

CALIDAD

CERTIDAD

FE Y ALEGRÍA



FEDERACIÓN INTERNACIONAL
Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

Contenido

3

**GESTIONAR: UN PROCESO
PARA CONSTRUIR EL
CAMINO A LA CALIDAD**

4

**LA GESTIÓN DIRECTIVA
EN EL SISTEMA DE
MEJORA DE LA CALIDAD
DE FE Y ALEGRÍA**

8

**EL ESTILO DE LA
GESTIÓN DIRECTIVA**

14

**LA OPTIMIZACIÓN
DE LOS RECURSOS
DE UN CENTRO
EDUCATIVO**

16

**DESARROLLO
DEL PERSONAL**

EQUIPO EDITORIAL

Responsables de la edición:

Victor Murillo
Coordinador General PI
Elizabeth Riveros
Coordinador Ejecutiva PI
Gloria Fernández F
Asistente pedagógico

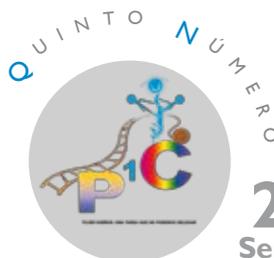
Diseño y diagramación:

María Fernanda Vinuesa

Edita y distribuye:

Federación Internacional Fe y Alegría
Movimiento de Educación Popular.
Diagonal 34 No. 4-94
PBX: 3209360 // Fax: 2458416
fi.calidad@feyalegria.org.co
Bogotá, Colombia.

Impreso por Ladiprint Editorial S.A.S.



2010
Septiembre

*“En la historia se hace lo que se puede
y no lo que se quiere hacer.
Una de las grandes tareas políticas
que hemos de llevar a cabo es la
persecución constante de
hacer posible mañana aquello
que hoy es imposible:”*

Freire, 1992

Gestionar: un proceso para construir el camino a la calidad

El Sistema de Mejora de la Calidad se ha organizado a través de un conjunto de elementos,¹ donde la interacción de la gestión directiva, la mirada de la enseñanza y el aprendizaje, la construcción de ciudadanía, la proyección a la comunidad, los resultados en lengua, matemáticas y valores se han definido como los contenidos propios de la Calidad de Fe y Alegría². Es sobre ellos donde se centra la mejora y la implementación de acciones. Y es para obtener transformaciones en dichos contenidos que se crean condiciones específicas y se desarrollan durante cuatro años las fases del sistema de mejora, en un proceso permanente de reflexión.

Las revistas 5, 6 y 7 de la Colección de Calidad, quieren mostrar la mirada desde los procesos definidos en el sistema. En esta revista se genera una reflexión en torno al proceso de Gestión Directiva, la manera como, a partir de la construcción colectiva, se ha ido generando un concepto de gestión y la forma como el programa de Calidad la ha organizado en:

- Componentes propios de la Gestión de un centro educativo
- Aspectos y características de ese componente desde los principios y marco referencial de Fe y Alegría.
 - Indicadores, los cuales enmarcan, el deber ser del proceso, para que una institución educativa trabaje y construya en torno a ellos.

[1] Revista 2. Colección Calidad. Págs. 4 y 5

[2] Revista 1. Colección de Calidad Pág. 5



La Gestión Directiva en el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría

Para hablar de la mirada de la gestión en Fe y Alegría, es necesario remitirse a los documentos finales de los congresos de Lima y El Salvador, y el documento de la colección del programa internacional de formación de Educadores Populares sobre la Gestión Educativa.

Borja,³ plantea que la gestión es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Comprende los momentos de planificación, implementación y el proceso de control y evaluación.

Aunque la gestión en un centro educativo, corresponde a varios sujetos y a varias realidades, el proceso de gestión definido en el sistema de mejora de la calidad, se centra en los equipos directivos y en la manera como ellos crean las condiciones para que sea posible lograr instituciones de Calidad.

De igual manera Borja plantea que el eje de la gestión consiste en la organización de los recursos materiales y económicos y de las acciones que deben llevarse a cabo, para alcanzar las metas educativas propuestas.

Más adelante en el Congreso de Gestión Institucional, realizado en el año 2009, Fe y alegría se plantea unas características propias de la gestión:

[3] Borja, Beatriz. La gestión Educativa al servicio de la innovación. Formación pedagógica. Fundación Santa María. Venezuela, Octubre 2003.

“Se considera la participación, como la forma natural de hacer las cosas en Fe y Alegría y por lo tanto, la Gestión Participativa es esencial a su quehacer y tiene que ver con su coherencia ética.”⁴

Desde este punto de vista la Gestión directiva, es una gestión participativa que concibe:

- El trabajo como una tarea de equipos
- El liderazgo como una acción compartida
- El poder ejercido en una red de relaciones
- La autoridad, transferida en las responsabilidades.
- El conocimiento compartido.

El texto⁵, propone que la gestión debe liderar la construcción de los escenarios adecuados y el diseño de las situaciones necesarias para que la tarea humanizadora se viva en la Institución y para que las personas puedan construir su identidad personal y colectiva, para que se den prácticas de trabajo en equipo y de liderazgos compartidos. Lo que significa que para Fe y Alegría, la Gestión está directamente relacionada con el cumplimiento y búsqueda de la Misión y la Visión. Con el deseo del Movimiento de trabajar basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad.⁶

Las características que Fe y Alegría establece para la gestión y que se encuentran en la revista internacional, son:

1. Es una gestión humana y humanizadora
2. Es una gestión que desde los principios de Fe y Alegría, vive la participación como elemento esencial.
3. Busca y propicia el trabajo en equipo.
4. Entiende el liderazgo no como exclusividad de una persona. Es un liderazgo compartido en equipo.
5. Descentraliza y traspasa el poder y la toma de decisiones, ampliando la participación.
6. Gestiona el conocimiento producido por los equipos, lo organiza y sistematiza.
7. Es una gestión que se hace con creatividad, buscando la innovación.
8. Es una gestión que construye redes y gestiona en red, lo que implica la construcción de nuevas estructuras.
9. La Gestión se hace, informando y comunicando a todos y de manera transparente lo que se hace y el cómo se hace.
10. Gestiona y afianza la imagen institucional.

[4] Revista Internacional Fe y Alegría N° 11. Hacer el bien y hacerlo bien. 2010. Pag 6

[5] Revista Internacional Fe y Alegría N° 11. Hacer el bien y hacerlo bien. 2010. Pag 12

[6] III Plan Estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría. 2010 - 2014



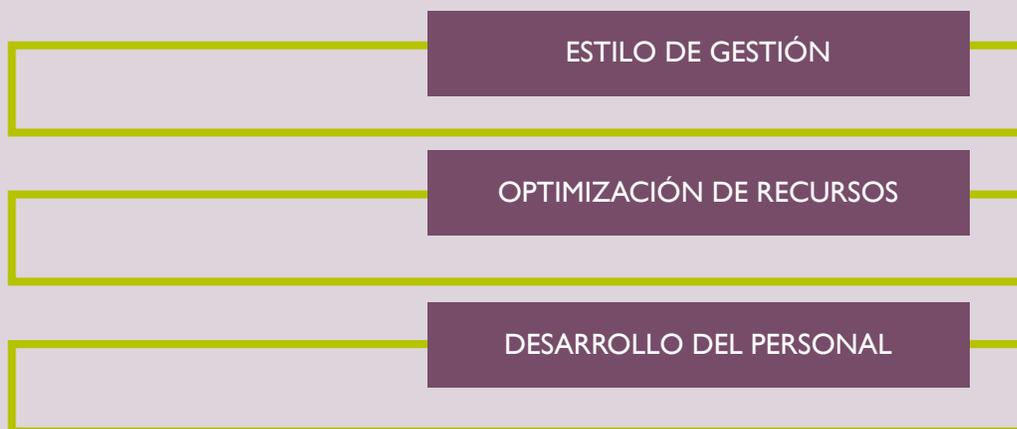
El proceso de Gestión Directiva en el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría

El sistema de mejora de la Calidad de Fe y Alegría, entiende el proceso de Gestión Directiva, como aquello que posibilita que los demás procesos se den, que el centro educativo construya buenas relaciones, desde un proyecto educativo que surge de las necesidades de la comunidad, con un estilo de liderazgo que propicia la participación y la construcción colectiva.

Un centro de Calidad en el proceso de gestión, debe considerar:

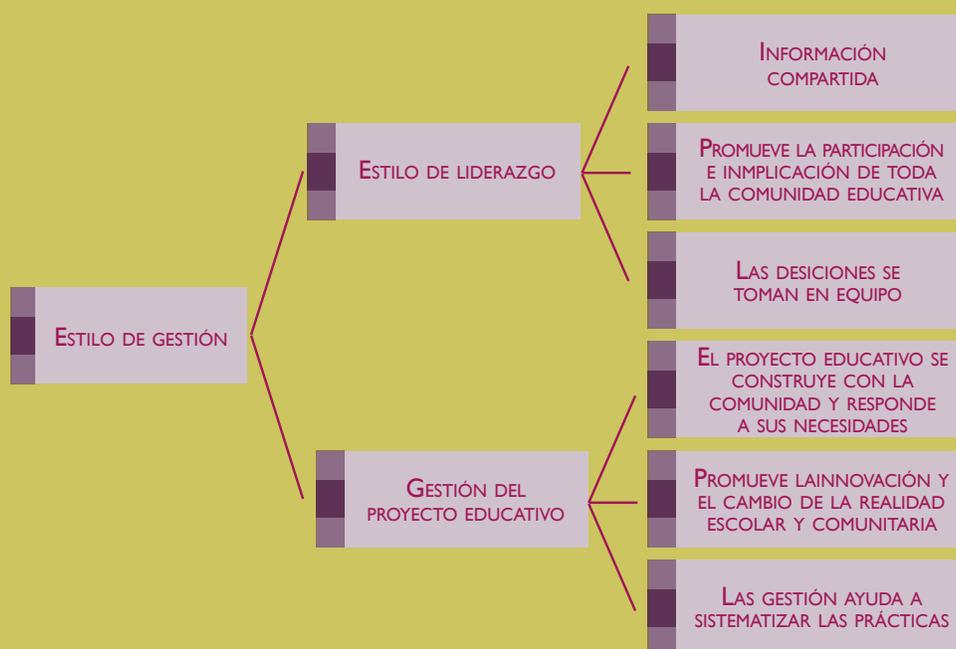
- Un equipo directivo que se responsabiliza por la animación, revisión, evaluación y reelaboración permanente del proyecto educativo, ejerce el liderazgo institucional en la gestión de acuerdo a la filosofía de Fe y Alegría, promueve una cultura democrática, participativa, de responsabilidad y rendición de cuentas.
- El acompañamiento formativo a los diferentes miembros de la comunidad educativa (docentes, padres y representantes, administrativos y personal no docente) y la creación de un ambiente motivador, de entusiasmo y comunicación.
- La existencia de un proyecto educativo construido con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y de procesos de evaluación del proyecto acordes con sus objetivos.
- Espacios autónomos de participación y organización, con formas de gobierno democrático, en las que se vivencian los valores de respeto, tolerancia y solidaridad, y se potencia la participación mediante equipos de trabajo de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- Dinámicas de estímulo, motivación y reconocimiento a la labor del personal.
- Espacios de diálogo para la resolución de conflictos mediante la negociación y en el horizonte de los valores que deseamos fomentar.
- Espacios de encuentro con las escuelas cercanas, la comunidad y las organizaciones populares para favorecer las alianzas comunitarias.
- Existencia de instancias organizativas y cauces que garanticen la participación de todos los actores en las decisiones que les competen.
- Canales de comunicación e información definidos y conocidos por toda la comunidad educativa.
- Concepción de una gestión en red considerando la misma como elemento transversal.
- Una administración de los recursos económicos transparente y organizada en función de la atención a las prioridades del proyecto educativo.
- La centralidad de lo pedagógico en la gestión.

Desde esta mirada, se entiende que la Gestión Directiva está formada por tres componentes:



Un equipo directivo que camina y posibilita la construcción de un centro educativo de Calidad:

- Trabaja y organiza la manera como gestiona y lidera los procesos.
- Organiza los recursos del centro educativo.
- Propicia el desarrollo y crecimiento del personal del centro educativo.





1. El estilo de la gestión directiva:

El primer aspecto del proceso de Gestión Directiva es el estilo de gestión, el cual implica a las personas que lideran el proceso y el proyecto que guía el trabajo educativo:

Estilo de liderazgo

Como nos muestra la gráfica anterior el estilo de Gestión que propone el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría, considera muy importante el estilo de liderazgo: la manera como la dirección de un centro educativo lidera los procesos y construye comunidad.

Rasgos del liderazgo Colegiado:

1. Es un liderazgo que, como bien se plantea en el documento del XL Congreso de Fe y Alegría, es colegiado. Se trata de un liderazgo que trabaja en equipo. “Es una capacidad organizacional”⁷ liderazgo distribuido que se ejerce con capacidad de servicio.
2. Es un liderazgo que se reparte y se comparte con un equipo, aprovechando las capacidades y competencias de los diferentes miembros de la comunidad.

[7] XL Congreso Internacional Fe y Alegría. Hacer el bien y hacerlo bien. Documento final. 2010. Pag 28

El liderazgo distribuido, “supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).⁸

Por lo tanto el liderazgo en los centros educativos de Fe y Alegría, se ejerce en equipo. Hablamos entonces de equipos directivos que ponen al servicio de la comunidad todas sus capacidades y habilidades para responder a las necesidades que se van presentando en el centro educativo.

Un equipo directivo de Calidad en Fe y Alegría, trabaja por ir fortaleciendo los equipos, e ir desarrollando en cada uno diversas posibilidades y capacidades para ejercer el liderazgo dependiendo de la acción a implementar. Son equipos empoderados, con capacidad de decisión y con compromiso.

EXIGENCIAS DE ESTE TIPO DE LIDERAZGO:

1. Organización y constitución de espacios permanentes de comunicación e información. Todo lo que va sucediendo en el centro educativo es conocido por todos los miembros de la comunidad educativa. Es un centro educativo con suficientes medios de comunicación, que dan cuenta de las decisiones tomadas, de las acciones a implementar, de los equipos de trabajo, de los avances y retrocesos del plan de mejora, del eslogan del año, de las líneas de acción implementadas.
2. Organización de espacios de participación que permitan a todos los miembros de la comunidad educativa hacer parte de diferentes acciones que se desarrollan en el centro educativo. Es un centro con varios equipos organizados en torno a las metas comunes. Equipos mixtos con la participación de docentes, estudiantes, familias y comunidad.
3. Equipos formados y organizados que toman decisiones, intervienen en la vida del centro educativo desde la argumentación y la proposición. Son equipos que no solamente contribuyen en la implementación de acciones si no que, toman decisiones activamente proponen momentos, espacios, acciones, reflexionan y evalúan.

[8] Murrillo Torrecilla, Javier. Una dirección escolar para el cambio del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y cambio en educación. Vol 4. 2006

Estilo de Gestión del Proyecto Educativo

Construir el Proyecto Educativo de Centro es darle al centro educativo, identidad, ruta y mirada. El Proyecto Educativo es una de las principales tareas a impulsar por el equipo directivo.

Este proyecto es el derrotero de la institución durante su existencia, aunque es susceptible de ser modificado cuando así la comunidad educativa lo requiera.

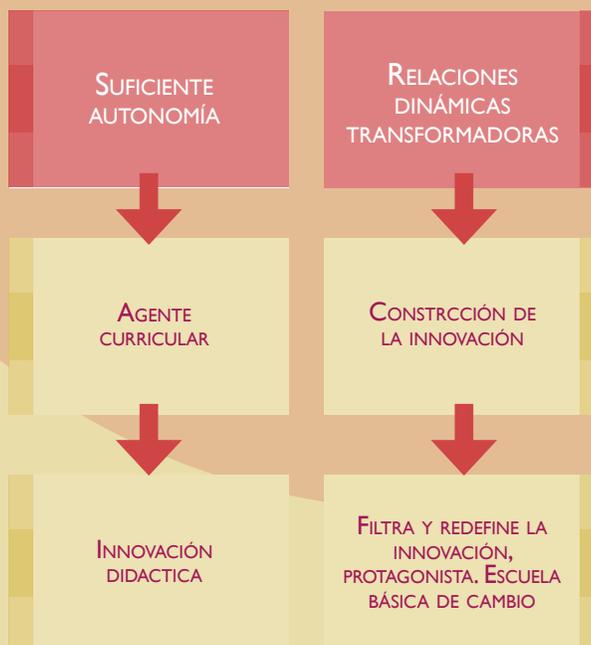
El Proyecto Educativo se construye entre los distintos miembros de la comunidad educativa y entre éstos con el *contexto* escolar, se requiere inicialmente de una *identificación colectiva* articulada siempre a la *política educativa* del país.

Es un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma. Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianidad de la vida institucional. El Proyecto educativo es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados.

Es una participación en situación de poder compartido. Es participativo en tanto todos opinan, deciden, ejecutan y evalúan el Proyecto. Implica toma de decisiones colectivas, y por ende la responsabilidad y la tarea asumida es compartida.

Dentro de un centro educativo de Fe y Alegría, el poder está repartido, y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. Hay que pensar la participación como un elemento consustancial del proceso de gestión del proyecto, asegurándose que la misma sea participación real y no simbólica.

El equipo directivo tiene que promover espacios de discusión y participación generando autonomía y relaciones dinámicas transformadoras.





“Educar es hacer hombres
y mujeres en plenitud”

Padres José María Vélaz S. J., Fundador de Fe y Alegría

Desde la mirada del Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría, el equipo directivo que gestiona un proyecto educativo, debe:

a.

Conocer la comunidad su contexto y necesidades, para ir ajustando el proyecto educativo a esas necesidades.



Realización y renovación del análisis de contexto: un análisis de contexto en donde participa toda la comunidad educativa, reflexiona sobre la realidad encontrada y busca alternativas.⁹

b.

Buscar el compromiso de docentes, estudiantes, familias y comunidad para lograr el desarrollo de proyectos de innovación y transformación, tanto en la escuela como en la comunidad local.



El equipo directivo propone espacios de formación, discusión y reflexión sobre la innovación pedagógica. La facilita y la promueve. Permite su difusión y busca como hacerla realidad.

Trabaja por lograr en los docentes, estudiantes y familias el compromiso por la implementación de acciones de transformación en el entorno social en el que se encuentra el centro educativo.

c.

Permitir y posibilitar el ejercicio de la sistematización de las prácticas.



El equipo directivo promueve la formación en sistematización¹⁰ de prácticas innovadoras

Posibilita espacios para la recolección e interpretación de información sobre la práctica.

Estimula a los equipos de sistematización que se forman en el centro educativo

[9] Ver “La escuela más allá de los muros”

[10] Revista No 2. “Colección de Calidad” Bogotá. 2010

La innovación pedagógica

Hablar de innovación supone, en primer lugar, la necesidad de establecer con claridad los diversos significados que se dan al término y su relación con conceptos como cambio y mejora. Algunas veces, el término innovación es utilizado para designar una mejora con relación a métodos, materiales, formas de trabajo, etc., utilizados con anterioridad, pero la mejora por sí sola puede, o no, ser innovación; por ejemplo, un método puede mejorar porque se aplica con más conocimiento de causa o con más experiencia, y en este caso no hay una innovación, mientras que si el método mejora por la introducción de elementos nuevos, la mejoría puede ser asociada entonces a una innovación.

Así, una primera aproximación al concepto de innovación puede ser el de “introducción de algo nuevo que produce mejora” (Moreno, 1995; parr. 6). Si se establece que la innovación significa la introducción de algo nuevo que produce mejora, el hecho de pasar de lo que se tenía antes, a un estado de mejoría, supone la presencia de un cambio. Sin embargo, no puede afirmarse que todo cambio sea una innovación, un cambio puede ocurrir incluso de manera no deliberada como consecuencia de la intervención de múltiples factores en una situación determinada.

Así, puede establecerse que la innovación es algo más planeado, más deliberado, más sistematizado y más obra de nuestro deseo. Aún coincidiendo en que el término innovación esté asociado al significado de la introducción de algo nuevo que produce mejora,

y que por lo tanto trae consigo un cambio, surge luego la discusión de qué será entendido por “nuevo”. En un sentido estricto, lo nuevo es asociado a lo que nunca antes había sido inventado, conocido o realizado, que se genera, se instituye o se presenta por primera vez; utilizando este significado de lo nuevo, las innovaciones serían realmente escasas o raras, no es común que surja algo nuevo en el sentido antes mencionado.

La reflexión anterior conduce al planteamiento de lo nuevo en otra dimensión, asociado sobre todo a formas o maneras nuevas de hacer o utilizar algo. En este sentido, se admite como nuevo algo que ya ha sido conocido o utilizado en otros tiempos o situaciones, pero que ahora se utiliza en nuevas circunstancias, con diferentes finalidades, en diversas combinaciones o formas de organización, etc.

Los planteamientos anteriores permiten una plena coincidencia con la definición que Richland (citado por Moreno, 1995) da de innovación: *“La innovación es la selección, organización y utilización creativas de recursos humanos y materiales de maneras nuevas y propias que den como resultado la conquista de un nivel más alto con respecto a las metas y objetivos previamente marcados”* (parr. 11)

Por otra parte, una innovación para ser considerada como tal, necesita ser duradera, tener un alto índice de utilización y estar relacionada con mejoras sustanciales de la práctica educativa, esto establecerá la diferencia entre simples novedades (cambios superficiales) y la auténtica innovación. Tal como lo plantea Barrantes, Raúl¹¹ *“la innovación educativa, independientemente de cómo esta se entienda, se configura a través de unos contenidos y de una determinada imagen deseable de escuela, es decir, apunta a la transformación de unos procedimientos, estructura y saberes escolares.”*

Desde estos planteamientos, podemos decir que la innovación pedagógica dentro del sistema de mejora de la calidad, se entiende como: la implementación de acciones y actividades nuevas que permiten el desarrollo de una línea de mejora propuesta por el centro educativo como sueño o alternativa de transformación y de cambio.

2. La optimización de los recursos de un centro educativo

El segundo componente del proceso de Gestión definido en el Sistema de mejora de la calidad, es el manejo de los recursos.

Para Fe y Alegría, la gestión y la administración están al servicio de lo pedagógico, el equipo directivo de un centro educativo, debe trabajar en función de la pedagogía y su fuerte y centro es este tema.

Dentro de la definición y caracterización de la gestión del equipo directivo, no se habla de gestión de recursos, pues se espera que los centros educativos cuenten con diferentes apoyos en la consecución de recursos y puedan centrar su mirada en la utilización y organización de dichos recursos

El aspecto definido de este componente es la:

RACIONALIDAD CREATIVA AL SERVICIO DE LA EQUIDAD.

Los equipos directivos, deben trabajar con sus recursos de una manera: Racional, creativa y equitativa.

[11] Barrantes, Raúl. Las innovaciones educativas: escenarios y discursos de una década en Colombia. 1992

Diferentes apoyos consecución de recursos



- Racional: implica que el equipo directivo y la comunidad educativa en general, utilice sus recursos de tal manera que sirvan para lo que están dispuestos y se cuiden para el uso de todos los que lo necesiten.
- Creativa: La comunidad educativa, acompañado y estimulado por el equipo directivo, genera y construye formas diferentes de utilización de los recursos, además de posibilitar la creación de nuevos recursos desde los materiales del medio y desde lo que se tiene.
- Equitativa: Los recursos son puestos al servicio de la comunidad tanto al interior como al exterior del centro educativo. De igual manera el centro educativo sabe y aprende a aprovechar los recursos de la comunidad, recursos para el uso pedagógico y para la construcción de proyectos educativos y redes de tejido social.

Por otro lado, la escuela pone sus recursos a disposición de quienes más lo necesitan, tanto en el aula, como en el centro educativo.

3. Desarrollo del personal

Uno de los componentes esenciales de la constitución de un centro de Calidad, desde la mirada del Sistema de mejora de la Calidad de Fe y Alegría, es la organización de programas y proyectos que permitan el crecimiento y empoderamiento de los equipos y las personas que constituyen la comunidad educativa.

De tal manera que el aspecto central de este componente es la: *formación a todos los equipos educativos del centro.*

Exigencias para la vivencia de este componente:

1. El equipo directivo o el equipo pedagógico de Fe y Alegría dedica y genera espacios de formación en los temas relacionados con el Proyecto Educativo Institucional, su misión y visión, el sistema de mejora de la calidad, la mirada pedagógica de Fe y Alegría y en los demás temas relacionados con el crecimiento personal y humano de cada uno de los equipos del centro educativo. Proyectos de formación para docentes, familias y líderes de la comunidad.
2. Aunque el tema laboral en cuanto a derechos y deberes, no está en manos directas de Fe y Alegría pues depende de la forma como se establecen los convenios o alianzas con los gobiernos o de las políticas que el estado tiene en términos de salarios y contratación docente, el equipo directivo debe velar porque el personal que trabaja en el centro educativo, se sienta respetado, reconocido, valorado, y logre sentirse bien en el desarrollo de su misión.
3. Uno de los elementos esenciales de la construcción de la Calidad está directamente relacionada con la forma como el equipo directivo del centro o los equipos pedagógicos de Fe y Alegría acogen a las personas que ingresan al movimiento. Se pide a los centros educativos tener claros los procesos de inducción, la forma como se presentan los principios, filosofía, modelo pedagógico, sistema de mejora de la Calidad, realidad del centro educativo. Sin embargo la inducción debe estar fortalecida por el proceso permanente del acompañamiento.¹²
4. Los equipos de docentes de los centros educativos, necesitan además de la inducción y el acompañamiento permanente, que sean reconocidos y estimulados en lo que hacen. El equipo directivo, por lo tanto, necesita estar atento para escuchar, dialogar, reconocer y estimular el trabajo que diariamente cada docente desarrolla en el aula de clase.¹³ Estímulos y reconocimientos relacionados con la publicación de sus experiencias, con la presentación para la reflexión con sus compañeros, con la posibilidad de tener tiempos de formación en el tema de la experiencia desarrollada.

El sistema de mejora de la calidad de Fe y Alegría propone entonces la necesidad de gestionar y trabajar desde un permanente acompañamiento y una evaluación que permita ir trabajando sobre la mejora del desempeño de cada una de las personas que se encuentran en la comunidad educativa.

[12] Revista N°2 Colección de Calidad. Página 15 y Guía 24 del Sistema de Mejora de la calidad. Sobre acompañamiento a los centros educativos. Formato N° 10 Diario de campo del acompañante de un centro educativo. Sobre el tema de acompañamiento, el programa de formación de personal de Fe y Alegría (P4), desarrolla un curso de formación virtual.

[13] Se entiende por aula de clase, cualquier espacio o ambiente de aprendizaje que se diseñe en la escuela o fuera de ella.