

# Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares

Juan Eladio De La Hoz Blanco<sup>7</sup>  
Universidad del Atlántico-Colombia  
delacienjuan@hotmail.com

## How to cite this paper:

De La Hoz Blanco, Juan (2017) Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, vol. 15-01 pp.61-75.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v15i1.611>

## RESUMEN

En América Latina y Colombia han predominado en el sector educativo estilos de gestión y culturas institucionales ancladas en concepciones instrumentales, generando organizaciones escolares: antidemocráticas, antidualógicas y carentes de humanismo. El propósito de este trabajo descriptivo-cualitativo es hacer visible esta realidad, el ámbito de ocurrencia empírica es el Distrito de Barranquilla – Colombia, la descripción, teorización y análisis del problema se fundamentan en los documentos oficiales donde se plasman las políticas públicas en materia educativa -planes de desarrollo- procesos observacionales realizados al interior de las organizaciones escolares, las opiniones emanadas de los miembros de la comunidad educativa y los constructos teóricos que sustentan el hecho educativo y sus procesos de gestión desde las concepciones de modernidad, postmodernidad y teoría crítica.

**Palabras clave:** Estilos de gestión, Cultura institucional, Modernidad, Postmodernidad, Teoría Crítica.

# Styles of Management and corporate Culture in the School Organizations

## ABSTRACT

In Latin America and Colombia, has predominated in the education sector styles of management and institutional cultures anchored in instrumental conceptions, that have generated school organizations antidemocratic and devoid of humanism. The purpose of this work descriptive-qualitative is to make visible this reality, the empirical component or empirical field occurrence is the district of Barranquilla-Colombia, the description and analysis are based in official documents where are reflected the public policy in educational matter –plans of development-observational processes made in the same school organizations, the opinions issues of educational community members and the theoretical constructs that support the educational fact and their processes of management from the conceptions of modernity, postmodernity and critical theory.

**Keywords:** Management styles, Organizational culture, modernity, postmodernism, critical theory.

# Estilos de Gestão e cultura institucional nas organizações escolares

## RESUMO

Na América Latina e na Colômbia, eles têm dominado os estilos de gestão do sector da educação e culturas organizacionais ancorada nas concepções instrumentais, gerando organizações escolares: antidemocráticas, antidualógicas e desprovida de humanismo. O objetivo deste trabalho qualitativo descritivo é tornar visível essa realidade, o âmbito de ocorrência empírica é o Distrito de Barranquilla - Colômbia, descrição, teorização e análise do problema são basadas em documentos oficiais onde são plasmadas as políticas publicas em topico educativo -plans de desenvolvimento- proceso observacionais fechados ao interior das organizacoes escolares; as opinioes emanadas dos membros dela comunidade educativa e os constructos teoricos que sustentan o feito educativo e os processos de gestao ate as concepcoes de modernidades, postmodernidade e teoria critica.

**Palavras-chave:** Estilos de gestão, institucional Cultura, Modernidade, pós-modernismo, teoria crítica.

## 1. Introducción

La cultura institucional y los estilos de gestión son componentes básicos de la dimensión institucional de la práctica docente. El quehacer de los maestros se realiza al interior de una organización llamada escuela, en ella se expresan las creencias, las concepciones pedagógicas, las formas de comunicación, decisión, organización, relación, los valores, las normas de comportamiento, las relaciones interpersonales.

La escuela es un organismo vivo, donde la cultura hace su presencia, es un espacio vital de interacción permanente en la cual confluyen distintas relaciones de orden político, social, cultural, ideológico, económico, religioso, deportivo, artístico, científico; las formas como se vivencian estas relaciones, los significados que se les asignan, los medios como se construyen y los roles que asumen los miembros de la comunidad educativa, se denominan cultura institucional.

En este artículo se reflexiona sobre la relación y la articulación entre la cultura institucional, los estilos de gestión y la política pública en materia educativa. Se parte de la premisa que la cultura institucional es el reflejo de las formas como los sujetos que integran la comunidad educativa al interior de las organizaciones escolares asumen y llevan a la práctica las políticas públicas, la utilización del poder, los procesos de relación, interpretación y negociación que cada uno de ellos toman respecto a su quehacer cotidiano; se

puede afirmar que la cultura institucional está urdida a las actuaciones que emanan de los sujetos que constituyen y le dan vida a las organizaciones escolares.

Se realiza una fundamentación y contrastación teórica desde las concepciones de modernidad, postmodernidad y teoría crítica de los modelos organizacionales ligados a las formas de gestión escolar que se expresan en el ámbito empírico o de ocurrencia empírica, en el que se enmarca esta investigación, es el Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla. .

Se entiende por gestión escolar, las formas de proceder -decisión y actuación- que cada organización escolar escoge para el desarrollo de su proyecto educativo institucional y la materialización de la política pública sobre el hecho y sus prácticas educativas, se caracteriza por la toma de decisiones, los procesos de relación, comunicación y negociación que los actores responsables asumen en su praxis. Tiene que ver con el ejercicio del poder al interior de la organización escolar, está íntimamente relacionada a las formas de actuación de cada escuela y su cultura institucional.

Por consiguiente, se busca despejar el siguiente interrogante:

¿Qué estilos de gestión y cultura institucional predominan en las organizaciones escolares del Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla-Colombia?

## 2. Metodología

Es una investigación de corte descriptiva-cualitativa, que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva busca realizar interpretaciones correctas de los hechos (Tamayo, p. 52). Una de las funciones principales del método descriptivo es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada dentro del marco conceptual de referencia, sustentados en indicadores cualitativos y cuantitativos (Cerdeña, 2008, p. 73) por tanto, se debe ubicar el ámbito de ocurrencia empírica, que para el caso nuestro, es la ciudad de Barranquilla-Colombia y sus organizaciones escolares públicas.

La descripción, teorización y análisis del problema se fundamentan en los documentos oficiales donde se plasman las políticas públicas en materia educativa -planes de desarrollo- procesos observacionales realizados al interior de las organizaciones escolares, las opiniones emanadas de los miembros de la comunidad educativa, recogidas en cuestionarios y los constructos teóricos que sustentan el hecho educativo y sus procesos de gestión desde las concepciones de modernidad, postmodernidad y teoría crítica.

El proceso observacional fue realizado durante todo un semestre por los estudiantes participantes en el seminario-taller de la práctica pedagógica del pregrado de la licenciatura en Ciencias Sociales de la Universidad del Atlántico, en las organizaciones escolares públicas donde estos estudiantes realizaron sus prácticas; de igual forma, bajo la asignatura de Gestión y Legislación educativa del mismo programa y universidad.

La observación se realizó de forma no estructurada, la cual se caracteriza por ser de manera libre que reconoce y anota los hechos sin recurrir a la ayuda de medios técnicos especializados. Vargas (1994) afirma: "Hay que anotar que este tipo de observación no es totalmente espontánea y casual; hay que saber, en líneas generales, qué es lo que hay que observar y con base a esto escoger los aspectos que se consideran relevantes al fin que se propone" (p.130) en este orden de ideas, se definieron las categorías a observar y se utilizó como instrumento de registro el diario de campo, los cuales al interior del seminario-taller y la asignatura eran socializados para posteriormente redactar relatorías y protocolos que se convirtieron en fuentes de primera mano para esta investigación.

De igual forma, se realiza el análisis documental de los planes de desarrollo "Barranquilla unida y saludable 2001-2003", "Acuerdo social por la ciudad 2004-2007", "Barranquilla ciudad de oportunidades

para todos 2008-2011" y "Barranquilla florece para todos 2012-2015"

Los datos de orden cualitativo son corroborados por datos cuantitativos obtenidos de los cuestionarios aplicados a miembros de la comunidad educativa –padres de familia, docentes y estudiantes– en el marco de la investigación realizada por Bernal, De la hoz (2011) como resultado de los estudios de Maestría en educación.

### 3. Discusión

Las concepciones acerca de las organizaciones escolares y los estilos de gestión se han construido paralelas a las diferentes ideas que han predominado sobre la sociedad, tienen un carácter histórico, responden a una realidad política y económica. La ubicación del momento histórico en el cual nacen, crecen y evolucionan las organizaciones escolares no pueden abstraerse de la caracterización de la sociedad:

Si no comprendemos el contexto de donde, proceden todas las presiones y cambios, no pueden lograrse claridad y coherencia en relación con los cambios que experimentamos. Y sin claridad y coherencia, no será posible controlar y dirigir el futuro de la educación y el papel que los profesores desempeñen en ella. Sin una teoría del contexto, el cambio educativo es un proceso místico, carente de sentido, que no pueden conceptuar ni

controlar quienes lo experimentan (Hargreaves, 2005 Citado por De la Hoz 2014, p. 17).

La caracterización teórica de las organizaciones escolares, sus estilos de gestión y la cultura institucional conduce a los terrenos conceptuales de la modernidad, postmodernidad y la teoría crítica.

La modernidad se entiende como una etapa del desarrollo de la historia de la humanidad, donde la civilización alcanza un grado de madurez a través del respeto de la autonomía de la razón, una confianza desmedida al desarrollo de la ciencia y la capacidad del ser humano para conocer el mundo y controlarlo.

Bajo estos postulados, la organización escolar se caracteriza por el control exhaustivo de sus procesos, la racionalidad instrumental, lo que implica acciones ordenadas, definición explícita de las metas por alcanzar, y un cálculo crecientemente preciso de los medios más efectivos para conseguirlos. Ordoñez (1995) caracteriza a este tipo de organizaciones por la existencia de una división funcional del trabajo, donde cada funcionario tiene tareas fijas y especializadas, ordenadas por reglamentos; las tareas están divididas en unidades descritas claramente y fácilmente controlables, la estructura organizacional de la escuela es estrictamente jerárquica con niveles de autoridad precisamente señalados; existen documentos en los que se especifican los reglamentos para docentes y docentes directivos. Otras de las características de

estas organizaciones escolares es la definición anticipada de los objetivos generales y específicos, la evaluación exacta del cumplimiento de las metas en términos cuantitativos, la oportuna consecución y eficiente administración de diversas cosas y seres humanos, este tipo de organizaciones escolares son definidas como escuelas eficaces (Beare, Caldwell, Millikan, 1992). Este estilo de gestión es netamente instrumental, tecnocrático, todo debe constar por escrito, genera la cultura institucional de lápiz, papel y expediente, la vida académica del centro escolar se vive como una organización objetiva, externa, por encima de los individuos, neutral, donde la participación de los sujetos, tiene un carácter simplemente formal debido que en la búsqueda de la objetividad y la eficacia se somete al control técnico y burocrático de la maquinaria que constituye la gestión, caracterizada por instrumentos estandarizados, lineales y mecánicos, evaluaciones objetivas, mediadas por normas estables e impersonales, que conllevan a una instrucción universal independientemente del contexto, en condiciones de igualdad y con pretensiones de justicia y objetividad, la organización escolar termina viéndose como una empresa.

Por su parte, la postmodernidad se puede concebir como la conquista de una conciencia múltiple: conciencia epistemológica, en la medida que el progreso científico aparece como una sucesión de paradigmas cuya transformación y remplazo no

se basa en ninguna certeza algorítmica; conciencia ética, debido que la defensa y la afirmación de valores se basan en movimientos argumentativos que no retrotraen a ningún fundamento absoluto; conciencia política, en la medida que los logros históricos se presentan como el producto de articulaciones hegemónicas y contingentes y, como tales siempre reversibles, y no como el resultado de leyes inmanentes de la historia. La postmodernidad critica la totalidad, la razón y la universalidad; bajo esta mirada, la heterogeneidad triunfa frente a la homogeneidad, la totalidad y la unidimensionalidad.

Desde esta concepción la organización escolar y sus estilos de gestión se caracterizan por la concertación a partir de las identidades de los sujetos que la componen y del contexto al cual hacen parte, funciona y encarna su acción desde marcos locales de sentido, que son interpretaciones subjetivas que los participantes, en función de sus intereses, expectativas y convencimientos construyen a partir de los significados que le otorgan a las interacciones, roles y tareas de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. La organización escolar no puede entenderse desde esta concepción de sociedad como un objetivo de precisión, su eficacia no puede separarse de las miradas y el sentido que le otorgan las interacciones que se dan al interior de ella, respeta las particularidades sociales y culturales, se concreta en procesos de descentralización y desconcen-

tración en el marco de la autonomía institucional (De la Hoz, 2014).

Se trata de adecuar la gestión escolar a otro tipo de sociedad, caracterizada por el dinamismo socio-cultural y económico, la convivencia de diferentes valores y la necesidad de alta formación para los ciudadanos, por tanto predomina la flexibilidad, la adaptabilidad, la creatividad, el aprovechamiento de las oportunidades, la colaboración y el perfeccionamiento continuo.

La organización escolar al ser un organismo vivo donde se vivencia todos los fenómenos humanos que al interior de ella se da no puede ser reglada totalmente, debe haber espacios para el uso de la libertad que permita la resolución de los problemas y su compromiso para maximizar la capacidad de aprender sobre su ambiente y sobre ellas mismas. Este tipo de estilo de gestión se armoniza con una cultura institucional, del encuentro, el diálogo, la democracia, la concertación, la negociación entendida como la praxis propia de los sujetos en la búsqueda de la resolución de conflictos, el cual es inherente a la vida de la organización escolar.

Los modelos de gestión que reflejan esta cultura institucional son modelos de profesionales que suponen que aquellos que la conduzcan tendrán que equilibrar y coordinar la diversidad de intereses a fin que los individuos puedan trabajar juntos en las tareas sustantivas

de la institución y en el cumplimiento del contrato global que liga a la escuela con la sociedad (Fierro, Fortoul y Rosas, 1999, p. 84).

Desde el proyecto postmoderno las organizaciones escolares facilitan y provocan la autoformación, la autorreflexión, y el aprendizaje de sí misma sobre sus competencias de funcionamiento y la práctica de valores que se consideran educativos. Estas organizaciones potencian a las personas para que actúen y sean emprendedoras, las recompensan por sus actuaciones y les ayudan a incrementar sus destrezas.

Por su parte, en la teoría crítica, no se va a encontrar un conjunto de ideas homogéneas, en ella confluyen distintas miradas sobre la sociedad, aquellos que consideran que la modernidad es un proyecto inconcluso que debe seguirse construyendo, otros que consideran que la postmodernidad es una realidad que tiene elementos valiosos a tener en cuenta y los radicales que piensan que es una expresión de la nueva derecha.

La teoría crítica reivindica la capacidad de asombro como elemento fundamental para indagar acerca de la realidad, se fundamenta en el pensamiento dialéctico, que busca las contradicciones al interior de la sociedad; en este sentido, desde este pensamiento se ve a la escuela como un espacio tanto de dominación como de liberación. "La actitud crítica consiste en renunciar a conformarse con lo dado, a rechazar

la facticidad" (Cortina, 1988, citado Santos guerra 1994, p. 109), la teoría crítica, tiene la cultura como el principal factor en el proceso de construcción de la organización escolar, la educación se convierte en un elemento potencializador, el lenguaje de la educación es el lenguaje de la creación de la cultura, no del consumo del conocimiento o la adquisición de conocimientos solamente, postular la primacía de la cultura como una cuestión pedagógica y política es asignar un lugar central al funcionamiento de las escuelas en la configuración de identidades, valores e historias particulares, mediante la producción y legitimación de narrativas y recursos culturales específicos (Giroux, 2003).

Esta concepción devela y busca la superación de la alienación al que ha estado oprimido el sujeto educable por el predominio de una cultura instrumental, totalizante, simétrica, estandarizada, jerarquizada, burocratizada, con verdades absolutas de la razón instrumental, objetivizada y supuestamente neutral; por tanto, reivindica el proyecto moderno inconcluso de emancipación del ser humano frente a la opresión, pero de igual forma, comparte con la postmodernidad la crítica a los discursos totalizadores y a la razón instrumental; que a decir de Habermas (1981) es la utilización no comunicativa de un saber proposicional en acciones teleológicas, es decir la consecución y realización de unos fines a partir del control de su eficacia sin dar razón del mismo. La racionalidad instrumental

está determinada por una relación automática de medios y fines, de tal modo que el comportamiento de los objetos puede predecirse exactamente una vez puesto los medios y las condiciones. Los fines propios, una vez sopesados y perseguidos, se pueden conseguir mecánicamente si se instrumentaliza la acción medial. Santos (1994) ayuda en la argumentación, cuando afirma: "La razón instrumental se fundamenta en que lo valioso en sí no existe sino que viene marcado por su utilidad" (p.115). De ahí, que transforme todo lo que toca en medios conducentes a fines, todo se convierte en mercancía: el pensamiento, el arte y el mismo espíritu que es considerado un bien de consumo.

A diferencia de la razón instrumental, la razón crítica bajo la mirada habermasiana (1981) se fundamenta en la acción comunicativa del sujeto como miembro de una comunidad de comunicación, de orientar su acción por pretensiones de validez intersubjetivamente reconocidas. Santos (1994) argumenta: "la racionalidad comunicativa es dialéctica porque el síntoma de su presencia no es el monólogo unidireccional sino el diálogo, la confrontación" (p.114).

Los estilos de gestión bajo estos postulados de la razón crítica, se caracterizan por el intercambio abierto de ideas, la proliferación del diálogo humanizante y la concreción de condiciones materiales para la expresión de la libertad individual y social de quienes integran la orga-

nización escolar, las actuaciones de los sujetos y sus tomas de decisiones se fundamentan en principios y valores democráticos que propician la emancipación de los sujetos, es la superación de lo que Torres (2007), denomina el nuevo gerencialismo, que caracteriza la gestión escolar por el autoritarismo, la toma de decisiones mediada por el instrumentalismo y la economía de los costes.

Bajo el estilo de gestión humanizante, la cultura institucional de las organizaciones escolares deja de ser el de la competitividad, para pasar a la solidaridad, las necesidades de los estudiantes son sus necesidades, más no las del mercado y del presupuesto, la planificación y gestión del currículo no está en función única del mundo empresarial, si no en función de una auténtica formación integral del sujeto educable.

#### 4. Análisis y Resultados

El ámbito de ocurrencia empírica de este trabajo son las organizaciones escolares del sector público del Distrito Especial, Industrial y Portuario de la ciudad de Barranquilla-Colombia, la ciudad se encuentra dividida en cinco localidades: Suroriente, Metropolitana, Suroccidente, Norte centro histórico y Riomar. Tiene 150 instituciones educativas oficiales distribuidas:

Procesos observacionales realizados en el marco de la investigación permiten afirmar que las organizaciones escolares en lo concerniente al gobierno escolar – Rector, Consejo Directivo, Consejo Académico- y la participación de los miembros de la comunidad educativa en estas instancias de poder cumplen con unos fundamentos legales, señalados en la ley general de la educación

y sus decretos reglamentarios.

Se registran la presencia de dos (2) situaciones: una referida al desinterés que muestran los miembros de la comunidad educativa en la participación activa de los problemas de la escuela y la concentración del poder en manos de los rectores.

En cuanto a la primera situación, se ve reflejada en la apatía por parte de los miembros de la comunidad educativa en la participación del gobierno escolar, los padres de familia se circunscriben a la realización de actividades para la obtención de recursos para la escuela. Los estudiantes, se limitan a la intervención en las elecciones de personero y a la representación estudiantil de cada curso; si bien, estos espacios permiten la participación democrática de los estudiantes a través del voto, se limitan solo al cumplimiento de

Tabla N° 1.  
Distribución por localidades de las organizaciones escolares de Barranquilla

Localidad	Numero de Instituciones educativas
Suroriente	37
Metropolitana	32
Suroccidente	53
Norte centro histórico	21
Riomar	7

Nota. Elaboración propia, con datos obtenidos de la secretaria de Educación Distrital de Barranquilla. Boletín estadístico 2015 N°1.

un requisito legal, sin la debida reflexión sobre el alcance que tiene este ejercicio como factor de educabilidad ciudadana y formación de sujetos de derechos, lo cual se ve reflejado en el desconocimiento del manual de convivencia, muchos estudiantes desconocen sus derechos y deberes; hay escuelas que cumplen con su entrega, pero no existe la cultura de la reflexión y socialización amplia de sus contenidos.

La participación de los docentes de igual forma es apática, aunque pertenecen al Consejo Académico, Consejo Directivo y otros comités internos de la institución, no muestran interés hacía la solución de los diferentes problema que afronta la comunidad educativa y su contribución solo se limita al desarrollo de las actividades académicas. Asimismo, cabe señalar que la reglamentación nacional precisa que es de carácter obligatorio que las diferentes instancias del gobierno escolar, se reúnan periódicamente para debatir y ventilar las diversas problemáticas que afectan el normal funcionamiento de las instituciones educativas; pero éstas, sólo se reúnen de manera accidental y en función casi siempre de situaciones coyunturales.

Las observaciones permiten afirmar la existencia de una concentración del poder en cabeza de los rectores, muchos asumen una concepción de dirección autocrática y autoritaria para la toma de disposiciones correctivas o de cualquier otra índole. Esto queda evidenciado

cuando se presentan casos de indisciplina con los estudiantes, quienes son sometidos a disposiciones que en ocasiones atentan contra sus derechos, e incluso desconocen la autoridad y competencia de los coordinadores de convivencia y la intervención de otras instancias del gobierno escolar. Por otro lado, la información producto de las observaciones deja ver, que las disposiciones importantes que deben cumplirse al interior de la institución las establece el rector o las sugieren los grupos de poder existentes, que son personas de entera confianza del rector.

También, cabe resaltar la ausencia de algunos rectores del contexto coloquial y cotidiano de la institución, por lo general viven al margen de los estudiantes y profesores, al permanecer al interior de sus oficinas o estar permanentemente fuera de la institución, desconociendo la realidad de las diferentes situaciones que ocurren en los centros escolares.

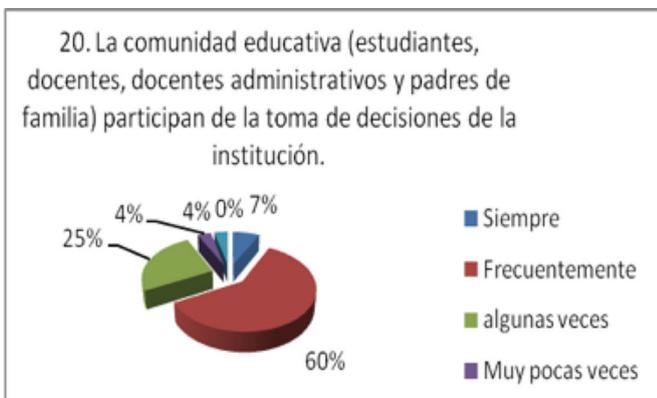
No obstante, en el trabajo de campo de la presente investigación, fue posible encontrar organizaciones escolares que promueven la participación activa de los diferentes integrantes de la comunidad educativa, programan reuniones permanentemente para evaluar los avances, dificultades y fortalezas presentadas en los procesos que se gestionan al interior de la escuela, existe un clima propicio entre el rector y los profesores, la opinión de los estudiantes es tenida en cuenta constantemente a través de reuniones y

charlas y se intenta fomentar un ambiente democrático a través de ejercicios novedosos de participación, tales como cátedras institucionales que potencian las habilidades de los estudiantes y su compromiso con la transformación de las problemáticas que les aquejan como comunidad.

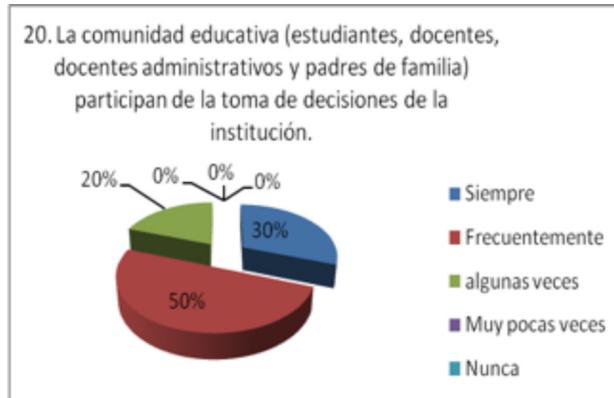
Por su parte, las políticas públicas educativas que estructuran los planes de desarrollo como orientadores de las metas a alcanzar al interior de las organizaciones escolares se han construido en torno a tres ejes: ampliación de la cobertura, mejoramiento de la calidad educativa y fortalecimiento institucional; es notable la inexistencia de una integridad en estas políticas, cada uno de estos ejes parecen islas, son políticas fragmentadas, desarticuladas y carentes de un fundamento teórico-pedagógico que las armonice.

Los planes de desarrollo “Barranquilla unida y saludable 2001-2003”, “Acuerdo social por la ciudad 2004-2007”, “Barranquilla ciudad de oportunidades para todos 2008-2011”, “Barranquilla florece para todos 2012-2015” identifican el fortalecimiento institucional con la gestión escolar. El documento “Acuerdo social por la ciudad” (2004-2007), define la gestión educativa como: *“participativa a través de un trabajo colectivo, interactivo autónomo entre los distintos actores de la comunidad”, el plan de desarrollo 2008-2011 en esta materia establece como estrategia: “la gestión educativa eficiente, mediante la potenciación de la gestión, la transparencia del sistema educativo y*

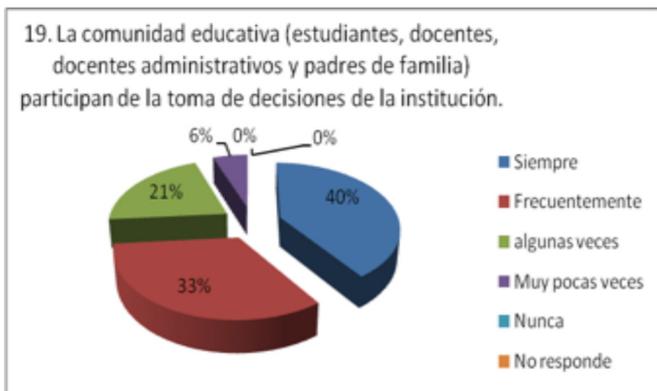
Gráfica No.1:  
Cuestionario a Docentes



Gráfica No.2:  
Cuestionario a Directivos Docentes



Gráfica No.3:  
Cuestionario a Educandos



Gráfica No.4:  
Cuestionario a Padres de Familia



Fuente: Bernal y De la Hoz (2011)

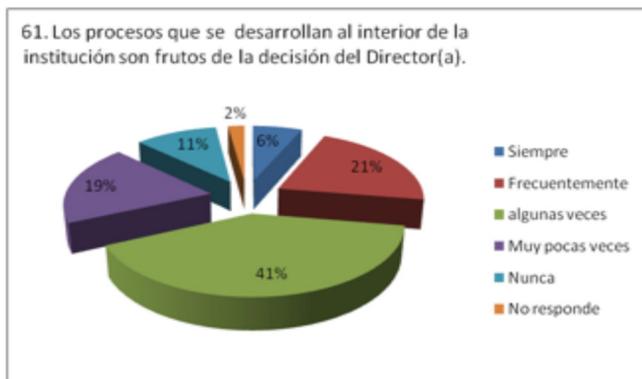
la *corresponsabilidad social*”, el plan de desarrollo 2012- 2015 hace referencia “avanzar hacia un sistema de gestión basado en la excelencia, buscando garantizarle a los docentes y alumnos condiciones dignas y herramientas que potencialicen el proceso educativo”. Estos documentos

que deben ser orientadores de la labor del docente directivo más que cartas de navegación se convierten en obstáculos por su falta de claridad teórico conceptual y la ausencia de una integralidad entre las partes y el todo, el concepto de gestión pareciera que estuviera al margen

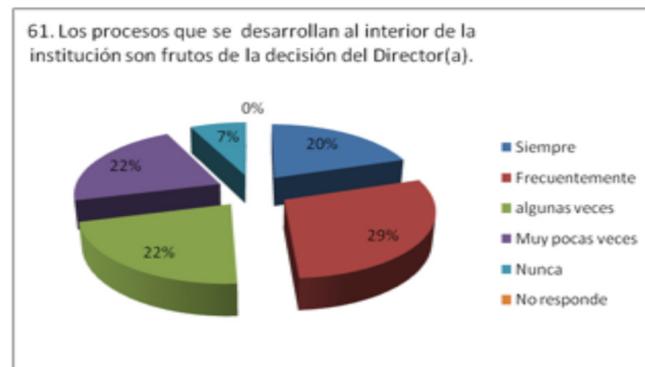
de las metas a alcanzar como es el mejoramiento de la calidad de la educación, da la impresión de un desconocimiento de lo vivenciado al interior de las organizaciones educativas.

Los datos obtenidos de los proce-

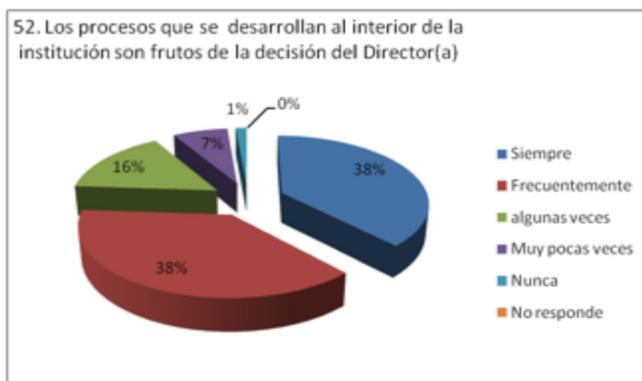
Gráfica No. 5:  
Cuestionario a Directivos Docentes



Gráfica No. 6:  
Cuestionario a Docentes



Gráfica No. 7:  
Cuestionario a Educandos



Gráfica No. 8:  
Cuestionario a Padres de familia



Fuente: Bernal y De la Hoz (2011)

Los procesos observacionales y el análisis de los planes de desarrollo, muestran que los estilos de gestión y la cultura institucional predominantes en las organizaciones escolares de nuestra urbe se encuentran aún distantes de ser modelos democráticos e incluyentes, mucho menos dialógicos, humanísticos-emancipatorios; lo cual, es corroborado con las

opiniones que se recogen a miembros de la comunidad educativa, en cuestionarios aplicados en el marco de la investigación de estudios de Maestría realizados por Bernal, De la Hoz (2011).

A las preguntas:

¿La comunidad educativa (estudiantes, docentes administrativos y

padres de familia) participan de la toma de decisiones de la institución?

El 30% de los directivos docentes consideran que siempre participan en las decisiones, frente al 7% de los docentes, el 40% de los educandos y el 36% de los padres de familia.

Al unir los rangos muy pocas veces, algunas veces y nunca, padres de

familia 37%, docentes 33%, educandos 27% , directivos docentes 20%.

Un porcentaje considerable muestra que la participación de la comunidad educativa en los procesos de la escuela es exiguu, lo cual evidencia la existencia de modelos de gestión que no propician el desarrollo del principio fundamental del esta-

do colombiano de ser democrático participativo.

Lo anterior se ve fortalecido en las respuestas que se obtienen a la pregunta

¿Los procesos que se desarrollan al interior de la institución son fruto de la decisión del director (a)?

El 27% de los directivos docentes

consideran que siempre o frecuentemente los procesos son producto del rector, frente al 49% de los docentes, 71% de los padres de familia y el 76% de los educandos.

Lo cual es una ratificación de la concentración del poder en manos de los rectores y la usencia de procesos auténticamente democráticos donde la concertación y el diálogo

Gráfica No.9:  
Cuestionario a Docentes



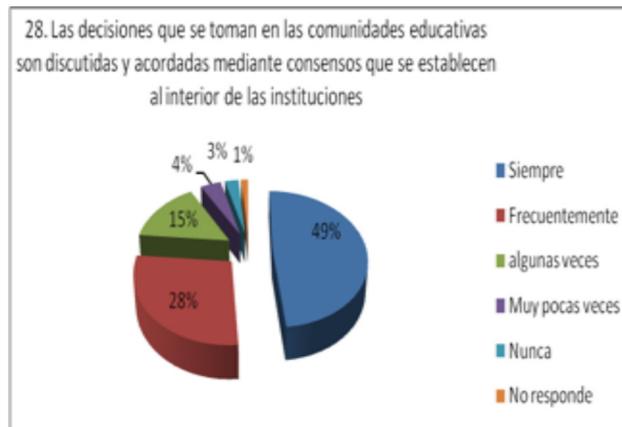
Gráfica No.10:  
Cuestionario a Directivos Docentes



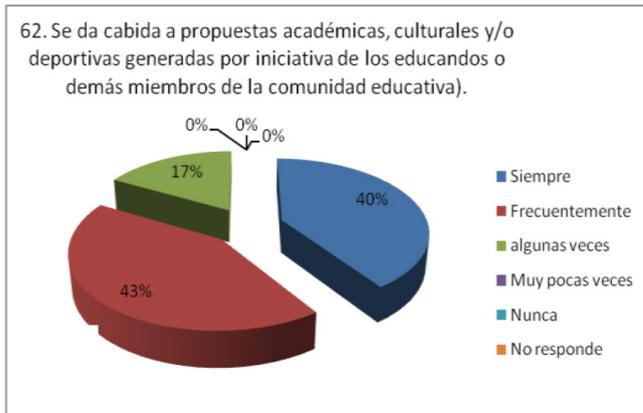
Gráfica No.11:  
Cuestionario a Padres



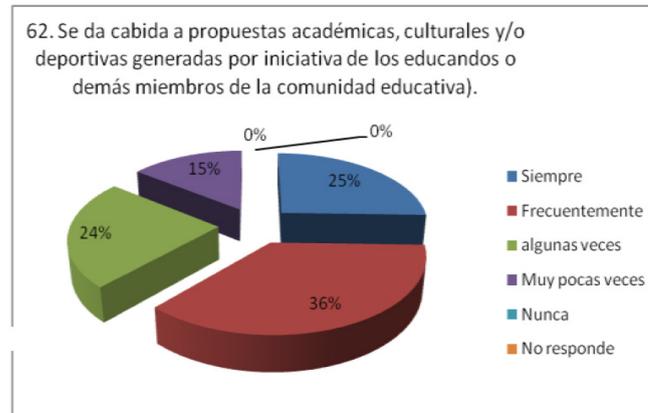
Gráfica No.12:  
Cuestionario a Educandos



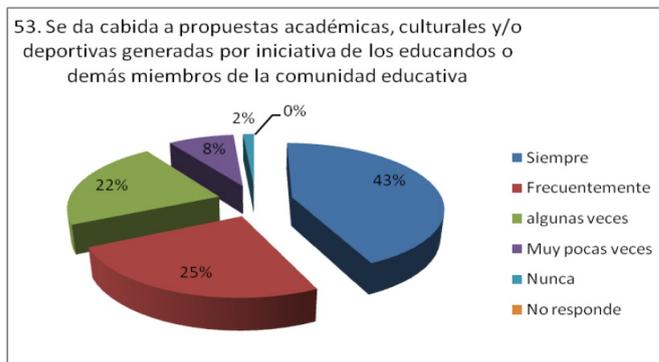
**Gráfica No. 13:**  
Cuestionario a Directivos Docentes



**Gráfica No. 14:**  
Cuestionario a Docentes



**Gráfica No. 15:**  
Cuestionario a Educandos



Fuente: Bernal y De la hoz (2011)

**Gráfica No. 16:**  
Cuestionario a Padres



Fuente: Bernal y De la hoz (2011)

sean elementos fundamentales de la cultura institucional.

Lo anterior se ve confirmado en las respuestas obtenidas a la pregunta:

¿Las decisiones que se toman en las comunidades educativas son discutidas

Y acordadas mediante consensos

que se establecen al interior de las instituciones?

El 27% de los directivos docentes consideran que siempre o frecuentemente los procesos son producto del rector, frente al 49% de los docentes, 71% de los padres de familia y el 76% de los educandos.

Lo cual es una ratificación de la

concentración del poder en manos de los rectores y la usencia de procesos auténticamente democráticos donde la concertación y el diálogo sean elementos fundamentales de la cultura institucional.

Lo anterior se ve confirmado en las respuestas obtenidas a la pregunta:

¿Las decisiones que se toman en las comunidades educativas son discutidas

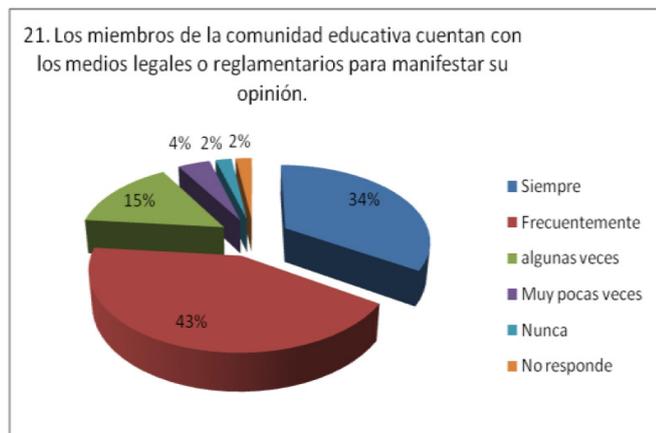
Y acordadas mediante consensos que se establecen al interior de las

instituciones?

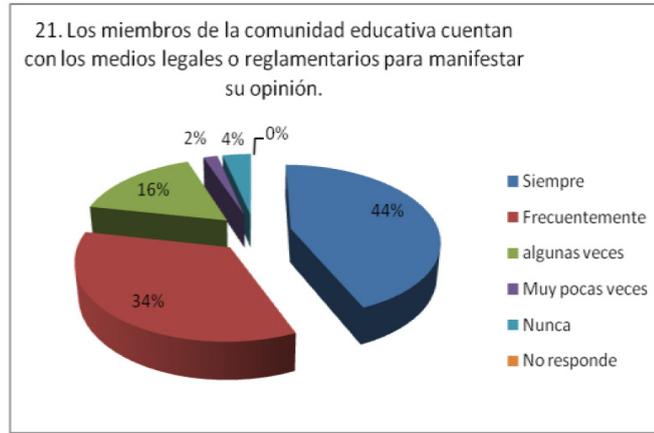
Es significativo el análisis que se puede hacer de las opiniones de los docentes quienes consideran que pocas veces, muy pocas veces y

nunca, las decisiones que se toman en las comunidades educativas son discutidas y acordadas mediante consensos que se establecen al interior de las instituciones con el 45%

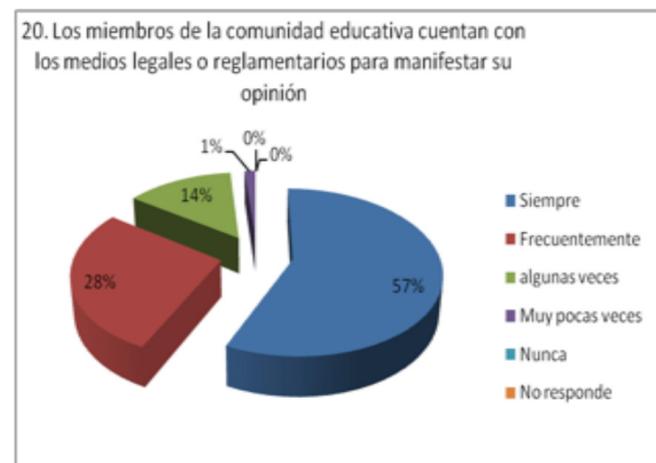
**Gráfica No. 17:**  
Cuestionario a Directivos Docentes



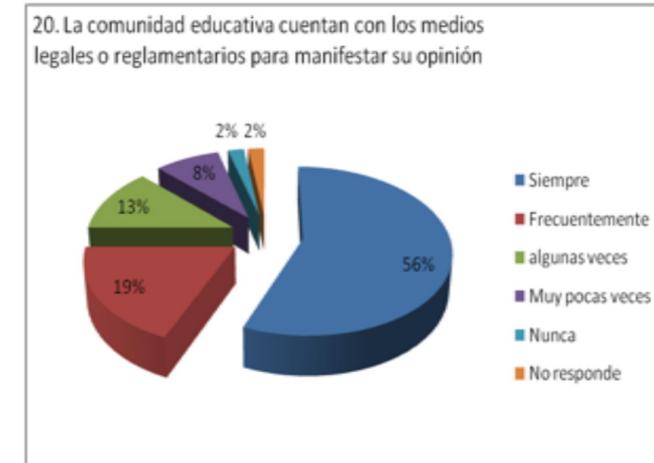
**Gráfica No. 18:**  
Cuestionario a Docentes



**Gráfica No. 19:**  
Cuestionario a Educandos



**Gráfica No. 20:**  
Cuestionario a Padres



Fuente: Bernal y De la hoz (2011)

Fuente: Bernal y De la hoz (2011)

Lo que muestra la ausencia de una de las características básicas de una organización escolar postmoderna e incluso moderna que es la búsqueda de los acuerdos fundamentales de la comunidad educativa.

A la pregunta:

¿Se da cabida a propuestas académicas, culturales y/o deportivas generadas por iniciativa de los educandos o demás miembros de la comunidad educativa?

La interpretación y análisis de esta respuesta, permite afirmar que la comunidad educativa considera que son escogidos para participar en las tomas de decisiones de los órganos colegiados de las organizaciones escolares; pero el 39 % de los docentes considera que sus propuestas no son tenidas en cuenta algunas veces, pocas veces o nunca, frente al 32% de los estudiantes y el 15% de los padres de familia.

Las gráficas siguientes muestran que la comunidad educativa es consciente que cuentan con los medios legales para manifestar su opinión, pero una cosa es tener esos medios y otra, que sus opiniones sean tenidas en cuenta, lo que evidencia una democracia formal sustentada en el principio de legalidad mas no en una auténtica cultura democrática donde predomine el dialogo humanizante:

Para el humanismo verdadero, no es llamarse, sin compromiso alguno, dialógico, es vivenciar el dialogo. Ser dialógico es no invadir, es

no manipular, es no imponer consignas. Ser dialógico es empeñarse en la transformación, constante de la realidad.... El dialogo es el encuentro amoroso de los hombres que, mediatizados por el mundo, lo "pronuncian", esto es lo transforman y, transformándolo, lo humanizan, para la humanización de todos (Freire, 1973, p. 46).

## 5. Conclusión

A manera de conclusión, se puede afirmar que los estilos de gestión y la cultura institucional de las organizaciones educativas del Distrito de Barranquilla se caracterizan por el cumplimiento del principio de legalidad, se cumple con la escogencia de los órganos del gobierno escolar por cada uno de los estamentos que integran la comunidad educativa; pero los espacios de participación real que son característico de la democracia participativa permanecen ausentes; parafraseando a Graffe y Ramírez (2013) en estas organizaciones escolares predomina la voluntad exclusiva y muchas veces excluyente del príncipe por sobre el parecer de los administrados.

Las organizaciones educativas del Distrito de Barranquilla, a pesar que en sus Proyectos educativos institucionales PEI, pregonan un estilo de gestión y una cultura institucional democrática, se hace evidente el predominio de la autocracia, por tanto no hay coherencia entre lo plasmado en el PEI y la cultura institucional.

Las políticas públicas, obtienen sentido y significado cuando responden a un lente integrador del hecho educativo. Los planes de desarrollo en materia educativa, no pueden dar la impresión de ser documentos elaborados al margen de la comunidad, y aun peor, el desconocer la realidad de las organizaciones escolares y convertirse en obstáculos por sus falencias teóricas conceptuales.

Los directivos de las organizaciones educativas del Distrito de Barranquilla deben propender por un estilo de gestión basado en verdaderos procesos democráticos y participativos, poseer unas características profesionales y humanas que le permitan ser críticos, analíticos de las políticas educativas y de la realidad del contexto.

Los administradores de la educación, necesitan destreza en el manejo de la política de participación, pensar la organización congruente con los cambios que trae consigo la postmodernidad, la globalización, el pensamiento crítico y el postconflicto.

Lo anterior, permite reafirmar que por muy grande que sea una escuela, con construcciones y fachadas modernas, con características y espacios postmodernos y fundamentaciones filosóficas de sus PEI desde teorías críticas; si no se modifican los patrones culturales del: antidiálogo, imposición, verbalismo, fragmentación y ausencia de flexibilidad curricular; tendrán un ropaje moderno, postmoderno y

hasta crítico; pero seguirán teniendo: un cerebro, un corazón y un alma premoderna.

## Referencias

Beare, H., Caldwell, B., Millikan, R., (1992). Como conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección. Madrid: Ed. Muralla.

Bernal, M y De la Hoz, J. (2011). Estilos de gestión y cultura institucional en las organizaciones educativas del distrito de Barranquilla y su incidencia en la calidad de la educación. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia.

Cerda, H. (2008). Los Elementos de la Investigación. Bogotá: Ed. El Búho.

De la Hoz, J. (2014). Cultura institucional y cultura científica en las organizaciones escolares: un aporte a la democracia participativa y la calidad de la educación. *Amauta*, 24,7-22.

De la Hoz, J. (2014). Las organizaciones escolares: Nacen, crecen, evolucionan o involucionan y mueren. *Despertar Mariano*, p. 17-18.

Fierro, C., Fortoul, B., Rosas, L., (1999). Transformando la práctica docente. México: Ed. Paidós.

Freire, P. (1973). ¿Extensión o comunicación? La concientización en

el medio rural. Bogotá: Ed. Siglo Veintiuno.

Giroux, H. (1998). Los profesores Como intelectuales: Barcelona. Ed. Paidós.

Giroux, H. (2003). Pedagogía y política de la esperanza. Buenos Aires: Ed. Amorrortu.

Graffe, G y Ramírez, T. (2013). Recursos teórico-metodológicos para el desarrollo de una línea de investigación sobre políticas públicas educativas. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*. Vol. 11, 113-132.

Habermas, J. (1999). Teoría de la acción comunicativa, I. España: Ed. Taurus.

Habermas, J. (1998). Facticidad y validez. Madrid: Ed. Trotta.

Hargreaves, A. (2004). Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado), Morata: Madrid.

Mclaren, P. (2005). La vida en las escuelas. Una introducción a la pedagogía crítica en los fundamentos de la educación. México: Ed. Siglo veintiuno.

Medina, C. (1996).Caja de herramientas para transformar la escuela. Santafé de Bogotá: Ed. Rodríguezquito editores.

Ordoñez, C. (1995). Administración y desarrollo de comunidades educativas Hacia un nuevo paradigma de organización escolar. Colombia: Ed. Mesa redonda magisterio.

Pérez, A. I. (2004). La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Madrid: Morata.

Santos, M. A. (1994). Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar. Málaga: Ed. Aljibe.

Secretaria de Educación distrital de Barranquilla. (2015). Boletín estadístico N° 1. Recuperado de: [file:///C:/Users/Juan%20de%20la%20Hoz/Downloads/Boletin\\_%20Estadistico\\_2015\\_I%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Juan%20de%20la%20Hoz/Downloads/Boletin_%20Estadistico_2015_I%20(1).pdf).

Tamayo, M. (2009).El proceso de la investigación científica. México: Ed. Limusa.

Torres, J. (2007). Educación en tiempos de neoliberalismo. España: Ed. Morata.

Vargas, G. (1994).Escuela y comunidad. Bogotá: Ed. Usta.

Vattimo, Gianni. (1994). Postmodernidad: ¿una sociedad transparente? En Gianni. Vattimo y otros (Comp.), En tornos a la posmodernidad (pp 9-19). Bogotá: Ed. Anthropos.