario de organización escolar. Documento fotocopiado.

SMITH P.B. y PETERSON (1990) Liderazgo organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos. Madrid: Pirámide.

SHULMAN, Lee (1999) Paradigmas y programas de investigación en el estudio de la enseñanza. En la investigación de la enseñanza. Barcelona Paidós.

STOLL, L. y FINK, D (1999) Para cambiar nuestras escuelas. Barcelona octaedro.

QUICENO CATRILLON, Humberto. (2004) La Formación Docente ¿Formar al sujeto o formar en conocimientos? Artículo publicado en: Revista Políticas. Universidad del Valle. Colombia, No. 2.

RESTREPO, Bernardo. (1996). Investigación en Educación. Bogotá. ASCUN – ICFES

RECOEUR, Paúl, (2002) "Explicar y Comprender" en del texto a la acción. Ensayos de hermenéutica. II Fondo de Cultura Económico México

SENGE M. Peter (2006). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2ª ed., 5ª reimp. Buenos Aires: Granica.

-----, & CABRON, Nelda; LUCAS, Timothy; SMITH Bryan; DUTTON J, JanisY KLEINER, Art. (2004)Escuelas que aprenden. Grupo Editorial. Norma, Bogotá.

----- & KLEINER, Art. ; ROBERTS, Richard. Ross; ROTH, George, y SMITH, Bryan. (2000) La Danza del Cambio. Grupo Editorial Norma Bogotá.

SARLE, P. (2005). El análisis cualitativo: un ejemplo de empleo del MCC (método comparativo constante). Disponible en <http://www.infasnciared.org.ar/margarita/etapa 2/PDF/010.pdf>

REVUELTA, I & CRUZ, M^a (2004). Programas de análisis cualitativo para la investigación en espacios virtuales. Disponible en http://www3.usuales/-teoría educación /rev/_numero_o4n4_art_revuelta_sanchez.htm

RAMÍREZ PERADOTO P. Y CORNEJO, María Isabel ¿Cómo han sido educados nuestros educadores? Revista Iberoamericana de Educación.

STRAUSS, A. & COBRIN. J (200). Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería. Medellín, Colombia.

STENHOUSE, Lawrence. (1980) Investigación y Desarrollo del Currículo. Ediciones Morata,

SKINNER, B.F. (1991). El Análisis de la Conducta: una Visión Retrospectiva Editorial Limusa A.A México D.F.

TOURAINE, Alían. (2001) ¿podremos Vivir Juntos? Fondo de Cultura Económica. México, D.F primera reimpresión

UNESCO, (2006) Educación la Agenda del Siglo XXI

VILLARINI, Ángel. (2001) Teoría y Pedagogía del Pensamiento Sistemático y Crítico. Organización para el Fomento del Desarrollo del Pensamiento. Puerto Rico.

VALENCIA C., Carlos Hernando Las escuelas Normales y la formación del magisterio. Primera Mitad del siglo XX RUEDECOLOMBIA Universidad de Caldas, Manizales 2006

WULF, Cristoph. (1995) Introducción a la ciencia de la educación. Entre teoría y práctica universidad de Antioquia. Facultad de Educación Medellín

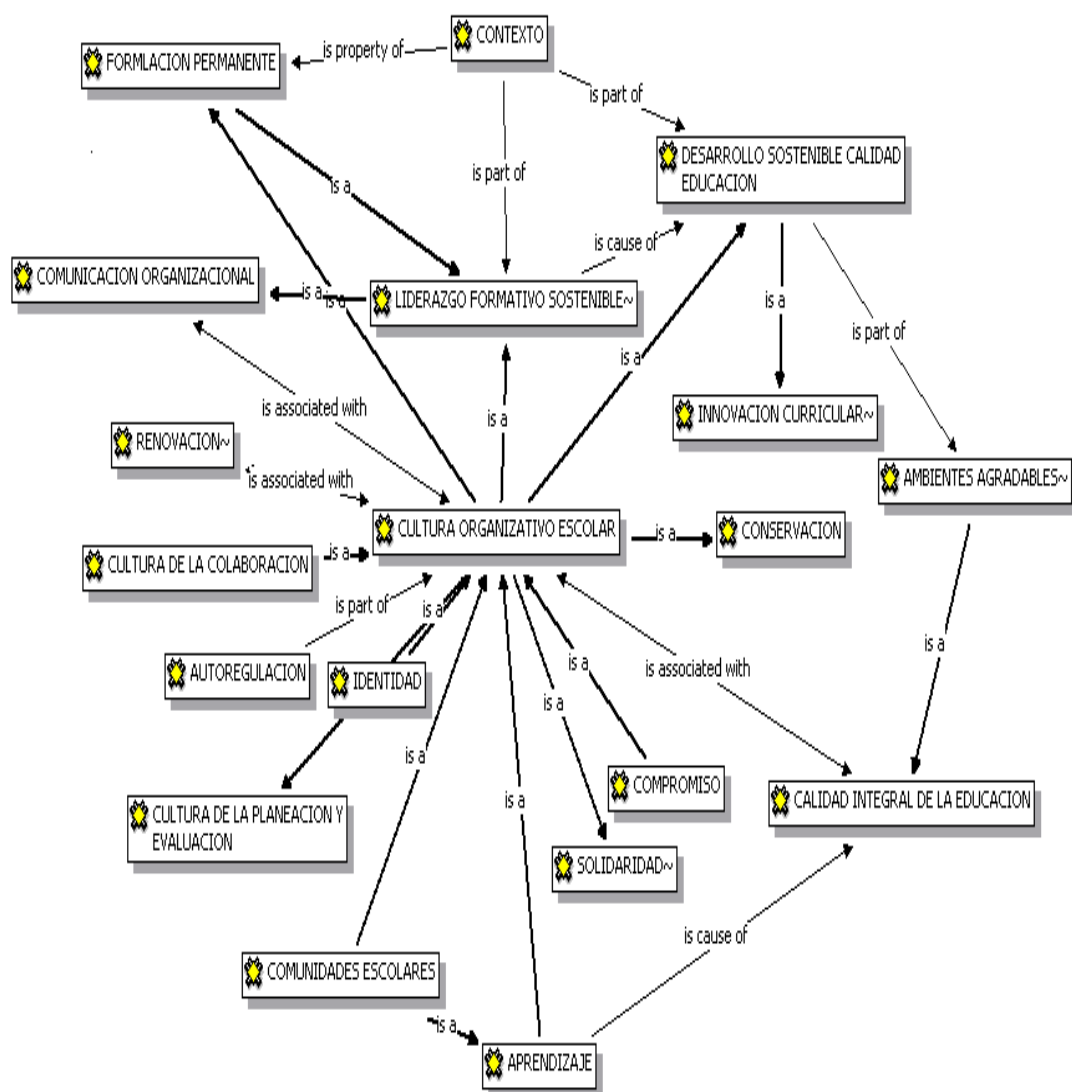
ZAMBRANO LEAL, Armando. (2001) La Mirada del Sujeto Educable la Pedagogía y la Cuestión del Otro. Grupo editorial nueva biblioteca pedagógica. Colombia.

----- (2002) Pedagogía Educabilidad y Formación de docentes. Grupo editorial nueva biblioteca pedagógica. Colombia.

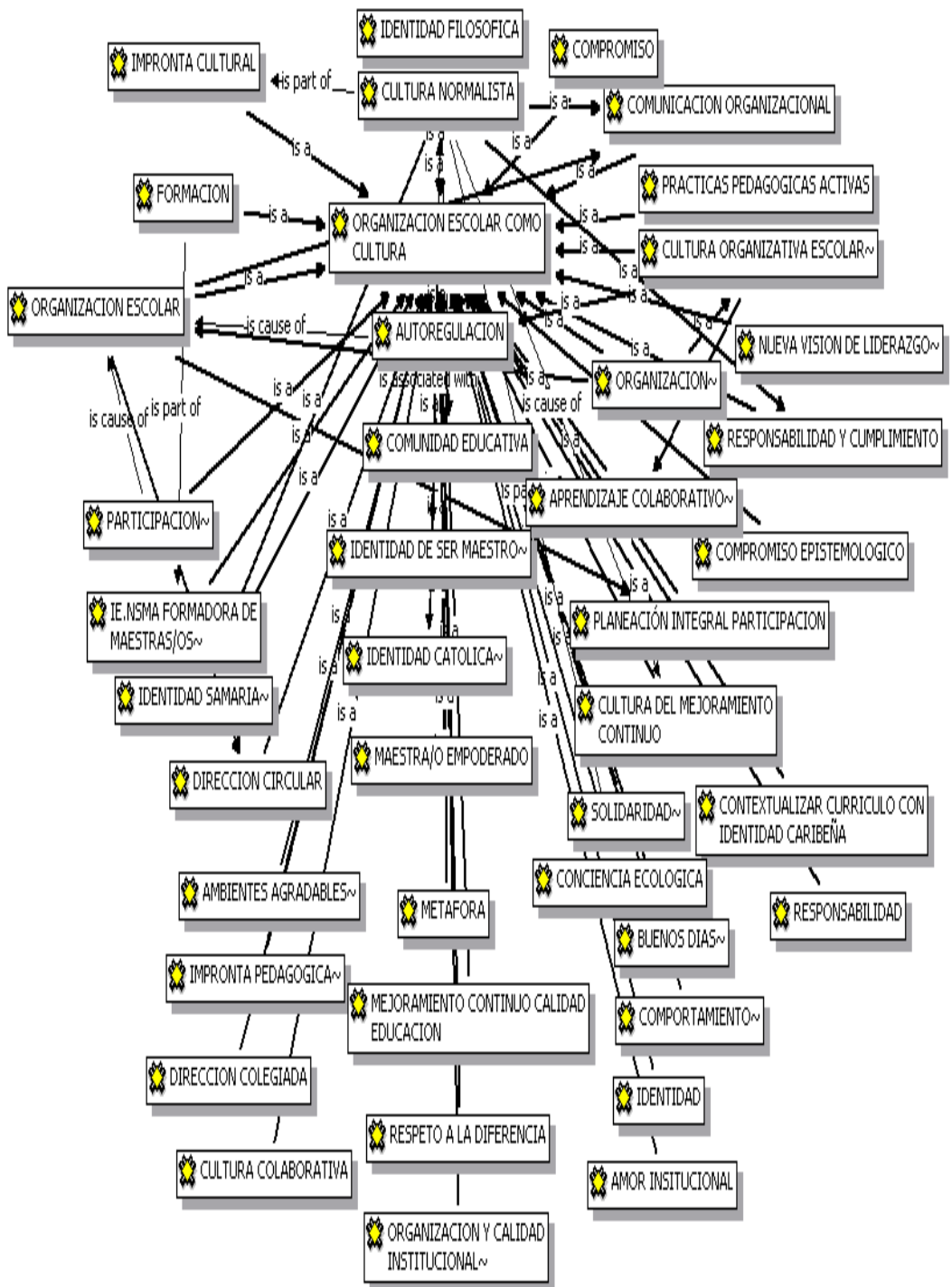
ZAPATA, DOMINGUEZ Álvaro; MURILLO VARGAS, Guillermo; MARTINEZ CRESPO, Yenis (2006) Organización y Management. Editorial: Universidad del Valle. Programa Editorial. Cali Colombia.

ANEXOS

ANEXO A: MAPA DE RELACIONES DE LA GRAN FAMILIA NSMA



**ANEXO B: MAPA DE RELACIONES COMPLEJAS EN LA ORGANIZACIÓN
NSMA**



ANEXO C: ESQUEMA DE ATLAS.ti PARA EL ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS.

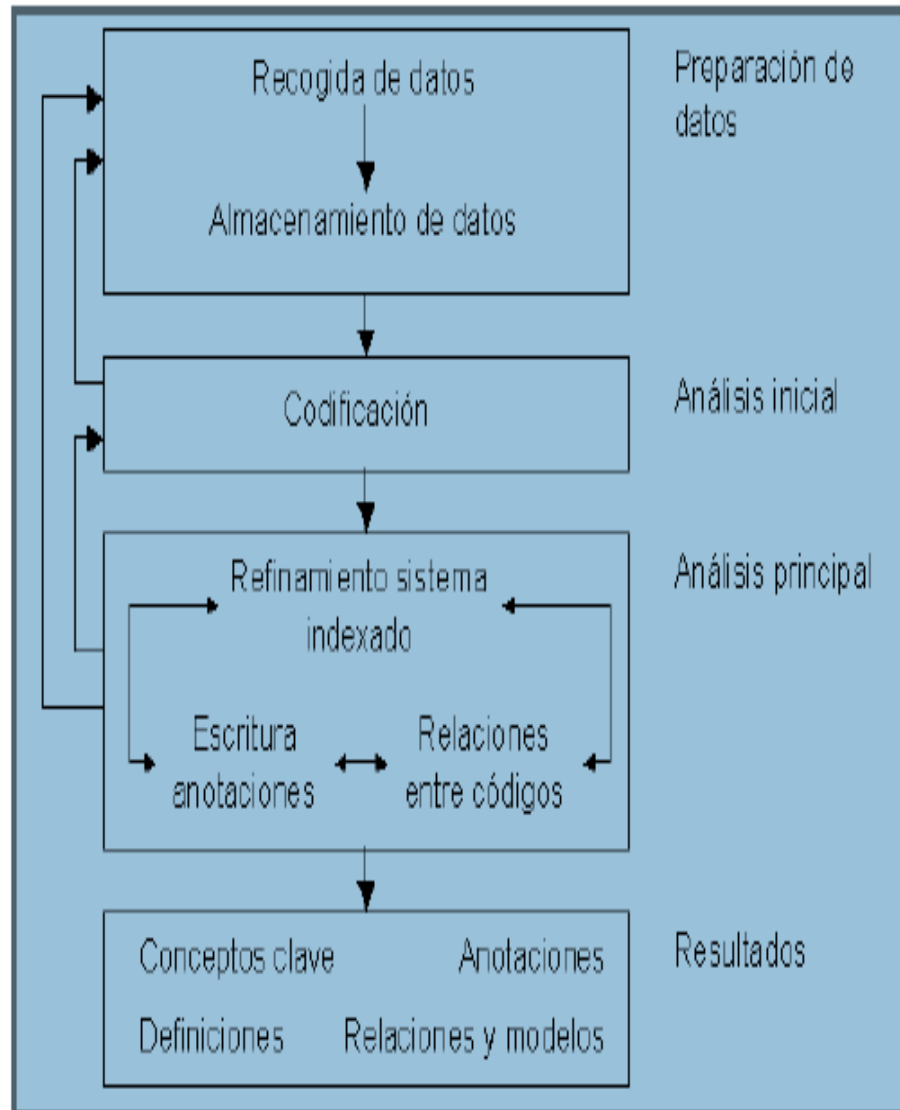


Ilustración 1. Fases de un análisis cualitativo

**ANEXO D: ILUSTRACIÓN: TOMAS FOTOGRÁFICAS ENTORNO
NORMALISTA**









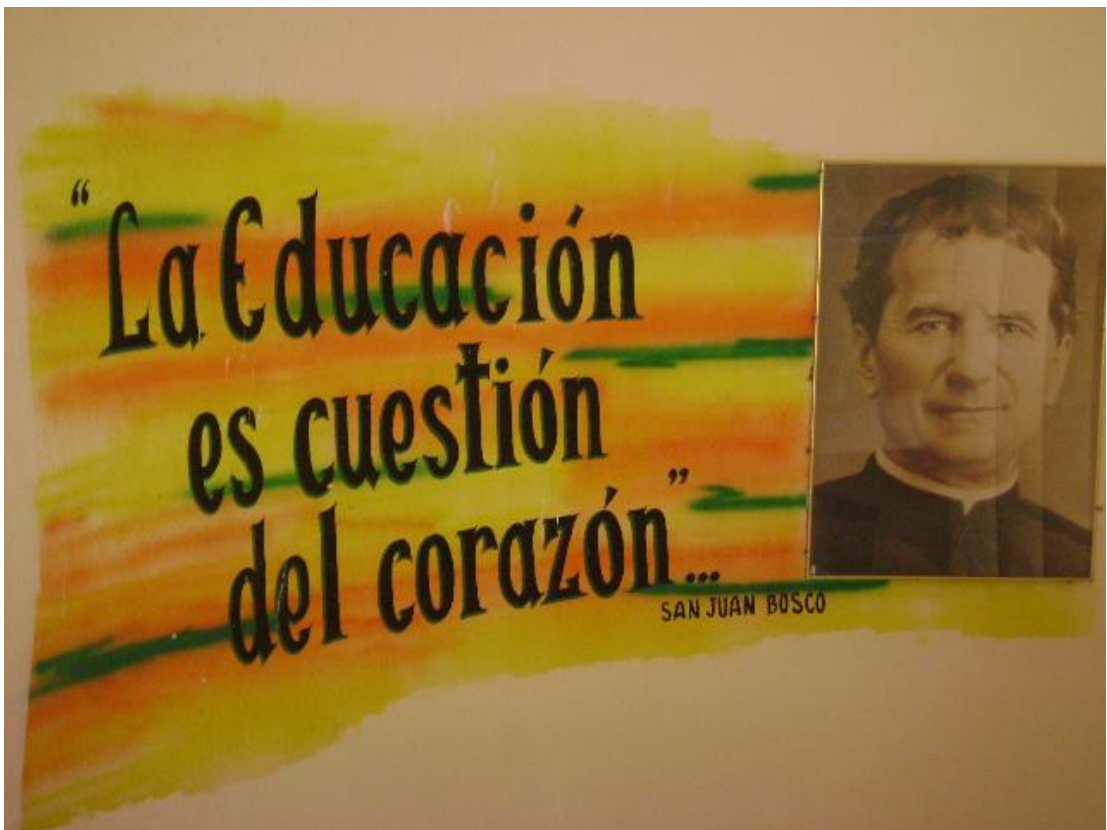
VISION

La I.E.D. ESCUELA NORMAL SUPERIOR MARÍA AUXILIADORA, se proyecta permanentemente en los campos pedagógico, investigativo, ético-trascendente, cultural y científico, en la formación de las futuras generaciones con alta calidad humana, comprometidas/os en el cuidado de la vida y la transformación social, del distrito, la región y el país.



MISIÓN

La IED ESCUELA NORMAL SUPERIOR MARÍA AUXILIADORA es una Institución Católica de carácter Oficial, formada de Maestras y Maestros para el pre-escolar y básica primaria, buenas/os cristianas/os y honestas/os ciudadanas/os en el ambiente Sistema Preventivo; propende por el desarrollo humano integral, la calidad un currículo integrado y contextualizado desde la pedagogía y la investigación.





ANEXO E : TENDENCIAS ESTADISTICAS DE LA NSMA, EN PRUEBAS ICFES .

Colegio	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Laura Vicuña (Mañana)	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Laura Vicuña (Tarde)	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo
Normal María Auxiliadora	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Superior
John F. Kennedy	Inferior	Inferior		Bajo	Inferior	Bajo
Parroquial El Carmen			Inferior	Bajo	Bajo	Bajo
Colegio de Taganga	Bajo	Bajo	Inferior	Inferior	Bajo	Bajo

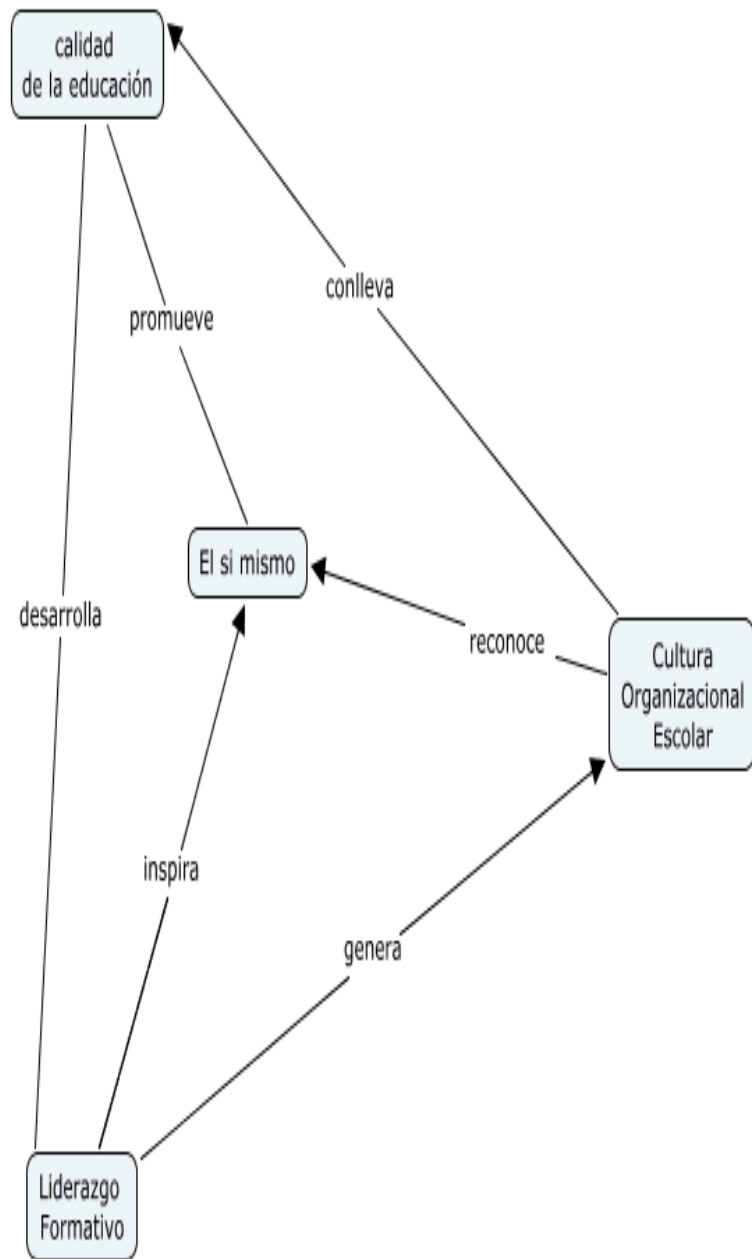
ANEXO F: CONTRASTES: CULTURA, LIDERAZGO Y CALIDAD EDUCATIVA

ENFOQUES	Cultura organizacional	Liderazgo	Calidad educativa
<p>Racionalista: Visión positivista</p>	<p>Los factores externos determinan la cultura, se concibe como una variable independiente. Relaciones Verticales Maturana,1996; citado por Pérez(2001) presenta como características en un sistema Patrístico las siguientes: Antropocéntrica, Dominadora, Autoritaria, Individualista, competitiva, consumista, discriminatoria.</p>	<p>El interés de el Líder es instrumental, gestor técnico Excluye el debate socio político. Su preocupación gira en torno a la rentabilidad. Busca controlar y manipular las relaciones humanas. Liderazgo autoritario</p>	<p>Se fundamenta en el modelo pedagógico curricular en un diseño instrumental, conductista transmisioncita centrado en objetivos, observables y medibles.</p>
<p>Interpretativo-cultural Cognitivo Humanista Constructivista</p>	<p>La organización existe como patrones de relaciones y significados simbólicos que se mantienen a través de los procesos continuos de interacción(Shein,1998) Geertz, 1992; citado por Penagos 1999:65) Desde un punto de vista semiótico el hombre nace en un horizonte de significación, dominado por una trama de significados, tejida por él mismo y en la cual está irremediamente inserto.</p>	<p>Liderazgo Cultural y Holístico: es la capacidad de implicar a los interesados suscitar adhesiones y facultamientos a otros, postula que el liderazgo es contextual y sistemático, que teje relaciones sinérgicas entre individuos relaciones y el entorno. El liderazgo promueven organizaciones escolares que aprenden, donde el líder diseña, guía y enseña. Covey,2005 citando a: (Shein, 1992; Senge,1994, Fairholm, 1994; Wheatley, 1994)</p>	<p>En educación el interés es la práctica educativa vista en contexto para reorientarla en un sentido social, tiene como fundamento las teorías constructivistas, cognitivas y humanista. Relación teórico- practicas. La formación se entiende como un proceso centrado en el aprendizaje del estudiante donde el docente es mediador.</p>

<p>Critico Social formativo Histórico cultural Complejidad</p>	<p>Maturana, 1996; citado por Pérez (2001) presenta como características en un sistema matristico-eco-sistémico las siguientes: Biocéntrica, Solidaria, Participativa, Comunitaria, Cooperadora, Integradora.</p> <p>A este respecto Alain Touraine plantea: “Cultura y comunidad no deben confundirse, porque ninguna sociedad moderna, abierta a los cambios y los intercambios, tiene una unidad cultural total y las culturas son construcciones que se transforman constantemente con la reinterpretación de nuevas experiencias, lo que hace artificial la búsqueda de una esencia o un alma nacional y también la reducción de una cultura a un código de conductas. La sociedad multicultural, muy lejos de romper con el espíritu democrático, que se basa en el universalismo individualista, es la consumación de la idea democrática, como reconocimiento de la pluralidad de intereses, opiniones y valores. En un mundo atravesado por los intercambios culturales intensos no hay democracia</p>	<p>El interés de este liderazgo es emancipatorio, ético, político, crítico, revela ejercicios de poder, se preocupa por la relación de la escuela con la sociedad, el estado y la cultura, es de vital interés la transformación social a través de la autogestión de la cultura de la organización, es comunicativo y dialógico.</p> <p>Es un liderazgo interactivo, dinámico y emergente; posibilita que los seguidores asuman liderazgo y los líderes, a su vez se conviertan en seguidores. Dentro de esta concepción emergente alternativo no se habla de líder sino de liderazgo, se habla de las funciones de las personas dentro de una organización y se enfatiza el cambio y el desarrollo de la organización.</p> <p>Bass, Bennis (1984) y otros citados por Covey, 2005, plantean un liderazgo transformacional con bases morales y motivacionales, trascienden el interés individual por el bien del grupo; desarrollan una conciencia de una cultura organizacional que fomenta la libre expresión de las ideas y facultan a otros para que contribuyan a la organización “los líderes son personas que hacen las cosas correctas”, los administradores son personas que hacen las</p>	<p>En este proceso es importante tener en cuenta fenómenos producto de las relaciones del multiculturalismo e interacciones culturales como la transculturación, que conllevan a la reflexión conceptual de la cultura dentro del contexto educativo. En el análisis de los retos y desafíos de la educación con calidad desde la perspectiva democrática, se observa que este no radica exclusivamente en erradicar la obsolescencia curricular, sino también queda referido a la necesidad de introducir cambios importantes en la cultura, al conceptualizar al sujeto educativo no sólo como sujeto económico sino como sujeto social, que pueda involucrarse en forma crítica, activa a los procesos económicos, sociales, políticos y culturales. (Villarini 2001)</p>
---	---	--	--

	<p>sin reconocimiento de la diversidad entre las culturas y las relaciones de dominación que existen entre ellas. La lucha de liberación de las minorías culturales puede conducir a su comunitarización es decir a su subordinación a un poder político autoritario. A la inversa, el reconocimiento de la diversidad puede llevar a una auto segregación: cada una de las culturas se encierra entonces</p> <p>Desde esta Perspectiva las organizaciones en vez de poseer culturas; son culturas. considera la organización como una organización viviente o sea auto-organización; reorganización: que no es más que desarrollo de la organización, de la complejidad</p>	cosas bien.	
--	--	-------------	--

ANEXO G: INTERACCIONES DEL SI MISMO EN EL CONTEXTO ESCOLAR



ANEXO H: GUÍA DE ENTREVISTA A ESTUDIANTES

Las entrevistas grupales con estudiantes de la institución educativa Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta, aportará información que será complementada por las entrevistas a los directivos, a profesores, a padres, así como por las observaciones y la revisión de documentación.

Estas entrevistas se realizarán enfocando cuestiones referidas a las categorías básicas de análisis:

1- INFORMACION GENERAL:

Las preguntas guías serán las siguientes:

- ¿En qué nivel están matriculados?
- ¿Años de estudios en esta Institución?
- ¿Tienen responsabilidad en esta Institución? ¿Cómo la asumen?

2- EL DESARROLLO Y LA DINAMICA INSTITUCIONAL:

En esta categoría se recoge la información requerida a los cambios, innovaciones y adaptaciones que hayan ocurrido o estén ocurriendo en esta Institución:

- ¿Saben cuando comenzó esta Institución, donde y en que circunstancias?
- ¿Saben cuales han sido los momentos de crisis en esta Institución? Cómo se resolvieron?
- ¿Cuales han sido los principales cambios transformaciones que ha sufrido la Institución?
- ¿Hay proyectos especiales o actividades nuevas que hayan influido en la vida de la Institución?
- ¿Cómo explicas el trabajo, las relaciones sociales en este centro?
- A quien o quienes atribuyes el papel decisivo o el mas conflictivo en este proceso de desarrollo?
- Cual es el proyecto educativo institucional? ¿Quiénes participaron en su colaboración? ¿Cómo se ha transformado?
- Caracterizarías este colegio como un lugar al que los profesores vienen a dar clases y luego se marchan?
- Cuales son según ustedes los principales problemas a los que tiene que hacer frente la institución?

3.- INNOVACION CURRICULAR

-¿Saben cuales han sido los cambios curriculares de esta institución en los últimos años y que implicaciones han tenido en los estudiantes?.

-¿Cuales son las estrategias de enseñanza que utilizan los docentes y como le parecen para su aprendizaje como estudiante?.

- ¿A quien atribuyes las decisiones para que se realicen los cambios en los planes, programas de estudio?.
- ¿Piensas que los profesores son innovadores en sus clases? ¿Por qué?
- ¿La directora y coordinadores te motivan permanentemente para que mejores como estudiante y tú como lo asumes para tu formación educativa?

4-ESTILOS DE LIDERAZGO: en esta categoría se recoge la información referida a los patrones y/o estilos de liderazgo:

- Respecto al director del centro: Cómo describirías la tarea que desempeña? A que crees que se dedica?
- Le consideras una persona cercana y accesible?
- Crees que realiza alguna contribución para fomentar y sostener la participación de todos en el centro?
- Cómo describirías la tarea que desempeña todo el equipo directivo en este centro? Les consideras personas cercanas y accesibles?
- Crees que contribuyen para mantener unas buenas relaciones con todos en el centro? Fomentan la participación de todos en el centro?
- Crees que ellos fomentan y/o respaldan proyectos o ideas nuevas?
- Crees que ellos apoyan y participan directivamente en el desarrollo de un proyecto institucional?
- Crees que son modelos a seguir?, que son ejemplo de cómo realizar la tarea en el centro? Estimulan o animan a adquirir responsabilidades entre el resto de los miembros del centro?
- Planean y se implican en proyectos de mejoramiento del centro?
- Crees que las metas y prioridades del colegio están claras? Quien o quienes se las han hecho conocer?

ANEXO I: GUIA DE OBSERVACIÓN

La guía observación, complementará la información recogida en la entrevista, en la lectura/revisión de documentos institucionales ó publicaciones, en la historia de vida, en la encuesta, y estará orientada hacia procesos significativos de la vida institucional

¿Qué vamos a observar?

2- GEOGRAFIA INSTITUCIONAL

En esta categoría se recogerá información referida al territorio físico de la Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora:

- a) El territorio: Locación, equipamiento, interacciones espaciales
- b) Estructuración del espacio: características espacio-materiales y sus cualidades de espacio simbólico
- c) Usos: asignación o repartos en relación con las funciones
- d) Características de los accesos a los diferentes espacios
- e) Congruencia espacial, y la estética. Expresión decorativa
- f) Imagen que genera o emite al interior y al exterior
- g) Sitios de circulación: entradas y salidas de algunos profesores

3- IDENTIDAD CULTURAL

En esta categoría se recogerá información referida a las manifestaciones de la cultura a través de contenidos materiales con significación simbólica y actividades institucionales

- a) Símbolos institucionales
- b) Rituales, ceremonias formales e informales
- c) Protocolización de las reuniones
- d) Protocolización del acceso a espacios de usos directivos: Dirección, coordinaciones, orientación, sala de profesores, etc.
- e) Mensajes visuales: Contenidos y estrategias de la Circulación de la información
- f) Momentos claves del día

4- INNOVACIONES CURRICULARES

- a) Relaciones pedagógicas: afectividad, integración, comunicación.
- b) Modelo pedagógico: uso de metodologías: magistral, constructivistas, otras.
- c) Evaluación en el aula: practicas evaluativas: formativas integrales/ cuantitativas
- d) Disponibilidad y uso de los recursos didácticos.
- e) Incorporación y uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

- f) Jornada escolar: sistema de aprovechamiento y seguimiento de la jornada escolar
- g) Como se operacionaliza en el currículo la Interdisciplinariedad
- h) Como se evidencia en el plan de estudios la formación investigativa.
- i) Estrategias pedagógicas, didácticas y tecnológicas.

5- ESTILOS DE LIDERAZGO

- a) Relaciones de los directivos con docentes, alumnos y padres de familia, autoridades.
- b) Características personales de los directivos: credibilidad y motivación.
- c) Liderazgo directivo en los procesos de solución de problemas
- d) Empatía de los directivos con docentes y estudiantes.
- e) Accesibilidad de los miembros de la comunidad educativa al directivo.
- f) Fomento del directivo a ideas nuevas.
- g) Participación de los directivos en los proyectos de mejoramiento Institucional.
- h) Comportamiento del directivo con las demás personas.
- i) Presentación y realización de ideas claras, persuasivas, sinceras, en todos los niveles de la organización educativa por parte de sus miembros.
- j) Trabajo en equipo
- k) Formas de delegar.
- l) Integridad: respeto a la capacidad de la gente, inspiran en vez de control obsesivo.
- m) Respuestas de los directivos a las críticas y cuestionamientos.

¿Dónde vamos a observar?: espacios físicos, procesos, actividades.

1.-Observación de las actividades directivas: consejo directivo, consejo académico, comité de evaluación y promoción, comité curricular, auto evaluación.

2.-Observación de las actividades docentes: la clase, eventos de desarrollo institucional, ejecución de proyectos productivos, pedagógicos, de aula.

3.-Observación actividades estudiantiles: la clase, eventos, proyectos, auto evaluación.

4.-Observación actividades padres de familia: eventos, comité de evaluación y promoción, comité curricular, participación consejo directivo, auto evaluación.

ANEXO J: GUIA DE ANALISIS DE DOCUMENTOS

El análisis /revisión de documentos, complementará la información recogida en las entrevistas, en la observación, en la historia de vida, en la encuesta, estará guiada por las siguientes categorías:

¿Qué vamos a analizar?

1- LA HISTORIA INSTITUCIONAL:

La información referida a la evolución histórica de la cultura identificando la evolución o desarrollo de conflictos, problemas, innovaciones, por los que ha pasado el centro, incidentes más importantes y el modo en que se han resuelto tales conflictos.

- a) Reconstrucción de la historia de la organización, los ciclos o etapas de desarrollo, hitos e historias y características principales del trabajo, las relaciones sociales, la gestión y la dirección en cada etapa. Circunstancias internas y externas que propiciaron el final de cada etapa y la formación de otra nueva
- b) Identificación de las culturas representativas de esta evolución elementos distintivos o identidad, procedencia de los mismos, penetración y extensión de cada cultura, posicionamiento frente a la cultura principal
- c) Caracterización especial de la cultura institucional en el momento actual: creencias, valores, mitos, misión, comunicación.
- d) Identificación de conflictos, y resolución de los mismos: principales crisis transiciones cruciales que han propiciado el desarrollo del centro, las soluciones que se vieron o intentaron darse. Periodos de fuerte tensión. Resultados.

2- EL DESARROLLO INSTITUCIONAL:

Información referida a los cambios, innovaciones y adaptaciones en lo que respecta a los proyectos promovidos desde el interior y exterior del centro:

- a) Identificación de los cambios habidos en la historia del centro y considerados como relevantes
- b) Origen de los cambios, ya sean promovidos desde el interior de la institución, desde un grupo, desde individuos o como respuesta a exigencia o perturbaciones externas
- c) Proceso de los cambios experimentados: desarrollo de estos, periodos que ocuparon en la historia institucional. Fases. Logros y dificultades.
- d) El impacto de los cambios: en el momento que se produjeron y en el momento actual
- e) Disposición al cambio en la institución: para iniciarlos o para sostenerlos

- f) Receptividad y aplicación de la normatividad de Educación en la evolución de la Institución. Impacto, problemas causados, imagen que ha dejado

3. INOVACIONES CURRICULARES

- a) Identificación de cambios curriculares habidos en la historia de la Institución educativa considerada como relevante.
- b) Origen de las innovaciones curriculares, ya sean promovidas desde el interior de la institución, desde un grupo, individuo o como respuesta a exigencias externas.
- c) Identificación de estrategias metodológicas, pedagógicas y didácticas en las distintas épocas de la historia Institucional.
- d) Análisis de los procesos de evaluación del aprendizaje.
- e) Análisis de proyectos en los diferentes niveles de la organización o en convenio.
- f) Identificación de experiencias de innovación curricular
- g) Análisis de los procesos de auto evaluación

4.- ESTILOS DE LIDERAZGO

- a) Rol de los directivos en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto educativo institucional y los planes de mejoramiento.
- b) Identificación de relaciones que establece el directivo con el otro directivo, con los docentes, estudiantes y padres.
- c) Análisis de las formas de comunicación, reconocimiento y motivación de los directivos hacia los miembros de la comunidad educativa.
- d) Identificación de la forma como el directivo orienta la toma de decisiones.
- e) Elementos que evidencien actos de delegación efectiva de funciones.

¿Dónde los vamos a analizar?

En:

- a) Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)
- b) Manual de Convivencia.
- c) Modelo pedagógico
- d) Plan de estudios
- e) Documentos de acreditación de calidad.
- f) Documentos comité curricular.
- g) Actas de todos los cuerpos colegiados.
- h) Planes de áreas
- i) Programas de estudio
- j) Plan de clases
- k) Proyectos pedagógicos y de investigación.

ANEXO K: GUIA DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Las entrevistas a los directivos de la Institución seleccionada, aportarán información que será complementada por las observaciones, por el análisis de documentos, historias de vida, encuestas. Estas entrevistas se harán enfocando cuestiones referidas a las categorías básicas de análisis

Las categorías orientadoras serán las Siguietes:

1- AMBITO PERSONAL Y PROFESIONAL:

Interrogantes orientadores:

- titulación, edad y sexo?
- Años de experiencia docente y directiva?
- Años en este centro y cargos que desempeña en este centro?
- Cargos desempeñados en este centro o en otro?
- Última formación realizada para el cargo?

2- LA HISTORIA DE LA INSTITUCION :

En esta categoría se recoge la información referida a la evolución histórica de la cultura, así como la identificación y evolución de los conflictos, problemas por los que ha pasado la Institución, los incidentes más importantes y el modo en que se han resuelto tales conflictos.

Interrogantes orientadores:

- ¿Cuándo comenzó a funcionar esta institución ¿donde y en que circunstancias?
- ¿Cuáles son los ciclos o etapas que ha tenido en su evolución histórica?
- Sus hitos y acontecimientos relevantes?
- Cómo caracterizas el trabajo, las relaciones sociales en esta institución?
- Que circunstancias internas o externas han influido en la evolución histórica de esta institución?
- Cuales son los elementos distintivos de esta institución, la personalidad institucional (ideas, valores, normas y tabúes, filosofía o ideología institucional, ceremonias característicos)?
- De donde procede esa personalidad? En qué momento histórico se formó?
- Actualmente cuales son las principales creencias, misión identificables en esta institución?

3- EL DESARROLLO INSTITUCIONAL:

En esta categoría se recoge la información referida a los cambios, innovaciones y adaptaciones en lo que respecta a los proyectos promovidos desde el interior y el exterior de la institución:

- Cuales han sido los cambios que han sufrido esta institución?
 - Hay proyectos o innovaciones que hayan marcado la vida de la institución?
 - Quienes fueron sus promotores, sus adversarios, los problemas que encontraron, sus logros y, en definitiva, su impacto sobre la institución?
- ¿A quien o quienes atribuyen el papel decisivo de este proceso de desarrollo?
- ¿Cual es el proyecto educativo institucional? ¿Cómo se ha transformado? ¿Por qué crisis o vicisitudes ha pasado?
 - ¿Que crisis ha jalonado el desarrollo de esta institución?
 - ¿Que ha aprendido el centro de todo esto?

4.- INNOVACIONES CURRICULARES.

- Como se ha transformado el currículo de la institución educativa y que implicaciones ha tenido en la comunidad educativa.
- Cual ha sido el origen de los cambios curriculares y quienes y como lo han realizado, desde fuera o desde el interior de la organización.
- Cuales son las estrategias metodologicas, pedagógicas y didácticas más usuales en la institución educativa.
- Como se evalúa y se hace seguimiento al proceso curricular.
- A quien corresponde decidir los cambios curriculares en la institución educativa y como lo hace.
- Que rol juega el rector/a y los coordinadores en los cambios curriculares
- Como responde la directiva a los cambios curriculares propuestos desde las directrices gubernamentales.
- Como se adelantan ustedes a las exigencias del contexto académico, social y cultural.

6- ESTILOS DE LIDERAZGO: en esta categoría se recoge la información referida a los patrones y/o estilos de liderazgo de los equipos de directivos en la institución escogida:

- Cómo ves el pasado, el presente y el futuro de la dirección en esta institución?
- Cómo describes la tarea y el rol desempeñado en este centro?
- Cual es la definición precisa del trabajo del directivo de este centro?
- Con quien o quienes trabajas y con que frecuencia?
- Que tipo de información manejas?
- Cómo gestionas o resuelves las posiciones encontradas entre los miembros de tu equipo o de los participantes en una reunión?
- Cómo resuelves un conflicto entre 2 participantes en una reunión en el centro?
- Cómo respondes a las Críticas y cuestionamientos respecto de tus actuaciones, criterios y decisiones?

- Cómo procedes para las tomas de decisiones importantes en el centro?
- Mediante que estrategias logras que todos participen y se motiven a hacerlo?
- Cómo describes la relación con los demás miembros del equipo directivo? Con los profesores? Con los alumnos? Con los padres?
- Mediante que mecanismos fomentan las relaciones cordiales entre los miembros del centro?

ANEXO L: GUIA DE ENTREVISTA A PROFESORES

Las entrevistas a los profesores de los centros seleccionados, aportarán información que será complementada por las entrevistas a los directivos, alumnos y padres, así como por las observaciones, y la lectura de documentos como también en la historia de vida y encuesta. Estas entrevistas se realizaran enfocando cuestiones referidas a las categorías básicas de análisis.

Las categorías orientadoras serán las siguientes:

1-INFORMACION GENERAL:

- Titulación, edad y sexo?
- Años de experiencia docente y años en este centro?
- Áreas de trabajo y responsabilidades en ese centro?

2-LA HISTORIA DEL CENTRO:

En esta categoría se recoge la información referida a la evolución histórica de la cultura, así como la identificación y evolución de los conflictos, problemas por los que ha pasado el centro, los incidentes más importantes y el modo en que se han resuelto estos conflictos.

Interrogantes orientadores:

- Cuando comenzó a funcionar este centro, donde y en que circunstancias?
- Cuales son los ciclos o etapas que ha tenido en su evolución histórica?
- Sus hitos y acontecimientos relevantes?
- Cómo caracterizas el trabajo, las relaciones sociales en este centro?
- Que circunstancias internas o externas han influido en la evolución histórica de este centro?
- Cuales son los elementos distintivos de este centro, la personalidad institucional de este centro(ideas, valores, normas y tabúes, filosofía o ideología institucional, ceremonias características)?
- De donde procede esa personalidad? En qué momento histórico se formó?
- Actualmente cuales son las principales creencias, misión identificables en este centro?
- Cuales son los conflictos o momentos cruciales que se han dado a través de la historia de este centro?
- Cómo se resolvieron?
- De que manera han afectado la vida actual del centro?

3-EL DESARROLLO INSTITUCIONAL:

En esta categoría se recoge la información referida a los cambios, innovaciones y adaptaciones en lo que respecta a los proyectos promovidos desde el interior y el exterior del centro:

Interrogantes orientadores:

- Cuales han sido los cambios que han sufrido este centro?
- Hay proyectos o innovaciones que hayan marcado la vida del centro?
- Quienes fueron sus promotores, sus adversarios, los problemas que encontraron, sus logros y, en definitiva, su impacto sobre el centro?
- A quien o quienes atribuyen el papel decisivo o el mas conflictivo de este proceso de desarrollo?
- Cual es el proyecto institucional? ¿Cómo se ha transformado? ¿Por qué crisis o vicisitudes ha pasado?
- Que crisis ha jalonado el desarrollo de este centro?
- Que ha aprendido el centro de todo esto?
- Cómo caracterizas el trabajo, la relaciones sociales en este centro?

4.- INNOVACIONES CURRICULARES

- Como se ha transformado el currículo de la institución educativa y que implicaciones ha tenido en la comunidad educativa.
- Cual ha sido el origen de los cambios curriculares y quienes y como lo han realizado, desde fuera o desde el interior de la organización.
- Cuales son las estrategias metodologicas, pedagógicas y didácticas más usuales en la institución educativa y que implicaciones tiene en la formación del educando.
- Como se evalúa y se hace seguimiento al proceso curricular.
- A quien corresponde decidir los cambios curriculares en la institución educativa y como lo hace.
- Que rol juega el rector/a y los coordinadores en los cambios curriculares
- Cual ha sido el rol docente en los cambios curriculares de la Institución Educativa.
- Como responde la directiva a los cambios curriculares propuestos desde las directrices gubernamentales.

5- ESTILOS DE LIDERAZGO: en esta categoría se recoge la información referida a los patrones y/o estilos de liderazgo de los equipos de directivos en los centros escogidos:

- Cómo ves el pasado, el presente y el futuro de la dirección en este centro?
- Cómo describes la tarea y el rol desempeñado en este centro?
- Cual es la definición precisa del trabajo del directivo de este centro?

- Con quien o quienes trabajas y con que frecuencia?
- Que tipo de información manejas?
- Cómo gestionas o resuelves las posiciones encontradas entre los miembros de tu equipo o de los participantes en una reunión?
- Cómo resuelves un conflicto entre 2 participantes en una reunión en el centro?
- Cómo respondes a las Críticas y cuestionamientos respecto de tus actuaciones, criterios y decisiones?
- Cómo procedes para las tomas de decisiones importantes en el centro?
- Mediante que estrategias logras que todos participen y se motiven a hacerlo?
- Cómo describes la relación con los demás miembros del equipo directivo? Con los profesores? Con los alumnos? Con los padres?
- Mediante que mecanismos fomentan las relaciones cordiales entre los miembros del centro.

ANEXO M: GUIA DE ENTREVISTA GRUPAL CON ALUMNOS

Las entrevistas grupales con alumnos de la institución educativa seleccionada, aportaran información que será complementada por las entrevistas a los directivos, a profesores, a padres, así como por las observaciones y la revisión de documentación, y las encuestas.

Estas entrevistas se realizarán enfocando cuestiones referidas a las categorías básicas de análisis:

1- INFORMACION GENERAL:

Las preguntas guías serán las siguientes:

- En qué nivel están matriculados?
- Años de estudios en este centro?
- Tienen responsabilidad en el centro?

2- EL DESARROLLO Y LA DINAMICA INSTITUCIONAL:

En esta categoría se recoge la información requerida a los cambios, innovaciones y adaptaciones que hayan ocurrido o estén ocurriendo en este centro:

- Saben cuando comenzó este centro, donde y en que circunstancias?
- Saben cuales han sido los momentos de crisis en este centro? Cómo se resolvieron?
- Qué conflictos hay en estos momentos?
- Cuales han sido los principales cambios transformaciones que ha sufrido este centro?
- Hay proyectos especiales o actividades nuevas que hayan influido en la vida del centro?
- Cómo explicas el trabajo, las relaciones sociales en este centro?
- A quien o quienes atribuyes el papel decisivo o el mas conflictivo en este proceso de desarrollo?
- Cual es el proyecto institucional? ¿Quiénes participaron en su colaboración? ¿Cómo se ha transformado?
- Caracterizarías este colegio como un lugar al que los profesores vienen a dar clases y luego se marchan?
- Cuales son según ustedes los principales problemas a los que tiene que hacer frente este centro?

3.- INNOVACION CURRICULAR

-Saben cuales han sido los cambios curriculares de esta institución en los últimos años y que implicaciones han tenido en los estudiantes.

-Cuales son las estrategias de enseñanza que utilizan los docentes y como le parecen para su aprendizaje como estudiante.

- A quien atribuyes las decisiones para que se realicen los cambios en los planes, programas de estudio.
- piensas que los profesores son innovadores en sus clases.
- La directora y coordinadores te motivan permanentemente para que mejores como estudiante y tú como lo asumes para tu formación educativa

4-ESTILOS DE LIDERAZGO: en esta categoría se recoge la información referida a los patrones y/o estilos de liderazgo de los equipos de directivos en los centros escogidos:

- Respecto al director del centro: Cómo describirías la tarea que desempeña? A que crees que se dedica?
- Le consideras una persona cercana y accesible?
- Crees que realiza alguna contribución para fomentar y sostener la participación de todos en el centro?
- Cómo describirías la tarea que desempeña todo el equipo directivo en este centro? Les consideras personas cercanas y accesibles?
- Crees que contribuyen para mantener unas buenas relaciones con todos en el centro? Fomentan la participación de todos en el centro?
- Crees que ellos fomentan y/o respaldan proyectos o ideas nuevas?
- Crees que ellos apoyan y participan directivamente en el desarrollo de un proyecto institucional?
- Crees que son modelos a seguir?, que son ejemplo de cómo realizar la tarea en el centro? Estimulan o animan a adquirir responsabilidades entre el resto de los miembros del centro?
- Planean y se implican en proyectos de mejoramiento del centro?
- Creen que las metas y prioridades del colegio están claras? Quien o quienes se las han hecho Conocer

ANEXO N: GUIA DE ENTREVISTA A PADRES

Las entrevistas a los padres en los centros seleccionados, aportaran información que será complementada por las entrevistas a los directivos, profesores, alumnos, así como por las observaciones y la revisión de documentos. Estas entrevistas se enfocaran en las siguientes Categorías:

1- INFORMACION GENERAL:

- Cuantos hijos tienen en este centro?
- Desde cuando es miembro de la asociación?
- Por Qué escogió este centro para sus hijos?
- Pertenece o ha pertenecido a la junta de padres?
- Es la asociación representativa de los padres en este centro?

2- OPINIONES DE LA DINAMICA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL:

En esta categoría se recoge la información referida al desarrollo, a los cambios, innovaciones y adaptaciones en lo que respecta a la dinámica del centro

- Que aspectos conoce de la historia de este centro? Sabe si este centro ha tenido cambios importantes? A que se debieron?
- Cómo caracterizas el trabajo?, las relaciones sociales en este centro?
- Cuales son los elementos distintivos en este centro?, La personalidad institucional de este centro?
- Cuales son los conflictos o momentos cruciales que conoce de este centro?
- Conoce que hayan proyectos importantes en este centro? Quien o quienes los han promovido?
- A quien o a quienes atribuye el papel decisivo o el mas conflictivo en el proceso de desarrollo de este centro?

3- OPINIONES SOBRE LAS RELACIONES CON EL CENTRO :

En esta categoría se recoge la información requerida a la participación de los padres y el tipo de vinculación con la vida institucional:

- Que tipos de funciones cree que tienen los padres de la asociación sobre la vida del centro
- Cómo califica la relación y la comunicación de la asociación de padres con las directivas del centro? Y con los profesores?
- Cómo se toman las decisiones en el centro? En que tipo de decisiones participan los padres?
- Cuales son los mecanismos para la información hacia todos los padres de las decisiones importantes en este centro?
- Que conflictos significativos de comunicación o de poder han tenido lugar en la vida de este centro?
- Tienen espacio en el centro para reunirse y trabajar como asociación de padres?

4- ESTILOS DE LIDERAZGO: en esta categoría se recoge la información referida a los patrones y/o estilos de liderazgo de los equipos de directivos en los centros escogidos:

- Cómo ve el pasado, el presente y el futuro de la dirección en este centro?
- Que opinión le merece la gestión adelantada por el actual director?
- Cómo describirías la tarea que desempeña todo el equipo directivo en este centro?
- Les consideras personas cercanas y accesibles?
- Cree que contribuyen para mantener unas buenas relaciones con la asociación de padres
- Fomentan la participación de los padres en el centro? Que tipo de participación fomentan?
- Cree que ellos fomentan y/o respaldan proyectos o ideas nuevas?
- Cree que ellos apoyan y participan directamente en el desarrollo de un proyecto institucional?
- Cree que planean y se implican en proyectos de mejoramientos del centro?

ANEXO O: GUIA DE ACOMPAÑAMIENTO A LA DIRECTORA

El registro de acompañamiento intensivo al director de cada centro se orientara por:

1- QUE HACE EL DIRECTOR?

El tipo de actividades que el director desarrolla durante el tiempo de acompañamiento; y que se pueden agrupar así:

- a) Relaciones interpersonales (Por autoridad, por liderazgo, por enlace)
- b) Manejo y transmisión de información
- c) Toma de decisiones
- d) Proyecto institucional
- e) Futuro del centro
- f) Relaciones externas al centro

2- COMO LO HACE?

Las características que tiene el trabajo del director:

- a) Cantidad o volumen y el ritmo de las actividades
- b) Pautas de actividad (duración, variedad, fragmentación)
- c) Relaciones entre acción y reflexión en el trabajo (profundidad o superficialidad)
- d) Uso de medios para obtener información sobre el centro
- e) Red de contactos

ANEXO P: COMPROMISO ÉTICO

PARA LA REALIZACION DEL ESTUDIO, SE FIRMA EL SIGUIENTE COMPROMISO ÉTICO:

- 1- El objetivo del estudio es conocer y/o comprender el funcionamiento de la institución educativa , pero en ningún caso hacer una evaluación negativa o positiva del mismo
- 2- El equipo que realiza la investigación es (se declara) absolutamente independiente respecto a toda clase de poder o institución pública o privada. Sus actuaciones se regirán exclusivamente por la misión de llevar a buen termino el proyecto de investigación y los objetivos de la misma
- 3- Toda la información que se obtenga a través de observaciones, entrevistas, revisión de documentos, etc. será de manejo estricto y de manejo confiable y discreto
- 4- El objetivo de las entrevistas es conocer como se trabaja en este centro y como afectan esas condiciones a la experiencia personal de cada entrevistado. Por tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. La utilidad de la investigación depende, en última instancia de la sinceridad de las respuestas dadas
- 5- El entrevistado es libre de rehusar a contestar cualquier pregunta en cualquier momento
- 6- Por exactitud, brevedad y agilidad, los contenidos son grabados para su posterior transcripción, y devuelto al entrevistado para su revisión constatación y aprobación
- 7- Toda opinión o punto de vista tiene derecho a ser recogida por el equipo de investigación en sus informes. Cuando un punto de vista cualquiera entra en contradicción con otro, ambos deben ser recogidos, pero ninguno de ellos puede sustituir al otro aunque sea el punto de vista mayoritario o el de miembros que ocupan una posición jerárquica superior
- 8- Los contenidos de las observaciones, entrevistas y demás información son estrictamente confidenciales y solo son accesibles al equipo de investigación y solo los entrevistados pueden modificar o tener acceso a su propia información
- 9- En el informe final se pueden incluir extractos de las entrevistas, pero bajo ninguna circunstancia se incluirán o señalaran nombres, características personales o cualquier dato que identifique y viole el principio de confidencialidad para cada información obtenida

ANEXO Q: INFORME FINAL DE CÓDIGOS EN LA NSMA.

Code-Filter: All

HU: TESIS DE MAESTRIA

File: [C:\Documents and Settings\ALVARO R\Mis documentos\Scientific Software\ATLA...\TESIS DE MAESTRIA.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 24/11/08 08:51:12 a.m.

'Evaluation ICFES'

"Ser maestra es una vocación, un conocimiento y una practica"

¿Etapas que ha vivido la Norma..

Acceso desigual

Aceleración del aprendizaje

Acercamiento al Directivo

ACOMODACION DE LA NORMA

Acompañamiento permanente

Acreditación

Acreditación de calidad de la educación.

ACREDITACION DE CALIDAD EDUCATIVA

ACREDITACION DE CALIDAD Y DESARROLLO EN GRADO DE EXELENIA/2003

ACTITUD POSITIVA

ACTIVIDAD PROPIA

ACTIVIDADES RELIGIOSAS PASTORALES

ACTUALIZACION DIRECTIVA

Adaptación

ADAPTACION A LA NORMA

Administración

AGENTES ACTIVOS

Agentes directos

Ajustes al PMI

ALTA FORMACION PROFESIONAL

ALTAS METAS

Alternativas de organización

AMBIENTES AGRADABLES

AMISTAD

AMOR

AMOR INSITUCIONAL

AMOR PEDAGOGIA

APERTURA

Apertura de todos los estamentos

APERTURA FLEXIBLE

Aplicación estricta

Apoyo del Estado

APOYO DIRECTIVO

Apoyo directivo a la investigación

Apoyo Padres de Familia

Apoyo Secretaria De Educación

APOYOS PEDAGOGICOS

APRENDIZAJE

APRENDIZAJE COLABORATIVO
ASESORIA
ASOCIACION
ASONED
AUTO Y COEVALUACION DE LA CALIDAD
 Autocontrol
AUTOESTIMA INSITUCIONAL
AUTOEVALUACION ORGNIZACION
 Autoformación
AUTOGESTION
AUTONOMIA EVALUATIVA
AUTOREFLEXION CRITICA Y HUMANA
AUTOREGULACION
 Auto revisión Crítica
Autoridad
Autoridad delegada
Autoridad Moral
Áreas temáticas
 Bien equipada
BIENVENIDA ORGANIZADA A LOS PARES
BIOPODER
BUEN TRATO
BUENAS CRISTIANAS/OS, HONESTOS/AS CIUDADANOS
 Buenas Relaciones
BUENOS DIAS
BUSQUEDA
CAFAM
CALIDAD DE LA E DUCACION
CALIDAD DE VIDA
CALIDAD EDUCATIVA RECONOCIDA POR EL MEN
CALIDAD EDUCATIVA Y DESARROLLO
CALIDAD INTEGRAL DE LA EDUCACION
CAMBIO DE EPOCA
CAMBIO E INNOVACION
 Cambio Inacabado
CAMBIO VOLUNTARIO
CAMBIOS
CAMBIOS CURRICULARES
CAMBIOS EN LA DIRECCION
 Cambios en los tipos de control y formas del capitalismo
CAMBIOS ESTRUCTURALES
CAMBIOS MATERIALES
CAMBIOS MATERIALES Y TECNOLOGICOS
CAMBIOS SUSTANCIALES SOSTENIBLES
CAMPOS PEDAGOGICOS/INVESTIGATIVO/ETICO-TRASCENDENTE/CIENTIFICO
CAPACIDAD COMUNICATIVA/MEDIADOR/CONCILIADOR
CAPACIDAD DE DECISION
 Capilla
CAPITALISMO COGNITIVO
CATOLICA DE CARACTER OFICIAL
CELEBRACION EUCARISTICA
 Celebraciones religiosas
CINCO LINEAS DE INVESTIGACION
CIUDADANIA ACTIVA RELIGIOSA
 Clase Dinámica
CLASES DEMOSTRATIVAS
CLIMA INSITUCIONAL
 Coherencia teoría/práctica
COMITE CURRICULAR
COMITE CURRICULAR/INNOVACION/NUCLEOS
 Comité de Investigación

Comité Curricular
Comité curricular
Componentes
COMPORAMIENTO
COMPROMISO
COMPROMISO A GUSTO
COMPROMISO EPISTEMOLOGICO
COMUNICACION ORGANIZACIONAL
Comunidad de salón
Comunidad Educativa
COMUNIDAD PEDAGOGICA
Comunidad Unida
COMUNIDADES ESCOLARES
CONCEPTO DE ENFOQUE PEDAGOGICO
CONCEPTO DE ENFOQUES
CONCEPTO DE FORMACION
CONCEPTO DE LOS PARES
CONCEPTO DE TECNOLOGIA
CONCEPTO ESTUDIANTIL DE LIDERAZGO
Concertación
CONCIENCIA ECOLOGICA
Conflicto
Conocimiento
CONSERVACION
CONSEJOS DE PRACTICAS
CONSTRUCCION COLECTIVA
CONSTRUCCION DE PENSAMIENTO
CONSTRUCTIVISMO
CONSTRUIR
CONTEXTO
Contexto de Cambio
CONTEXTO HISTORICO NORMAL
Contexto Institucional y sociocultural
Contexto legal
CONTEXTUALIZAR CURRICULO CON IDENTIDAD CARIBEÑA
CONTRIBUCIONES
CONVENIO
Convenio con salesianas
CONVENIO SALESIANO 1953-2008
Convenios
CONVIVENCIA EXIGENTE
CONVIVENCIA PACIFICA
Coordinacion Decisiva
Coordinadora de convivencia
CORDINADORA
Corrientes epistemológicas
Creada en 1875
CREATIVO
crisis paradigmática
CRISIS SOCIAL
CRISTIANAS AUTENTICAS
Cristina Rubio
Cristo
Criterios de Evaluación
CRITICO
CRUZ DE BASTIDA
Cuadros de honor
Cualificación docente permanente
CULTURA COLABORATIVA
CULTURA DE LA COLABORACION
CULTURA DE LA COLABORACION Y EL COMPROMISO

CULTURA DE LA PLANEACION Y EVALUACION
CULTURA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO
CULTURA ESCOLAR
CULTURA INSITUCIONAL
 Cultura Institucional
CULTURA NORMALISTA
CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR
CULTURA ORGANIZATIVA ESCOLAR
CULTURA ORGANIZATIVO ESCOLAR
CULTURA SEMIOTICA
CURRICULO
CURRICULO FRAGMENTADO O DESCONTEXTULIZADO
 Currículo integrado y contextualizado
 Currículo Integral
 Currículo transformado
 Débil participación de los padres de familia
 Decisión Directiva
DECONSTRUCCION
 Deconstrucción como estrategia de cambio
 Deconstrucción curricular
DECONSTRUCCION DE APRENDIZAJES
 Deconstrucción individual y colectiva
 Deconstrucción/comité curricular/núcleos generadores/Inter y transdisciplinariedad
DECORACION
DEFINICION DE LINEA DE INVESTIGACION
 Delegación
DELEGAR
DEMANDDA ESTUDIANTIL
 Derecho Disentir
 derecho a aprender juntos.
 Desacuerdos
DESAFIOS COMUNIDAD EDUCATIVA
 Desarmar construyendo: deconstrucción
DESARROLLO HISTORICO
DESARROLLO ACADEMICO
DESARROLLO FISICO
DESARROLLO HUMANO INTEGRAL
DESARROLLO INSTITUCIONAL
DESARROLLO SOSTENIBLE CALIDAD EDUCACION
DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION Y LIDERAZGO
DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION
 Descontextualización
 Descripción narrativa
 Día del estudiante
 Dialogo de saberes
DIALOGO INTERCULTURAL
DIALOGO/AUTORIDAD MORAL
 Dinámica de liderazgo
DINAMICA DEL CAMBIO HISTORICO
DINAMICA DEL PEI
DIOS
DIRECCION
DIRECCION ACCESIBLE
DIRECCION AMIGA
 Dirección Autoritaria
DIRECCION CIRCULAR
DIRECCION COLEGIADA
 Dirección en equipo
DIRECCION INTELIGENTE
 Dirección organizadora
 Dirección participativa

DIRECCION PROYECTIVA/ EDUCACION DE CALIDAD
DIRECCION ROTATIVA
DIRECCION SALESIANA
DIRECTIVAS PERSUASIVAS
DIRECTIVO ANIMADOR/ACOMPAÑANTE
 Disciplina Rigurosa
 Disciplina y orden
 Disposición de la comunidad educativa
DISTRIBUIDO
 Docência
DOCENCIA PROFESIONALCOMPROMETIDA
DOCENTE INVESTIGADOR
DOCENTES
DOFA
DON BOSCO, PEDAGOGIA POPULAR, CLASICA, CONTEMPORANEA
 Dramas
ECLECTICISMO
 Educación Activa
 Educación Bancaria
 Educación en tecnología
EDUCACION INTERCULTURAL
EDUCACION PARA LOS GRUPOS ETNICOS
EDUCACION PROBLEMATIZADOR
 Educación Problematizadora
EDUCACION RELIGIOSA
 Educación reorganizada
EDUCACION SISTEMICA
EDUCACION Y CULTURA
EDUCADORES DE ALTAS CALIDADES HUMANAS
 Educar para la vida
EDUCOMUNICACION
EFICIENCIA Y EFICACIA
EGRESADAS BIEN UBICADAS EN EL CONTEXTO PROFESIONAL
EJE TRANSVERSAL DE INVESTIGACION
 Ejes transversales: Sistematización, Investigación, Pedagogías, Tecnologías, Evaluación.
 El reconocimiento de la diversidad humana
 Elaboración Conjunta
ELEMENTOS DE LA LINEA DE INVESTIGACION
EMPODERAMIENTO
ENFOQUE CRÍTICO EN EL MARCO DEL SISTEMA PREVENTIVO
ENFOQUE CRÍTICO SOCIAL
 Enfoque crítico social, humanista, emancipador y cristiano
ENFOQUE HUMANISTICO CRÍTICO SOCIAL
ENFOQUE HUMNISTICO CRÍTICO SOCIAL
ENFOQUES RENOVANTES Y RENOVADORES
ENFOQUES Y ESTRATEGIAS CURRICULARES
ENSEÑANZA PROBLEMATIZADORA
ENTREVISTA
 Entrevista Grupal al Consejo Estudiantil
 Equidad evaluativa
ESCASA FORMACION INVESTIGATIVA
ESCENARIOS DE INFLUENCIA NORMALISTA
 Escoger
ESCUCHA
ESCUELA DE FRANKCFURT Y TEORIA DE LA ACCION COMUNICATIVA
 Escuela de Frankfurt
 Escuela de padres/campañas de mejoramiento Institucional/practicas docentes en la zona rural/cualificación de docentes
ESCUELA NORMAL SUPERIOR
ESCUELA NUEVA
ESCUELA NUEVA RENOVADA

ESPACIO TERRITORIAL
ESPECIALIDADES
ESPECIALISTA EN LENGUA
ESPIRITU CRITICO
ESPIRITU EVALUATIVO
ESPIRITU FAMILIAR
ESPIRITU INVESTIGATIVO E INNOVADOR
ESPIRITUALIDAD SALESIANA
 Estándares y competencias
 Estándares y competencias propios
ESTRATEGIA DE CAMBIO
 Estrategia de investigación
ESTRATEGIA UNO A UNO
ESTRATEGIAS METODOLOGICAS INNOVADORAS
ESTRATEGIAS METODOLOGICAS
 Estrategias Metodologicas Múltiples
ESTUDIANTE ACTIVO
ESTUDIANTE NORMALISTA SUPERIOR
 Estudiantes líderes
ETNOEDUCACION /1991
EVALUACION
EVALUACION CONTINUA INTEGRAL
EVALUACION CUALITATIVA, INTEGRAL Y PERTINENTE
EVALUACION DESDE LOS NUCLEOS
EVALUACION EN CONTEXTOS DISCIPLINARES
 Evaluación participativa
 Evaluación procesos curriculares
EVALUACION SISTEMICA Y SISTEMATIZADA
EVALUACION/LINEAS DE ACCION
 Evaluación/Tics
 Evangelización y dialogo de sentido
EVENTOS ACADEMICOS NORMALISTAS
EVIDENCIAS PARA SOSTENER CALIDAD
 Evolución
EVOLUCION ACADEMICA
EXELENIA
EXELENTE DESEMPEÑO
EXPEDICION INVESTIGATIVA NORMALISTA
EXPEDICION INVESTIGATIVA PEDAGOGICA NORMALISTA
 Expedición Pedagógica
EXPERIENCIA DIRECTIVA
 Experiencia docente y directiva amplia
 Experiencia NSMA Y Uribia
 Experiencia pedagógica
 Extensión
 Énfasis en educación religiosa y lecto escritura
 ético y estético para ejercer ..
FAMILIA
FASES DE TRABAJO
 Filosofía del Evangelio
 Filosofía Don Bosco/sistema preventivo
FILOSOFIA INSTITUCIONAL
 Filosofía Salesiana
FILOSOFIA/SISTEMA PREVENTIVO
FLEXIBILIDAD CURRICULAR
FORMACION
FORMACION CIUDADANA
 Formación DE EXELENTE CALIDAD
FORMACION DE LIDERAZGO CON PROYECCION SOCIAL
 Formación en Valores
FORMACION ESTUDIANTES CICLO COMPLEMENTARIO

FORMACION INCICIAL DE MAESTROS/AS
FORMACION INDIGENA Y AFRO RECONOCIDA
FORMACION INTEGRAL
FORMACION/DOENCIA/INVESTIGACION/EXTENSION
FORMACIÓN PEDAGÓGICA
FORMADOR DE FORMADORES
FORMADORA DE MAESTROS Y MAESTRAS
FORMAR CIUDADANAS/OS
 Formar profesores/as
FORMLACION PERMANENTE
 Fragmentación del conocimiento
 Fundación Escuela Normal
FUNDAMENTO FILOSOFICO DEL PEI
GESIION COMUNITARIA GALEON DE LA ESPERENZA
 Gestión
GESTION ADMINISTRATIVA TRANSPARENTE
 Gestión de desarrollo físico
GIRO DIRECTIVO
GLOBALIZACION
GOBIERNO ESCOLAR
 Guías Curriculares
 Gustar
HERMANAS ESTUDIOSAS
 Hibrido
 Historia
HISTORIA RECIENTE
HISTORIA RECIENTE DE LA NORMAL
HITO HISTORICO 1953
HITO/CONVENIO CON EL DISTRITO
 Hitos
HONESTAS CIUDADANAS
 Horizonte/no claro/claro
HUMANIZACION DE LA PRACTICA PEDAGOGICA
HUMANO
 Humano/critico
IDENTIDAD
IDENTIDAD CATOLICA
IDENTIDAD DE SER MAESTRO
IDENTIDAD FILOSOFICA
 Identidad Institucional
IDENTIDAD SALESIANA
IDENTIDAD SAMARIA
IE.NSMA FORMADORA DE MAESTRAS/OS
IE.NSMA TRABAJA EN PEDAGOGIA INCLUSIVA
IGLESIA Y VIDA
IMAGEN
IMPRONTA CULTURAL
IMPRONTA PEDAGOGICA
 Incertidumbre
 Incoherencia teoría/practica
INCORPORACION DE LAS TECNOLOGIAS
 Infinidad de prácticas de transformación escolar
INICIO 1985
INNOVACION CURRICULAR
 Innovación Curricular
INNOVACION PEDAGOGICA
 Innovación y Cambio
INNOVACION/ADAPTACION
INNOVACIONES
 Innovación
 Institución Salesiana

Institución escolar
INTEGRACION
INTEGRACION NORMALISTA
Interdisciplinar
INTERMITENCIAS HASTA 1939
Interrogantes de investigación
INTERRUPCION EN LAS LABORES CON LA GUERRA DE LOS MIL DIAS
INVERSION
Investigación
INVESTIGACION
Investigación como estrategia pedagógica
Investigación Curricular
INVESTIGACION FORMATIVA
INVESTIGACION PEDAGOGICA Y EDUCATIVA
ITA
La comunicación
La deconstrucción
LA DECONSTRUCCION DE SENTIDO HUMANO
La equidad
La gran estrategia es la deconstrucción
La proyección
Lectura comprensiva
LECTURA TECNOLOGICA
LICENCIADA EN EDUCACION
LIDER DEL MAR
Líder total
LIDERA ABIERTA Y PARTICIPATIVA
LIDERA EN TODO
LIDERAZGO
LIDERAZGO FORMATIVO Y EMPODERAMIENTO
LIDERAZGO CARISMATICO
Liderazgo colaborador
LIDERAZGO COLECTIVO
LIDERAZGO COLEGIADO
LIDERAZGO DIRECTIVO
LIDERAZGO DISTRIBUIDO
LIDERAZGO DOCENTE
LIDERAZGO EN TRANSICION
LIDERAZGO ESTUDIANTEL
LIDERAZGO EXTENDIDO
LIDERAZGO FACILITADOR
LIDERAZGO FILIAL
LIDERAZGO FORMATIVO SOSTENIBLE
Liderazgo no vertical
Liderazgo Participativo
LIDERAZGO PEDAGOGICO
Liderazgo proactivo
Liderazgo profesoral
Liderazgo Rectoral
LIDERAZGO SOCIAL
LIDERAZGO SOCIAL TRANSFORMADOR
Liderazgo sostenible
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
LIDERAZGO Y CAMBIO
Liderazgo conceptual y de procesos
Liderazgo CIRCULAR
Línea de investigación
LINEA DE INVESTIGACION
LINEAS DE ACCION
Líneas de acción
LINEAS DE LA EXPEDICION PEDAGOGICA

Línea de investigación primaria
Líneas de investigación secundarias
LO CONCEPTUAL
LO EPISTEMOLOGICO
Los 'buenos días'
Los derechos humanos, la calidad educativa y sentido social
MAESTRA
MAESTRA NORMALISTA
MAESTRA/O EMPODERADO
MAESTRAS BACHILLERES/MAESTRAS SUPERIORES
Maestro orientador
MAESTRO Y MAESTRAS
MARCO DOCTRINAL/MODELO CURRICULAR
Marco Raúl Mejía
MARCO RAUL MEJIA
MARIA AUXILIADORA
Materias no separadas
Mediación de conflictos
MEJORA CONTINUA
MEJORAMIENTO CONTINUO CALIDAD EDUCACION
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION
MENSAJES
METAFORA
Metáfora de las gaviotas
METAFORA DEL BARCO
Metáforas de Región Caribe
Método Don Bosco
MISION
MISION CATOLICA
Misión Clara
MISION INSTITUCIONAL
MISION/VISION
MISION/VISION NORMAL
Mision/vision/filosofia
MODELO DEL SISTEMA PREVENTIVO DON BOSCO/ENFOQUE CRITICO SOCIAL
MODELOS EDUCATIVOS CON METODOLOGIAS FLEXIBLES
Momento del cambio
Motivación y alegría por la visita de los pares
Movimiento Pedagógico
MULTIDISCIPLINARIA/INTERDISCIPLINARIA/TRANSDISCIPLINARIA
NEGATIVIDAD
Negociación cultural
Negociación y conflicto
Ninguno, los Padres, niñas son..
Niñas Alegres
Niñas Líderes
Niñas Normalistas
NNOVACIONES CURRICULARES.
No gratuidad
NOMBRES: Normal Nacional, regular, Normal de señoritas, NSMA.
Normal Demonstrativa
NORMAL FEMENINA
NORMAL MARIA AUXILIADORA
Normalista Antiga
Normalista de tradicion
Normalista Luchadora
Normalistas superiores
NTIC
Núcleos
NUCLEOS PEDAGOGICOS
NUCLEOS DE TRABAJO

Núcleos Generadores
NUCLEOS PEDAGOGICOS
NUMERO DE ESTUDIANTES
Nuestras realidades
NUEVA FASE CAPITALISTA
NUEVA VISION DE LIDERAZGO
NUEVA VISION DE ORGANIZACION Y LIDERAZGO
NUEVA VISION PEDAGOGICA
Nuevas formas de evaluación
NUEVO PROCESO DE DECONSTRUCCION
Nuevos espacios físicos
OBSERVACION
OBSERVACION DE LLEGADA DE LOS PARES ACADEMICOS
Oído que escucha y voz que plantea
ORDEN Y LIMPIEZA
ORGANIZACION
Organización e innovación
ORGANIZACION ESCOLAR
ORGANIZACION ESCOLAR COMO CULTURA
ORGANIZACION Y CALIDAD INSTITUCIONAL
OTRAS IDENTIDADES RELIGIOSAS
Padre de familia
PADRE DE FAMILIA CRÍTICO
Padres y trabajadores líderes
PARADIGMA DE LA COMPLEJIDA
PARTICIPACION
PASION PEDAGOGICA
PATIOS
PEDAGOCIA INCLUSIVA
PEDAGOGIA
PEDAGOGIA CATOLICA
Pedagogía crítica
PEDAGOGIA DEL CONFLICTO
PEDAGOGIA INCLUSIVA
PEDAGOGIA INCLUSIVA/PEDAGOGIA EXCLUSIVA
PEDAGOGIA MODERNA/TRADICIONAL
Pedagogia Problematizadora
PEDAGOGIAS ALTERNATIVAS
PEDAGOGIAS FLEXIBLES
Pedagogias sociales
PEDAGOGICO
Pedagogia
PEI
PEI COMO CURRICULO
PEI QUEHACER COLECTIVO
PEI y VIDA
PENSAMIENTO COMPLEJO
Pensamiento crítico
Pensamiento crítico reflexivo
Pensamiento epistémico
PERFIL
PERFIL DE LA NORMALISTA
PERFIL DIRECTIVO
PERIODO 1875-2008
Periodo 2003-2008
Persona
PERSONERA Y REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
Perspectiva Socio-Crítica
Pilares del sistema preventivo
Planeación por Núcleos de la visita de acreditación
PLANEACION Y SEGUIMIENTO

PLANEACIÓN INTEGRAL PARTICIPACION
 Posiciones Fuertes
POSITIVISMO /OPTIMISMO
 Postprimaria
PRACTICA DOCENTE
PRACTICAS CONDUCTISTAS
 Practicas Docentes Investigativas
PRACTICAS PEDAGOGICAS
PRACTICAS PEDAGOGICAS ACTIVAS
PRACTICAS PEDAGOGICAS TRANSVERSALES
 Practicas pedagógicas
PREESCOLAR
PREESCOLAR/BASICA PRIMARIA
PREGUNTAS INVESTIGATIVAS
 preguntas problematizadora de evaluacion
PREGUNTAS PROBLEMATIZADORAS
PREGUNTAS PROBLEMATIZADORAS DE INVESTIGACION
 Primaria Escuela Nueva
PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS
 Principios que Sustenta la inclusión
 Principios Sistema Don Bosco
 Problema complejo
PROBLEMAS
PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION
PROCESADA
 Proceso de Dirección
PROCESO DE EMPODERAMIENTO
PROCESO DE FORMACION INTEGRAL
 Proceso de Mejoramiento
 Procesos
PROCESOS DE DESARROLLO INSITUCIONAL
 Procesos lecto escritura
 Producción desbordante
 Producción escrita
 Profesor
PROFESOR COLBORADOR
 Profesor diferente
PROFESORADO DE PRIMARIA
PROFESORES INNOVADORES
PROPUESTA ALTERNATIVA PEDAGOGICA Y HOLISTICA
 Propuesta Constructivista
PROPUESTAS ALTERNATIVAS DE PODER
PROSPECTIVA
PROTOCOLO NORMALISTA DE MEDIO AMBIENTE
PROUESTA EDUCATIVA SALESIANA
PROYECCION SOCIOCULTURAL
 Proyecto Ambicioso
 Proyecto conceptual
PROYECTO DE LECTO ESCRITURA
PROYECTO EDUCATIVO INSITUCIONAL
PROYECTO PEDAGOGICO
 Proyecto salesiano
 Proyectos de aula
PROYECTOS DE INVESTIGACION
PROYECTOS DE INVESTIGACION AVALADOS POR COLCIENCIAS ONDA
 Proyectos estudiantiles
 Proyectos investigativos
 Proyectos Propios y abiertos
QUINTO GRADO/BACHILLER PEDAGOGICO/ACADEMICO/NORMALISTA SUPERIOR
REALIDAD SOCIO CULTURAL
 Recarga de tareas

Reconocimiento
RECONOCIMIENTO
RECONOCIMIENTO DE LA DIFERENCIA ESTUDIANTIL
 Reconocimiento de la Secretaria de Educación
 Reconocimiento de talentos
RECONOCIMIENTO RECTORAL LAURISTA
RECONTEXTUALIZAR PARA CONSTRUIR LO NUEVO
 Rectora
RECTORIA COMPROMETIDA
 Rectoría consultiva
REDISEÑO ORGANIZACION ESCOLAR
REEDUCAR/ORIENTAR
 Reestructuración
 Reestructuración critica
 Reestructuración curricular
 Reestructuración de la Normal
REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL
REESTRUCTURACION/ACREDITACION
REFLEXION-ACCION-PARTICIPACION
 Reflexión Pedagógica
REFLEXION/ACCION TRANSFORMACION
REFORMA DE LAS NORMALES EN EL CONTEXTO DE LA CONSITUCION DEL 91 Y LA LEY 115/94
REFUNDACION
 Regulación
RELACION TECNOLOGIA Y FORMACION
RELACIONES AFECTIVA, AMOROSAS
RELACIONES DE OBEDIENCIA
RELACIONES DE PODER Y SABER
 Relaciones Excelentes
RELACIONES EXELENTE/FUERTES
RELACIONES HUMANAS INTEGRALES
 Relaciones humanas afectivas y solidarias
 Relaciones humanas efectivas
RELACIONES INTERESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA
 Relaciones interpersonales sólidas
 Relaciones participativas
 Relaciones Pedagógicas Afectivas
 Relaciones permanentes entre estamentos
 Relaciones Sociales
 Relaciones sociales horizontales
RELIGION CATOLICA
RENOVACION
 Replica en el Distrito
 Representación Normalista
 Resignificación del Sistema Preventivo
 Resistencias
 Resolución de conflictos
RESPECTO A LA DIFERENCIA
 Responsabilidad compartida
RESPONSABILIDAD SOCIAL
RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO
 Rituales
ROL DIRECTIVO
ROL DIRECTIVO HORIZONTAL
ROL DOCENTE
 Rol pedagógico
ROL PROFESORES
 Rol significativo
 Rotación de La Normal
 Ruta directiva
RUTAS DE GESTION

SABER ESPECÍFICO
SABER Y EMPODERAMIENTO
SABERES
SALESIANA
 Salesianas
SAT
 Seglar
 Seglares
 Selección de estudiantes
 Semillero de Investigación ONDA
SENSIBILIDAD SOCIAL
SENTIDO CRITICO TRANSFORMADOR EN CONTEXTO
SENTIDO DE LA EVALUACION
SENTIDO DE PERTENENCIA
 sentido de Pertenencia.
SENTIRPENSAR
SER
SER MAESTRO
SIMPOSIO DE PEDAGOGIA/1999
SIMPOSIO Y EVENTOS RECONOCIDOS
SIMPOSIOS/SOCIALIZACIONES/ENCUENTROS DE SABERES/FIESTAS/FOROS
 Sindicato Magisterial
SISTEMA ABIERTO/CERRADO
 Sistema Curricular
 Sistema de información
SISTEMA PREVENTIVO DON BOSCO
 Sistema preventivo Inclusivo...
SISTEMA PREVENTIVO/ PEDAGOGIAS
ACTIVAS/DECONSTRUCCION/INVESTIGACION/NUCLEOS
SISTEMA TEORICO/METODOLOGICO
 Sistematización
SISTEMATIZACION/INVESTIGACION/PEDAGOGIA/TECNOLOGIA/EVALUACION
SISTEMATIZACIÓN.
 Sitios simbólicos
 Situación Humana
SITUACIONES COMPLEJAS
 Sofía
SOLIDARIDAD
 Solidaridad
 Solución de problemas
 Solución de problemas y conflicto
SOSTENIBILIDAD DE LA ACREDITACION
 Sostenibilidad de la calidad de la educación
SOSTENIBILIDAD DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION
 Subjetividad-Inter subjetividad
 Subjetividad distinta
 Subjetividad/intersubjetividad
SUJETO
SUSTENTABLE
TALLER DE ASESORIA PEAGOGICA
TALLER PEDOGICO NUEVA DECONSTRUCCION
 Talleres de deconstrucción
 Talleres educativos de aprendizaje significativos/proyectos de vida/aula
 Teatro, Salas múltiples, de conferencia, de informática, gimnasios, capilla, audiovisuales..
 Tecnología Educativa
TECNOLOGIAS
 Tecnologías en contexto culturales
TELEOLOGIA HUMANA
 Telesecundaria
 Temas Integrados
TENDENCIAS

TENSION
TENSIONES
TENSIONES CREATIVAS
TENSIONES PEDAGOGICAS
TENSIONES SINDICALES
TEORIA
Teoría de la acción comunicativa
Teorías Pedagógicas
TEORIAS PEDAGOGICAS CRITICAS
Tempo escolar
TOPICOS
TRABAJADORES ADMINSTRATIVOS
TRABAJO COLABORATIVO
TRABAJO EN EQUIPO
Trabajo Organizado
TRABAJO POR PROYECTOS
TRADICION
TRADICION/INNOVACION
TRAMA SOCIAL
Transdisciplina
Transformación de practicas
TRANSFORMACION SOCIAL
TRANSFORMACIONES
TRANSFORMACIONES CURRICULARES
TRASCENDENCIA
TRASCENDENCIA/COMUNICACION/PENSAMIENTO/PEDAGOGIA
TRES LINEAS/CURRICULO/DS.HUMANO SOCIAL/PEDAGOGIA
TRIADA IDENTITARIA
Trofeos: basket, Gimnasia, porristas
UBICACION ACTUAL BARRIO MIRAFLORES
UBICACION DE LA NSMA
UNIDAD INVESTIGATIVA
USO DE LAS TECNOLOGIAS Y MANUAL DE CONVIVENCIA
VALORES EVANGELICOS CRISTIANOS
Valores Institucionales
VENTAJAS DE LA NSMA
Victoria
VIDA
VIDEO INSTITUCIONAL
Viento en popa
VIGENCIA DE LOS NUCLEOS
Vigencia de los núcleos en lo organizativo
VIRAGE PEDAGOGICO
Visibilidad directiva
Visión clara
VISION DE PADRE
VISION HUMANISTA
VISION NORMALISTA
VISION POSTMODERNA
VISION RENOVADA DE ESCUELA NUEVA
Visión Salesiana
VISION TRADICIONAL DE LA ESCUELA
Vocación y profesionalismo
VOZ
Voz del curso
VOZ ESTUDIANTIL
Visibilidad directiva
Visión clara
VISION DE PADRE
VISION HUMANISTA
VISION NORMALISTA

VISION POSTMODERNA
VISION RENOVADA DE ESCUELA NUEVA
Visión Salesiana
VISION TRADICIONAL DE LA ESCUELA
Vocación y profesionalismo
VOZ
Voz del curso
VOZ ESTUDIANTIL

ANEXO R: BREVE RESUMEN ESTADISTICO (ATLAS.ti)

Total número de documentos primarios: 34: textuales

Total Network: 38

Total familia de códigos: 5

Total numero de citas: 742

Total numero de códigos: 782

Total supercódigos: 0

Memos: 77

Codings: 931

Code-links: 782

Híper Links: 0

ANEXO S: RESPUESTA A LA INNOVACION EN LA HISTORIA DE LA NSMA

Período	HISTORIA	RESPUESTA A LA INNOVACIÓN
1875 Creación	Época del Liberalismo Radical. Se crean con el propósito de mejorar la educación primaria Con el decreto orgánico de instrucción pública primaria, en el gobierno de Eustorgio Salgar, con el fin de mejorar la educación y la formación de maestros se crea la Escuela Normal	
1899-1902 Guerra de los mil días	Se clausuró la Normal	
1912	Reinicia labores En sus primeros años la Normal funcionó en la casa de las Señoritas Lafaurie (Calle 15 Cra.3 y 4)	
1939 -1944	Reabre como Normal Regular De 1930 a 1935 funcionó en la casa de la Cultura. Durante la gobernación de Teodoro Buenaga en el 1935 funcionó en la Avenida del Libertador en un edificio del Departamento (Hoy I.D.E. Industrial) En 1943 se empezó a construir el edificio donde hoy funciona. Con los planos del Dr. Bonilla.	
1944-1950	Se implementa el preparatorio. En 1950 funciona en la calle 12 entre Carrera 4ª y 5ª en la casa de familia del Señor Bernardo Mier. En ese mismo año el edificio se cedió a los juegos Olímpicos Nacionales, la vía de acceso al lugar no era muy buena, se encontraban culebras y la zona era de bosques.	
1951	En 1951 se da la solución definitiva de planta física. Se ordenan grados y estos se aplazan para 1952	
1952- 1957 Administración Salesiana	Siendo presidente Rafael Urdaneta Arbeláez Conservador y ministro de educación Lucio Pabón Núñez en 1953 Las Hermanas Salesianas asumen la administración de las Normales empieza con el siguiente equipo: Rectora Esther Betancoure; Secretaria Pagadora Ines Jaramillo; Jefe de disciplina Hermana Teresa Saldarriaga; Asistente Olga Peñaranda; portera Hermana Carmen Gómez.	
1960-1970:	El ambiente educativo abarcaba todas las dimensiones de la persona. En 1961 se inauguró la escuela Anexa en el mismo predio de la Normal gestión de Clementina Núñez de Socarras, y en ese mismo año recibe la personería jurídica la Asociación de ex alumnas. En 1968 Adquiere la personería jurídica la asociación de padres de familia Maestros internos y seleccionados En la práctica docente se hacían prácticas demostrativas sorteadas para las alumnas del último grado 1968 Se crearon los consejos de practicas	
1974-1982	Aparición del decreto 080 por el cual se dictan disposiciones sobre Educación Media que inciden en el tratamiento de los estudios normalistas. Se refiere al plan fundamental mínimo de estudios (4 años) la aparición de la enseñanza diversificada con el llamado ciclo vocacional de dos años de duración, en cuyas opciones está la del bachillerato pedagógico. Aparece el decreto 080, en lo referente a formación normalista, habla del tiempo de duración de los estudios de seis años y uno más de práctica, y se determina el plan de estudios. En este período se vive en la institución la tecnología educativa “programas sembrados pensados por otros, planeados por objetivos distantes de la realidad”	

	Se exige la formación de maestras bachilleres: Enseñaban Francés, Inglés, Cooperativismo y ahorro; glamur ; educación para el hogar. Existía el internado En 1989 fue elegida Normal demostrativa en la Costa Caribe	
En 1985 Proceso de reestructuración	Se recibió la visita de las Doctoras: Aidé Camacho y Mariela Betancur de Vélez para la reestructuración Se comienza a trabajar el auto diagnóstico institucional respecto a: Filosofía, Estructura organizativa De recursos Financieros De recursos Físicos.	
En 1989	Se presenta al Congreso el proyecto de Ley 114 de 1989, que reforma las escuelas Normales El grupo de trabajo de reformas de las escuelas normales del MEN aprueba y resalta el trabajo de la NSMA	
En 1991	Constitución Política 1991 La Normal se arriesga a Innovar	Propuesta constructivista para el aprendizaje de la lectura y la escritura Se opta por el constructivismo como modelo pedagógico. Momento de innovación: El profesorado se vuelcan a Las Universidades a continuar sus estudios y los proyectos de investigación que realizan se centraron en propuestas de investigación constructivista, a pesar de que surgieron muchas dudas y cuestionamientos. Aparece la etno educación en la Normal a través del desarrollo de programas dirigido a las etnias: Arahuacos, Kogui, Arzarios y Chimilas de la Sierra Nevada de Santa Marta: este programa otorga el título a docentes indígenas y afro colombianos de la Zona Bananera de Santa Marta. Se inició un plan de innovaciones pedagógicas y de actualización. Se programaron cursos de actualización. Jornadas pedagógicas bimestrales para establecer acuerdos sobre innovaciones pedagógicas y modelos (constructivismo) Se efectuaron cursos de PRICREA Estudios de pregrado y posgrado Se propiciaron encuentros Se contó con la asesoría de ASNEN Se diseñaron propuestas de investigación y proyectos aula con la dirección del Dr. Rodolfo Posada.
1994- 1997	En el marco de la Ley General de la educación y la constitución Política de 1991 se da el proceso de construcción del PEI de la NSMA Aprobado por la secretaria de educación y reconocido como PEI sobresaliente. La Normal se reestructura de acuerdo a pautas de la Resolución 3069 del 15 de Julio de 1996 e inscribe el PEI el 22 de Julio de 1997 donde reconocen como marco legal: El Art. 67 de la C.N. Derecho a la educación Art. 16 de la C.N. Libre desarrollo de la personalidad Art. 19 y Art. 20 Libertad de expresión y de cultos. Art. 27 Libertad de cátedra, enseñanza, aprendizaje e investigación. Art. 44 Derecho a la educación. Art. 45 Formación Integral y Protección del adolescente. Art. 70 Acceso a la cultura educación permanente. Art. 71 Libertad de conocimiento y expresión artística.	La Resolución 30 69 del 15 de julio de 1996 aprueba a la Normal como Normal Superior quedando de acuerdo a la Ley con los niveles de preescolar; educación básica primaria; secundaria; educación media; ciclo complementario y aula especial. Convenio con la Universidad del Magdalena. El Art. 142-145 de la Ley 115 de 1994 establece el gobierno escolar.

	<p>Art. 79 todo Colombiano tiene derecho a un ambiente sano, es deber del estado proteger la integridad y diversidad, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.</p> <p>Ley 115 de 1994 “Nueva cultura democrática de la participación y la pertenencia Nacional con sentido de lo público como proyecto cultural de nuevas relaciones de convivencia, dialogo, respeto, pluralismo y participación ciudadana”</p> <p>La Identidad “Escuela Normal para Señoritas de Santa Marta, es una escuela católica dedicada a la formación integral de los futuros maestros inspirada en los principios del evangelio y fines de la educación colombiana, propende por el desarrollo armónico de cada persona como sujeto y agente de su formación, protagonista de sus transformaciones culturales, corresponsable de la formación de las nuevas generaciones y como mujeres en camino hacia la conquista de una nueva identidad femenina”</p>	
1998 Se abre el ciclo complementario	Se abre a partir de la propuesta “Niños y Maestros en desarrollo armónico consigo mismo y con los demás” asesorado por Ligia Sánchez y Carmelina Paba	<p>Establecen: Metas, Núcleos, enfoques, estructura de apoyo (Equipo interinstitucional)</p> <p>Plan de estudios; Ejes de Formación: Socialización y Desarrollo Humano, Investigativo, Político Comunitario y Pedagógico; Establece el objeto de la Normal (Quehacer Pedagógico)</p>
1999 Documento de Acreditación Previa		<p>Se dieron transformaciones en el plan de estudios a todos los niveles.</p> <p>Se trabajan proyectos por áreas y núcleos</p> <p>Aparece el Primer Simposio de Pedagogía organizado por el Ciclo Complementario</p>
2003 Acreditación de Calidad y Desarrollo en grado de excelencia	<p>Después de un proceso de:</p> <p>Evaluación interna</p> <p>Adecuación de la planta física</p> <p>Acompañamiento de especialistas</p> <p>Aplicación de correctivos en el proceso de formación.</p> <p>Análisis del impacto de las propuestas en la comunidad.</p> <p>Desempeño de las egresadas</p> <p>Efectuando diagnósticos y sistematizando información de la práctica y la investigación.</p> <p>Se crea el comité curricular a través de debates con la comunidad educativa y se definen los núcleos generadores para toda la institución:</p> <p>Comunicación y Lenguaje Lúdico Creativo;</p> <p>Formación para la trascendencia, la afectividad y la convivencia.</p> <p>Ambiente pedagógico y Desarrollo vocacional de la persona.</p> <p>Formación del pensamiento científico y tecnológico desde la persona.</p> <p>Enfoque Humanístico Crítico Social: En los años siguientes se fortalece la propuesta: El Comité curricular propone:</p> <p>Jornadas pedagógicas</p> <p>Flexibilización de horarios</p> <p>Plan de mejoramiento Institucional</p> <p>Participación con ponencias en eventos, locales, regionales, nacionales;</p> <p>rutas para la autoevaluación</p> <p>Lecturas pedagógicas.....</p>	<p>Toda esta organización le ha permitido a la Institución estar en la vanguardia de las innovaciones pedagógicas y definir su enfoque pedagógico optando por el enfoque humanístico crítico social.</p> <p>Innovaciones curriculos: Elementos:</p> <p>Procesos permanentes de investigación y de innovación pedagógica en escuelas de prácticas.</p> <p>Intentos de democratizar la escuela para ser más justos, críticos y propositivos.</p> <p>El conocimiento y los problemas del entorno para establecer metas, pertinentes y coherentes y el desarrollo personal y social.</p> <p>Lograr proyectos que evidencien la integralidad del conocimiento.</p> <p>Contribución a la formación de un profesional idóneo. Dignificación del maestro o maestra de la normal i de instituciones que comparten con ella.</p> <p>Estrategias Metodológicas:</p> <p>Que permiten un aprendizaje significativo, la motivación hacia el estudio y el interés por la investigación y la calidad humana y académica; son:</p> <p>Deconstrucción</p> <p>Comité Curricular</p> <p>Núcleos Generadores</p> <p>Interdisciplinarietà</p> <p>Transversalidad</p> <p>Talleres educativos de aprendizajes significativos.</p> <p>Proyectos de vida</p> <p>Proyectos de aula</p>

	<p>se formó el grupo de investigación de la evaluación, que se convirtió en proyecto de investigación, se formó otro de prácticas pedagógicas, otro de comunicación, otro de administración, en fin, fueron siete grupos, de donde salieron las bases de los cuatro núcleos, que funcionan actualmente, fíjese como se dieron las transformaciones, se implementaron los proyectos de aula, que agrupaban varias áreas, en primaria marco hito, el proyecto de por que se merecen las iguanas en el salón de clases.</p> <p>De este proceso orientado por el investigador Marco Raúl Mejía se realizaron investigaciones sobre: autoridad, conocimiento, práctica pedagógica, evaluación, planeación y organización.</p> <p>Producto de las investigaciones sobre el conocimiento y del análisis de experiencias de integración que se venían desarrollando en el ciclo complementario en el área de humanidades, lenguas castellanas e idioma extranjero en el pre-escolar y la primaria nace la propuesta de "currículo integrado y contextualizado" presentado por Miriam Ayala, Isabel Ceballos, Celina González, Alicia Martínez, Herman Stela Molina, Maruja Ríos, Marta Romerín, Leonor Santana y Cristina Rubio Moran Coordinadora del Proyecto.</p> <p>La rectora, los coordinadores y los docentes son gestores de cambios curriculares participan activamente, apoyan las innovaciones y son parte de los equipos de organización y gestión. El trabajo en equipo, las propuestas de los docentes y la apertura de las directivas (Consejo Directivo) son las que permiten el avance en las propuestas del currículo integrado y contextualizado.</p> <p>Las directivas de la Normal se acogen a las directrices gubernamentales porque le dan bastante importancia a las normas del gobierno, sin embargo siempre a través del análisis se busca el mejor camino de aplicación para que no afecte los avances del proyecto de formación de la institución*</p>	<p>Proyectos de Investigación Carta Pedagógica Bitácoras Eventos: Ferias, Semana del Saber, Simposio, Foros Trabajo en equipo Guías integradas. Técnicas de comunicación oral Desarrollo de competencias investigativas Diseño y aplicación técnica de recolección de información. Procesos de producción y sistematización escrita-publicaciones. Práctica docente en la zona rural y urbana del distrito. Cualificación de docentes de las escuelas de prácticas. Campañas de mejoramiento Institucional</p> <p>El propósito fue la formación de un currículo con sentido social y cultural que implicara transformaciones desde el ejercicio de la autoridad para trabajar con sentido de tolerancia y participación; desde la práctica pedagógica como escenario de investigación y horizonte de la vocacionalidad, desde el ejercicio de una planeación participativa y eficiente; desde los requerimientos de una estructura organizativa de la escuela y desde la orientación del conocimiento hacia la integración curricular y disciplinaria</p> <p>Proceso de Evaluación Permanente del currículo a través de: Reuniones de docentes Coordinadores Coordinadoras y; Directivos Consejo Académico y Directivos. Comité Curricular Núcleos Generadores Comisiones de evaluación Evaluación institucional y Plan de mejoramiento institucional. Consejo de docentes: ciclo complementario. Encuentros con padres de familia. Equipos de investigación de evaluación. (este aparece cuando se inicio el proceso de autoevaluación) Rutas de la gestión académica. Estudiantes</p> <p>Procedimientos de evaluación curriculares: Se tiene en cuenta:</p> <p>Los cuatro núcleos generadores desde donde se diseñan los logros comunes; proyectos de aula; contenidas a integrar en la maya integradora; las estrategias (guías integradas); y los eventos que permiten observar desempeños y evaluar procesos como son: técnicas grupales de comunicación oral; evaluaciones escritas la indagación y recolección de información, trabajos escritos, actividades conjuntas interdisciplinarias y las salidas de campo entre otras. La deconstrucción de actividades y procesos teniendo en cuenta las diferencias individuales, talentos estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes; las características específicas de las disciplinas; los estándares de competencias básicas y ciudadanas; la cultura y el ambiente institucional; Los acuerdos o</p>
--	--	--

		<p>metas conjuntas sobre procesos curriculares; el rol del maestro, del estudiante y de la familia; las dimensiones de la evaluación; las expectativas de los estudiante; la auto evaluación, coevaluación y heteroevaluación. Las comisiones de evaluación en las que se presentan los informes de desempeño y se toman decisiones sobre dificultades, conflictos y problemas.</p> <p>Encuentros e informes para padres de familia: Evaluación de los procesos en las diferentes reuniones, comités, consejos y demás.</p>
<p>ACTUALIDAD Ubicación: Carrera 12ª No 8-102 del Barrio Miraflores</p>	<p>La Normal es un hito a nivel local Ha recibido trofeos: EJ: el de las porristas en Orlando E.U. Egresados bien ubicados. Se ocupan de la formación indígena y afro. Su calidad es reconocida por el MEN Reconocimiento de Cruz de Bastidas. Medalla Camilo Torres Proyectos de investigación avalados por Colciencias. Realizan Simposios y eventos importantes en el campo académico</p>	<p>Estrategias para superar las tensiones: Superación de Tensiones: Fragmentación del Conocimiento Descontextualización. Poca formación investigativa Actitud negativa Autoritarismo Incoherencia entre Teoría y práctica Formas de evaluación Deconstrucción: Parte de un reconocimiento de la realidad personal de la institución y del entorno, se realizan desaprendizajes y nuevos aprendizajes Núcleos generadores: Por los procesos de discusión y consensos en los que está la representación de todos los niveles Apertura de los estamentos, directivos, docentes, estudiantes, servicios generales: contribuyen a la superación de resistencias, dudas, ofuscamientos, y otras actitudes cuando prima el interés común, la institución, la formación del ciudadano y el bien para la comunidad para la que se trabaja. Se comprende entonces que es importante la participación de todos y todas los y las actores y actoras en el proceso Investigación y sistematización: A partir de esta se llega a una mayor comprensión de la Cultura Organización Escolar y se entiende que están en una permanente búsqueda de sentido, en la que la cooperación es esencial. Liderazgo: “El valor de los líderes para no desfallecer en los intentos, comprender las características de los procesos de cambio y no personalizar la crítica a los “objetos de conocimiento”, propuestos por tanto, no se es enemigo de nadie, y el otro siempre se convierte en una oportunidad.”</p>

ANEXO T: LA GRAN FAMILIA ESCOLAR NSMA

Code Families: Códigos de la gran familia

HU: TESIS DE MAESTRIA

File: [C:\Documents and Settings\ALVARO R\Mis documentos\Scientific Software\ATLA...\TESIS DE MAESTRIA.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 29/09/08 12:18:14 p.m.

Code Family: **CALIDAD DE LA EDUCACION**

Created: 29/09/08 08:35:56 a.m. (Super)

Codes (89): [ACREDITACION DE CALIDAD EDUCATIVA] [ACTUALIZACION DIRECTIVA] [ADAPTACION A LA NORMA] [ALTA FORMACION PROFESIONAL] [ALTAS METAS] [AMBIENTES AGRADABLES] [Apoyo del Estado] [APOYO DIRECTIVO] [Apoyo Padres de Familia] [Apoyo Secretaria De Educación] [APOYOS PEDAGOGICOS] [APRENDIZAJE COLABORATIVO] [ASESORIA] [AUTO Y COEVALUACION DE LA CALIDAD] [Autoformación] [AUTOGESTION] [CALIDAD DE VIDA] [CALIDAD EDUCATIVA RECONOCIDA POR EL MEN] [CALIDAD EDUCATIVA Y DESARROLLO] [CAMBIO E INNOVACION] [CAMBIOS CURRICULARES] [CINCO LINEAS DE INVESTIGACION] [Clase Dinámica] [CLASES DEMOSTRATIVAS] [CLIMA INSITUCIONAL] [COMITE CURRICULAR/INNOVACION/NUCLEOS] [CONCIENCIA ECOLOGICA] [CONTEXTO] [Contexto de Cambio] [Corrientes epistemológicas] [Cualificación docente permanente] [Currículo integrado y contextualizado] [Currículo transformado] [DECONSTRUCCION] [DECONSTRUCCION DE APRENDIZAJES] [DECORACION] [DEFINICION DE LINEA DE INVESTIGACION] [DESARROLLO ACADEMICO] [DESARROLLO HUMANO INTEGRAL] [DOCENCIA PROFESIONALCOMPROMETIDA] [DOCENTE INVESTIGADOR] [ECLECTICISMO] [EDUCACION INTERCULTURAL] [EDUCACION PARA LOS GRUPOS ETNICOS] [EDUCACION PROBLEMATIZADOR] [EDUCACION SISTEMICA] [EDUCACION Y CULTURA] [EDUCADORES DE ALTAS CALIDADES HUMANAS] [EJE TRANSVERSAL DE INVESTIGACION] [Ejes transversales: Sistematización, Investigación, Pedagogías, Tecnologías, Evaluación.] [ENFOQUE CRÍTICO EN EL MARCO DEL SISTEMA PREVENTIVO] [ENFOQUE CRÍTICO SOCIAL] [ENFOQUES Y ESTRATEGIAS CURRICULARES] [Estándares y competencias] [ESTRATEGIAS MEOTODOLOGICAS INNOVADORAS] [ESTUDIANTE ACTIVO] [EVALUACION CONTINUA INTEGRAL] [EVALUACION CUALITATIVA, INTEGRAL Y PERTINENTE] [EVALUACION DESDE LOS NUCLEOS] [EVALUACION EN CONTEXTOS DISCIPLINARES] [EVALUACION SISTEMICA Y SISTEMATIZADA] [EVIDENCIAS PARA SOSTENER CALIDAD] [FORMACION] [FORMACION CIUDADANA] [FORMACION DE EXELENTE CALIDAD] [FORMACION DE LIDERAZGO CON PROYECCION SOCIAL] [Formación en Valores] [FORMACION/DOENCIA/INVESTIGACION/EXTENSION] [FORMADOR DE FORMADORES] [GESIION COMUNITARIA GALEON DE LA ESPERENZA] [GESTION ADMINISTRATIVA TRANSPARENTE] [GIRO DIRECTIVO] [INNOVACION CURRICULAR] [LECTURA TECNOLOGICA] [NUCLEOS PEDAGOGICOS] [PARADIGMA DE LA COMPLEJIDA] [PEDAGOGIA MODERNA/TRADICIONAL] [PEDAGOGIAS ALTERNATIVAS] [PLANEACIÓN INTEGRAL PARTICIPACION] [PROCESO DE FORMACION INTEGRAL] [PROCESOS DE DESARROLLO INSITUCIONAL] [PROYECTO PEDAGOGICO] [PROYECTOS DE INVESTIGACION] [RELACION TECNOLOGIA Y FORMACION] [SABER Y EMPODERAMIENTO] [SIMPOSIO DE PEDAGOGIA/1999] [SOSTENIBILIDAD DE LA ACREDITACION] [SOSTENIBILIDAD DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION] [USO DE LAS TECNOLOGIAS Y MANUAL DE CONVIVENCIA]

Quotation(s): 101

Code Family: CULTURA ORGANIZATIVA ESCOLAR

Created: 29/09/08 08:53:22 a.m. (Super)

Codes (46): [AMBIENTES AGRADABLES] [AMOR INSITUCIONAL] [APRENDIZAJE] [APRENDIZAJE COLABORATIVO] [AUTOREGULACION] [BUENOS DIAS] [COMPORTAMIENTO] [COMPROMISO] [COMPROMISO EPISTEMOLOGICO] [COMUNICACION ORGANIZACIONAL] [COMUNIDADES ESCOLARES] [CONCIENCIA ECOLOGICA] [CONSERVACION] [CONTEXTUALIZAR CURRICULO CON IDENTIDAD CARIBEÑA] [CULTURA COLABORATIVA] [CULTURA DE LA COLABORACION] [CULTURA DE LA PLANEACION Y EVALUACION] [CULTURA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO] [CULTURA NORMALISTA] [CULTURA ORGANIZATIVA ESCOLAR] [CULTURA ORGANIZATIVO ESCOLAR] [DIRECCION CIRCULAR] [DIRECCION COLEGIADA] [FORMACION] [FORMLACION PERMANENTE] [IDENTIDAD] [IDENTIDAD CATOLICA] [IDENTIDAD DE SER MAESTRO] [IDENTIDAD FILOSOFICA] [IDENTIDAD SAMARIA] [I.E.NSMA FORMADORA DE MAESTRAS/OS] [IMPRONTA CULTURAL] [IMPRONTA PEDAGOGICA] [MAESTRA/O EMPODERADO] [MEJORAMIENTO CONTINUO CALIDAD EDUCACION] [METAFORA] [NUEVA VISION DE LIDERAZGO] [ORGANIZACION] [ORGANIZACION ESCOLAR] [ORGANIZACION Y CALIDAD INSTITUCIONAL] [PARTICIPACION] [PLANEACIÓN INTEGRAL PARTICIPACION] [PRACTICAS PEDAGOGICAS ACTIVAS] [RESPECTO A LA DIFERENCIA] [RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO] [SOLIDARIDAD]

Quotation(s): 59

Code Family: DESARROLLO SOSTENIBLE

Created: 29/09/08 09:04:46 a.m. (Super)

Codes (26): [Adaptación] [ADAPTACION A LA NORMA] [AGENTES ACTIVOS] [APOYO DIRECTIVO] [CAMBIO E INNOVACION] [Cambio Inacabado] [CAMBIOS CURRICULARES] [CAMBIOS MATERIALES] [CAMBIOS MATERIALES Y TECNOLOGICOS] [CAMBIOS SUSTANCIALES] [CAPACIDAD SOSTENIBLES] [CAPACIDAD COMUNICATIVA/MEDIADOR/CONCILIADOR] [CONCIENCIA ECOLOGICA] [DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION Y LIDERAZGO] [DIRECCION COLEGIADA] [EVIDENCIAS PARA SOSTENER CALIDAD] [EXPERIENCIA DIRECTIVA] [FORMACION DE LIDERAZGO CON PROYECCION SOCIAL] [FORMAR CIUDADANAS/OS] [GOBIERNO ESCOLAR] [HUMANIZACION DE LA PRACTICA PEDAGOGICA] [INCORPORACION DE LAS TECNOLOGIAS] [INNOVACION CURRICULAR] [INNOVACION PEDAGOGICA] [INNOVACION/ADAPTACION] [INTEGRACION NORMALISTA] [INVERSION]

Quotation(s): 33

Code Family: LIDERAZGO FORMATIVO

Created: 29/09/08 09:09:55 a.m. (Súper)

Codes (64): [ACTITUD POSITIVA] [APERTURA FLEXIBLE] [Autoridad delegada] [Autoridad Moral] [CAMBIO E INNOVACION] [COMPROMISO] [CONCEPTO DE FORMACION] [CREATIVO] [crisis paradigmática] [Deconstrucción como estrategia de cambio] [DELEGAR] [Derecho Discentir] [DINAMICA DEL CAMBIO HISTORICO] [DINAMICA DEL PEI] [DIRECCION ACCESIBLE] [DIRECCION CIRCULAR] [Dirección organizadora] [EMPODERAMIENTO] [ENFOQUE CRITICO SOCIAL] [LIDERAZGO FORMATIVO Y EMPODERAMIENTO] [LIDERAZGO CARISMATICO] [Liderazgo colaborador] [LIDERAZGO COLECTIVO] [LIDERAZGO COLEGIADO] [LIDERAZGO DIRECTIVO] [LIDERAZGO DISTRIBUIDO] [LIDERAZGO DOCENTE] [LIDERAZGO EN TRANSICION] [LIDERAZGO ESTUDIANTIL] [LIDERAZGO EXTENDIDO] [LIDERAZGO FACILITADOR] [LIDERAZGO FILIAL] [LIDERAZGO PEDAGOGICO] [Liderazgo proactivo] [Liderazgo profesoral] [Liderazgo Rectoral] [LIDERAZGO SOCIAL] [LIDERAZGO SOCIAL TRANSFORMADOR] [Liderazgo sostenible] [LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL] [LIDERAZGO Y CAMBIO] [MISION] [Momento del cambio] [NNOVACIONES CURRICULARES.] [NUEVA VISION DE LIDERAZGO] [NUEVO PROCESO DE DECONSTRUCCION] [PARTICIPACION] [PEI] [PEI COMO CURRICULO] [PEI QUEHACER COLECTIVO] [PEI y VIDA] [Relaciones sociales horizontales] [ROL DOCENTE] [SABERES] [SENTIDO CRITICO TRANSFORMADOR EN CONTEXTO]

[SENTIDO DE PERTENENCIA] [VISION DE PADRE] [VISION HUMANISTA] [VISION NORMALISTA] [VISION POSTMODERNA] [VISION RENOVADA DE ESCUELA NUEVA] [Visión Salesiana] [VISION TRADICIONAL DE LA ESCUELA] [VOZ ESTUDIANTIL]
Quotation(s): 85

Code Family: LIDERAZGO Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION

Created: 29/09/08 12:14:29 p.m. (Super)

Codes (46): [AMBIENTES AGRADABLES] [AMOR INSITUCIONAL] [APRENDIZAJE] [APRENDIZAJE COLABORATIVO] [AUTOREGULACION] [BUENOS DIAS] [COMPORTAMIENTO] [COMPROMISO] [COMPROMISO EPISTEMOLOGICO] [COMUNICACION ORGANIZACIONAL] [COMUNIDADES ESCOLARES] [CONCIENCIA ECOLOGICA] [CONSERVACION] [CONTEXTUALIZAR CURRICULO CON IDENTIDAD CARIBEÑA] [CULTURA COLABORATIVA] [CULTURA DE LA COLABORACION] [CULTURA DE LA PLANEACION Y EVALUACION] [CULTURA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO] [CULTURA NORMALISTA] [CULTURA ORGANIZATIVA ESCOLAR] [CULTURA ORGANIZATIVO ESCOLAR] [DIRECCION CIRCULAR] [DIRECCION COLEGIADA] [FORMACION] [FORMACION PERMANENTE] [IDENTIDAD] [IDENTIDAD CATOLICA] [IDENTIDAD DE SER MAESTRO] [IDENTIDAD FILOSOFICA] [IDENTIDAD SAMARIA] [IE.NSMA FORMADORA DE MAESTRAS/OS] [IMPRONTA CULTURAL] [IMPRONTA PEDAGOGICA] [MAESTRA/O EMPODERADO] [MEJORAMIENTO CONTINUO CALIDAD EDUCACION] [METAFORA] [NUEVA VISION DE LIDERAZGO] [ORGANIZACION] [ORGANIZACION ESCOLAR] [ORGANIZACION Y CALIDAD INSTITUCIONAL] [PARTICIPACION] [PLANEACIÓN INTEGRAL PARTICIPACION] [PRACTICAS PEDAGOGICAS ACTIVAS] [RESPECTO A LA DIFERENCIA] [RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO] [SOLIDARIDAD]