

Sirley Estefanía Jurado Ospina  
Natalia Astrid Leal Ramírez  
Ivonne Julieth Leguizamón Parra  
Julby Lizette Sánchez Garzón\*\*

## La gestión educativa y su relación con la pedagogía en la cultura institucional\*

The educative management and its relation with the pedagogy in the institutional culture

A gestão da educação e sua relação com a pedagogia na cultura institucional

Revista LOGOS CIENCIA & TECNOLOGÍA ISSN 2145-549X,  
Vol 2. No. 2, Enero – Junio, 2011, pp. 220-235

### Resumen

El siguiente artículo es el resultado de la investigación realizada como proyecto de grado de la Licenciatura en Educación Infantil de la Universidad Pedagógica Nacional en el primer semestre del año 2011. Esta investigación tiene como fin analizar la relación entre la pedagogía y la gestión educativa para la cultura institucional e identificar las percepciones que poseen los educadores de educación inicial y básica primaria de la jornada mañana de la Escuela Normal Superior Distrital María Montessori

Fecha de recepción: 01 de abril de 2011.  
Fecha de aceptación: 26 de mayo de 2011

\* Artículo producto de la tesis de las estudiantes para optar el título de Licenciadas en educación infantil.

\*\* Licenciadas en Educación Infantil, Universidad Pedagógica Nacional. Correos electrónicos: [divisir\\_18@hotmail.com](mailto:divisir_18@hotmail.com); [natalera@gmail.com](mailto:natalera@gmail.com); [ivonleg@hotmail.com](mailto:ivonleg@hotmail.com); [kira17\\_jul@hotmail.com](mailto:kira17_jul@hotmail.com)

acerca de la relación entre pedagogía y gestión educativa.

### Palabras clave

Pedagogía, gestión educativa, relación, percepciones, cultura institucional, ser humano y educadores.

### Abstract

The following article is the result of the investigation done as degree project of the bachelor in the Child Education from the Pedagógica Nacional University during the first semester in 2011. This investigation aims at analyzing the relation between Pedagogy and Educative Management for the institutional culture and it also looks at identifying the perceptions about the relation between pedagogy and Educative Management of preschool, high school and elementary teachers in the morning schedule of the Escuela Normal Superior Distrital María Montessori.

### Key words

Pedagogy, educative management, relation, perceptions, institutional culture, human being and teachers.

### Resumo

O artigo a seguir é o resultado da investigação realizada como projeto de grau de Bacharel em Educação Infantil da Universidade Pedagógica Nacional, no primeiro semestre de 2011. Esta pesquisa visa analisar a relação entre pedagogia e gestão educacional para a cultura institucional e identificar as percepções que possuem os educadores na formação inicial e básica primária da jornada matutina da Escola Normal Superior Distrital Montessori sobre a relação entre pedagogia e Gestão Educacional.

### Palavras-chave

Pedagogia, gestão educacional, relação, percepções, cultura institucional, ser humano e educadores

### INTRODUCCIÓN

Actualmente, la educación está adecuándose a las constantes transformaciones sociales, provocadas por la ciencia y la tecnología, que están expresadas en los valores y la espiritualidad. Estas transformaciones impactan los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que el sistema educativo busca dar respuesta a las demandas sociopolíticas e insertarse en las lógicas del mundo globalizado basado en la modernidad. Es por esto que en la actualidad, por medio de proyectos educativos nacionales y mundiales, se busca promover procesos educativos integrales que potencien el aprendizaje de los niños y las niñas, dentro de contextos reales de uso<sup>3</sup>.

A partir de lo expuesto anteriormente se hacen necesarias instituciones educativas críticas, creativas,

que aprendan constantemente para el cambio, con visión de futuro, aptas a las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales de la sociedad, en las cuales se desarrollen redes de conocimiento, trabajo en equipo de toda la comunidad y procesos de investigación para la innovación educativa.

Por lo tanto, es necesario que se creen procesos formativos con énfasis en el liderazgo, prospectiva de cambio e incentivos para crear nuevas formas de pensar y de hacer educación; maestros que sean sujetos de transformación basados en la información y conocimientos, que adecuen políticas públicas al funcionamiento de las instituciones, que propongan cambios que beneficien la educación del país, que tengan una formación social de seres humanos capaces de conducir y lograr el desarrollo humano, que estén preparados para intercambiar y crear conocimientos apropiados a los contextos, necesidades y demandas de la sociedad, maestros que en su accionar sean coherentes y tengan criterio propio.

De igual manera, es importante que los maestros se vinculen a los procesos de diseño, planeación, gestión y evaluación de los proyectos y programas de la institución en los que primordialmente se tengan en cuenta sus objetivos, misión y visión, por lo cual es importante que los educadores se cualifiquen en todas las áreas que les permitan participar. Dicha cualificación comprende una formación profesional en la que se incluyan temas políticos, educativos, sociales, nacionales e internacionales que les permitan entender la importancia de la participación dentro de la cultura institucional, comprendida como "la cultura educacional es la cultura escolar holística, soporte de todo proyecto educativo institucional y desarrollada por la comunidad educativa, en forma intencional, sistemática, creativa y participativa"<sup>4</sup>.

A partir de lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que la pedagogía "no es solo

<sup>3</sup> Se entiende por contexto real de uso aquellas situaciones de la cotidianidad en las que se requiere hacer uso de las competencias, habilidades y destrezas desarrolladas dentro y fuera de la escuela y que permiten a los niños adaptarse, comprender su realidad y formar parte de ella.

<sup>4</sup> SÁNCHEZ, Carmona Pedro; LOGREIRA, Ripoll Elida. Gerencia y cultura educacional reto para directivos y docentes. Segunda parte, cultura educacional. Editorial Antillas, 2001, p. 103.

mediadora entre el sujeto y el conocimiento, ni recursos para el desarrollo humano, sino que es, también, una cooperación constitutiva en la producción social y cultural del sujeto<sup>5</sup> y que la gestión educativa es entendida como "el proceso de organización, que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos, como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional"<sup>6</sup>. Estos dos campos del conocimiento deben estar vinculados, ya que son dos prácticas educativas y sociales que requieren componentes teóricos y prácticos que permiten la construcción de conocimiento y relaciones interpersonales, la puesta en marcha de proyectos que articulen las políticas educativas y los proyectos institucionales, intereses y demandas de la comunidad educativa, comprendiendo que ello es fundamental para el quehacer propio de las instituciones educativas y su compromiso social.

Por ello es posible afirmar que tanto la pedagogía como la gestión educativa deben ser los pilares de cada institución educativa, ya que posibilitan el funcionamiento, mejora y proyección de estas. La gestión contribuye a que la pedagogía trascienda, cambie, se transforme, dando frutos que paulatinamente permitan alcanzar metas a las cuales se aspira a llegar, para así tener sistemas educativos de calidad en los que se mantengan perspectivas de socialización, cambio y mejora permanente por medio de la articulación entre el contexto, los procesos académicos y administrativos, para así lograr la tan anhelada calidad integral. A la vez, la pedagogía es la que posibilita que la gestión sea una gestión

humana que vaya a las relaciones interpersonales basadas en la comunicación y la participación de la comunidad en los procesos que se dan en la institución educativa.

Es por esto que desde el campo educativo y pedagógico ha surgido la necesidad de pensar en una gestión educativa que tienda a establecer vínculos entre los procesos administrativos, directivos, académicos y la participación de la comunidad educativa en cada uno de ellos, con el fin de que dichos procesos confluyan a la generación de la educación de calidad y al desarrollo de las instituciones educativas. El interés por dicho tema es reciente en el campo educativo y se constituye en un primer avance, ya que anteriormente esta temática no era relevante en el campo escolar.

Por esta razón, esta investigación pretende contribuir a los avances que hasta el momento los educadores han desarrollado en torno a la relación entre la pedagogía y la gestión educativa y su importancia para la calidad educativa, con el fin de demostrar que desde el campo pedagógico surgen los procesos administrativos, ya que la pedagogía es el saber fundante de la educación y al enfocarse en la experiencia y la conceptualización del pensamiento, esta fundamenta todo el quehacer de la institución, sin desconocer que la gestión es un sistema de conocimientos, habilidades y valores que la complementan y que permite el funcionamiento adecuado de la institución y el alcance de las metas educativas, del mismo modo que la pedagogía enriquece en otros espacios sociales, como las organizaciones, la aplicación de modelos basados en las relaciones humanas.

## PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El grupo investigador evidenció que en las instituciones educativas Hogar Infantil Rafael García Herreros, Jardín Infantil Santander, Jardín Infantil Grandes Sueños, Hogar Infantil Capullitos, Institución Educativa Distrital Rufino José Cuervo e Institución Educativa Distrital La Candelaria –en las cuales se llevó a cabo la práctica pedagógica de

<sup>5</sup> MARTÍNEZ, Bonafé Jaume. Poder y conciencia. En: Cuadernos de pedagogía. Tendencias educativas hoy. Madrid. Diciembre, 1996, N° 253., p. 80.

<sup>6</sup> Educativa vía hacia la calidad para Preescolar, Básica y Media [en línea]. Comunicado de prensa Foro Educativo Nacional Gestión. Colombia: Ministerio de Educación Nacional, [Citado Mayo de 2009]. Disponible en internet: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-134701.html>.

primero a sexto semestre de la Licenciatura en Educación Infantil de la Universidad Pedagógica Nacional– hay algunas dificultades referidas a los procesos de participación y toma de decisiones por parte de la comunidad educativa, ya que no se manifiestan rasgos de una gestión educativa de calidad que tenga en cuenta procesos pedagógicos y elementos tales como liderazgo, autonomía, calidad, participación en el desarrollo colectivo de proyectos y toma de decisiones, socialización y trabajo en equipo.

Otro aspecto para considerar es que algunos maestros de las instituciones educativas en las cuales se realizó la práctica pedagógica manifiestan que no es de su interés cualificarse como profesionales gestores de proyectos educativos, desconocen la misión, visión, objetivos y fundamentos del PEI, no se informan sobre los problemas administrativos de la institución ni de las políticas educativas nacionales y mucho menos de los fenómenos que están sucediendo a nivel mundial en economía, política, tecnología, ciencia e investigación, por ende, desconocen las repercusiones de estos fenómenos y no se interesan por retomarlos como elementos fundamentales para mejorar el desempeño de su quehacer pedagógico y su impacto en los procesos educativos de las instituciones del país.

Otra situación que se hace evidente es que la mayoría de las personas a cargo de la dirección de las instituciones educativas no son maestros, sino profesionales que tienen formación académica relacionada con las finanzas y un sólido conocimiento en administración y contabilidad.

Por otro lado, es notorio que hay serios problemas referidos a la participación de los maestros en las decisiones institucionales, que los proyectos educativos e institucionales no reflejan la realidad de la práctica pedagógica, que las relaciones interpersonales para el avance del conocimiento pedagógico no son adecuadas, que el uso de los recursos y su administración no es compartido con los procesos educativos. Esto se atribuye a que las leyes, políticas y lineamientos que regulan la educación separan y

diferencian la gestión directiva, la administrativa y la académica, y a cada área se asigna personal específico.

A partir de lo mencionado anteriormente, el colectivo investigador busca reflexionar acerca de las percepciones que los educadores tienen sobre la relación entre la pedagogía y la gestión educativa en la cultura institucional. Para ello se desarrolla un análisis conceptual, teórico e histórico de las escuelas de administración hasta la actualidad y de su relación con las tendencias más generales de los modelos pedagógicos acompañado de un estudio de caso realizado en la Escuela Normal Superior Distrital María Montessori.

Preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la necesaria relación entre la gestión educativa y la pedagogía que debe existir en la cultura institucional?
- ¿Cuáles son las percepciones que tienen los docentes de educación inicial y básica primaria de la jornada de la mañana de la Escuela Normal Superior Distrital María Montessori en torno a la relación entre la gestión educativa y la pedagogía?

## METODOLOGÍA

El tipo de investigación es de corte cualitativo-descriptivo, con un estudio de caso. Se entiende que “los estudios cualitativos se limitan a observar y describir los fenómenos. La metodología cualitativa es fundamentalmente descriptiva. Sin embargo, la investigación descriptiva puede utilizar metodología cuantitativa o cualitativa”<sup>7</sup>. “Los estudios descriptivos, como su nombre lo indica, tienen por objeto la descripción de los fenómenos, se basan fundamentalmente en la

<sup>7</sup> BISQUERRA, Rafael. *Métodos de investigación educativa*. Colección Educación y Enseñanza, serie universitaria. Perú: Ediciones CEAC, p. 65.

observación, la cual se realiza en el ambiente natural de la aparición de los fenómenos”<sup>8</sup>.

Se realiza un análisis conceptual, teórico e histórico de las escuelas de administración hasta la actualidad acompañado de un estudio de caso, comprendiendo que este constituye “un método de investigación para el análisis de la realidad social de gran importancia y del desarrollo de las ciencias sociales y humanas, y representa la forma más pertinente y natural de las investigaciones orientadas desde una perspectiva cualitativa.”<sup>9</sup> El estudio de caso implementado reúne las características del estudio de caso heurístico, ya que “ilumina la comprensión del lector del fenómeno objeto de estudio, pueden dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que ya se sabe”<sup>10</sup>.

La intencionalidad de este estudio es obtener mayor comprensión acerca del objeto de estudio de esta investigación, es decir, la relación entre la gestión educativa y la pedagogía. Por ello el grupo investigador retoma el estudio de caso, no solo como un tipo de investigación, sino como una metodología para conocer y analizar las percepciones que tienen los docentes de educación inicial y básica primaria de la jornada de la mañana de la Escuela Normal Superior Distrital María Montessori y corroborar lo fundamentado a través de la observación y la explicación teórica y conceptual.

El grupo investigador asume un enfoque cualitativo descriptivo en la investigación, ya que por medio de este y de sus técnicas (análisis de documentos, análisis bibliográfico, aplicación de encuesta, análisis de la información) es posible desarrollar de manera continua el proceso

necesario para llegar a la consecución de los objetivos planteados para la investigación.

Esta investigación se expresa de manera escrita mediante una monografía que consta de dos capítulos, cada uno de ellos responde a una etapa, pregunta y un objetivo de investigación. A continuación se presentan las conclusiones a las cuales se llegó durante la investigación y se generan recomendaciones para posteriores investigaciones en torno a la gestión educativa.

La primera etapa hace referencia al análisis histórico de las diferentes escuelas de administración y gestión, para establecer la relación necesaria entre la pedagogía y la gestión en la educación. Para consolidar la investigación, se desarrolla la revisión teórica acerca de las categorías de análisis y se establecen criterios específicos para el estudio y apropiación de dicha información, con el fin de delimitar los referentes conceptuales y teóricos a partir de los cuales se llevó a cabo la investigación.

En el marco teórico se presenta el devenir histórico de las escuelas de la administración y de su relación con las tendencias más generales de los modelos pedagógicos. Simultáneamente, el grupo investigador plantea un análisis de cada una de estas escuelas y modelos acerca de las comprensiones del ser humano, sus relaciones y su desarrollo humano en los diferentes contextos en los cuales está inmerso, para establecer los aspectos que destacan a partir del contexto sociohistórico en el cual surgen, para hacer una valoración de la relación entre la gestión y la pedagogía a la luz de los planteamientos actuales acerca de cómo debe ser comprendido el sujeto, sus interacciones con el mundo y la incidencia de dichos modelos pedagógicos y escuelas de la administración en los procesos sociales, políticos, educativos, culturales y económicos.

Es por esto que se enfatiza en aquellas escuelas y modelos que tienen elementos en común tales como la preocupación por el ser humano y las relaciones entre sujetos, que permiten la cualificación de los procesos organizacionales,

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 66.

<sup>9</sup> SANDÍN, Esteban M. Paz. *Investigación cualitativa en Educación fundamentos y tradiciones*. España: Editorial McGraw-Hill. SAU, 2003, p. 174.

<sup>10</sup> SANDÍN. Op. cit., p. 175.

considerados necesarios para el establecimiento adecuado y pertinente de la relación en pro de la cultura institucional. Durante el proceso de consolidación del marco teórico se definen las categorías de análisis comunes entre estas dos disciplinas.

La segunda etapa se refiere a la identificación y valoración de las percepciones que tienen los docentes de educación inicial y básica primaria de la jornada de la mañana de la Escuela Normal Superior Distrital María Montessori acerca de gestión educativa.

Para llevar a cabo esta etapa se diseña y aplica una encuesta, con el fin de conocer las percepciones que los educadores tienen acerca de la relación entre la gestión educativa y la pedagogía, y de establecer un paralelo entre el sustento teórico de la investigación y los datos obtenidos en el contacto con la realidad. Posterior a ello el grupo investigador analiza y sistematiza la información obtenida en la aplicación del instrumento.

Este instrumento se diseña tomando como referente algunas encuestas ya desarrolladas y aplicadas por la red de la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos), Colciencias y algunas universidades de Colombia, que buscan conocer las percepciones que tienen las personas del común o de algún grupo poblacional particular acerca de temas tales como la ciencia y la tecnología, la sociedad, formación universitaria, entre otros.

### CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La implementación de la encuesta se llevó a cabo con los docentes que están a cargo de educación inicial y básica primaria de la jornada de la mañana de la Escuela Normal Superior Distrital María Montessori. Se implementó la encuesta con este grupo de educadores, ya que las integrantes del grupo investigador realizaron con dichos maestros y en dichos niveles de escolaridad la práctica pedagógica correspondiente a séptimo, octavo, noveno y décimo semestre de la Licenciatura de Educación Infantil.

### RESULTADOS

Los resultados del capítulo 1 se refieren al devenir histórico de las escuelas de la administración y de su relación con las tendencias más generales de los modelos pedagógicos y a la vez evidenciar la transformación en las conceptualizaciones referidas al ser humano en sus diferentes roles y a las relaciones que se entretienen entre estos actores, el contexto y la escuela a partir de un momento histórico y el análisis de estos a la luz de la vinculación de los procesos de gestión en la educación.

- Los enfoques clásico y científico son los pioneros en las teorías de la administración; por ende, dan lugar a otras escuelas donde comienza a estudiarse la influencia de las relaciones humanas en los procesos productivos y en el comportamiento de cada uno de los sujetos, que forman parte de la organización, etc., lo que produce un acercamiento al componente humano y social, que a la vez se constituye en un elemento esencial de la pedagogía.
- En la escuela humanística de la administración se considera pertinente hablar de la relación entre la gestión educativa y la pedagogía, ya que para promover en la institución educativa una cultura institucional se hace necesario establecer una relación estrecha entre estas dos disciplinas y que la institución educativa sea considerada como una organización social en la cual el factor más importante sea el ser humano y que por ende todas las decisiones, gestiones y proyectos giren en torno a este, considerándolo como un todo y no como un conjunto de partes que pueden ser analizadas por separado.

La escuela humanista permite visualizar que existe una relación entre la gestión educativa y la pedagogía, pues evidencia que al hacer referencia a ambas disciplinas se hace imperativo hablar de sujetos, relaciones sociales, interacción, liderazgo, comunicación, colaboración, organización, cultura institucional, cambio e innovación.

- El principal aporte de la escuela estructuralista a las teorías de la administración es la organización jerárquica en la empresa para el alcance de objetivos a largo plazo, considerando que la mejor forma de organización es la creación de estructuras, en las que los empleados cumplen una serie de funciones asignadas por un líder, que es en la mayoría de casos el gerente. Este aporte es contradictorio a los planteamientos de la escuela humanista, ya que nuevamente se considera al sujeto como un ser aislado, encargado de realizar determinadas funciones; sin embargo, a la vez es un aporte importante para el avance de las teorías de la administración, puesto que se destaca el liderazgo como un factor importante en los procesos productivos y humanos.
- La escuela de comportamiento se aparta de los planteamientos de la escuela estructuralista, retoma como un aspecto relevante para el desarrollo organizacional, el liderazgo, ya que se considera que los líderes deben conocer a los empleados, para así identificar sus habilidades, conocimientos y motivaciones, con el fin de ubicarlos en un cargo que puedan desempeñar de manera favorable, garantizando su calidad de vida. Este aspecto es posible extrapolarlo al campo educativo, ya que las instituciones educativas son organizaciones sociales cuyo énfasis está dirigido a la formación integral de los sujetos que hacen parte de la comunidad educativa y por ende se da prioridad a aquellos elementos formativos, como los valores, el reconocimiento a la diversidad e individualidad, el ejercicio de los deberes y derechos de cada uno, para así lograr la calidad de vida de los sujetos y la consolidación de una cultura institucional propuesta desde y para la comunidad educativa.
- La escuela de sistemas de la administración se aparta del componente humano, ya que pone su énfasis en las formas técnicas de lograr que las organizaciones se estructuren jerárquicamente, de tal manera que sea posible alcanzar las metas de productividad. Sin embargo, hace un avance significativo

en la conceptualización de la organización como un todo que no está aislado y que no puede funcionar por medio de la delegación individual de funciones, sino por el trabajo colectivo. Esto en la actualidad toma gran importancia en cualquier ámbito, en especial en el educativo, puesto que es necesario comprender que el todo y las partes, la igualdad y la diferencia, los deberes y los derechos, entre otros, son aspectos inseparables e interdependientes, por lo cual constituyen unidades que posibilitan comprender la complejidad de los sistemas de la sociedad.

Es por esto que al hablar de la gestión educativa es necesario considerar la educación como un sistema compuesto por diferentes instituciones que requieren de una serie de estructuras y organizaciones internas para generar acciones que conlleven a la consecución de dichos objetivos, el establecimiento de la cultura escolar y la cualificación de la gestión, para así lograr una educación de calidad que responda a las demandas internas y externas del sistema educativo.

- En la escuela de objetivos de la administración, el ser humano ocupa un papel importante dentro del proceso administrativo, ya que en sus fundamentos se considera que los objetivos de los trabajadores deben ser tenidos en cuenta para el planteamiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Aun cuando hay establecida una estructura jerárquica, se desarrollan procesos comunicativos bidireccionales, con el fin de alcanzar los objetivos particulares de cada una de las dependencias de manera colectiva y eficiente y a la vez dar cumplimiento a las metas propuestas para la empresa.
- La teoría organizacional toma al ser humano sus motivaciones, comportamientos y actitudes como un eje en sus planteamientos, enfatizando en que estos de una u otra forma intervienen en el desarrollo de la organización y en su adaptación eficaz a los cambios sociales. Es por esto que nuevamente se hace evidente establecer una estrecha relación entre los sujetos, los fines

y la estructura de la organización, para lograr cumplir con los propósitos de esta. De igual manera, se hace notorio que los procesos de gestión y administración parten y van hacia el ser humano y que por lo tanto deben estar cimentados en una visión integral de lo que implica gestionar desde los valores humanos y organizacionales, para promover el conocimiento, el cambio, el liderazgo, la participación, el trabajo en equipo y la calidad.

- La Teoría Z también retoma componentes de la escuela de sistemas y a la vez del desarrollo organizacional, puesto que reitera la importancia de ver las organizaciones sociales como un todo, en la cual la participación de cada uno de los agentes (ser humano) que en ella intervienen es fundamental para el cumplimiento de sus metas. A la participación se deben sumar el liderazgo, la evaluación constante de procesos, el establecimiento de relaciones humanas entre todos los miembros del sistema que posibiliten la comunicación, discusión y apropiación de objetivos y labores para cumplir, la retroalimentación constante de la gestión en pro de la innovación y la cualificación de la organización.
- Dentro del enfoque de calidad total aparece de manera explícita la necesidad de educar a los trabajadores como seres humanos con habilidades y destrezas que pueden desarrollar en pro de su cualificación personal y al mismo tiempo de la eficiencia de la organización a la cual pertenecen. También se realza la importancia de gestionar las organizaciones por medio de los valores y el conocimiento, estableciendo relaciones interpersonales basadas en el diálogo y la participación colectiva de todas las personas que forman parte de la organización.
- Al establecer una relación entre la pedagogía tradicional, la escuela de la administración clásica y la escuela burocrática de la administración, se hace evidente que la concepción de hombre es similar, ya que, a inicios del siglo XX, estas dos ciencias sociales muestran que, por las características y

los acontecimientos políticos y económicos (Revolución industrial, crisis estadounidense), el sujeto no tiene mayor participación en el contexto en el que está inmerso, puesto que la relación de los sujetos se presenta de forma unidireccional, donde el estudiante y el trabajador son considerados como sujetos netamente productivos, subalternos y que su quehacer en la institución es recibir, memorizar y repetir información ya establecida, la cual responde a una organización jerárquica en las que se legitiman relaciones de autoridad y poder donde los educadores y jefes son quienes se encargan de tomar decisiones y establecer cuáles son las actividades que deben ser desarrolladas por otros.

- La pedagogía activa, al igual que la escuela de relaciones humanas y la escuela de comportamiento de la administración, destaca el papel preponderante del sujeto como parte activa de la organización a la cual pertenece y de los procesos de participación para la toma de decisiones, así como la comprensión de que el hombre es un ser social que se ve influenciado por sus pasiones, necesidades, percepciones, conocimientos y relaciones con los otros, que hacen que se establezcan patrones de comportamiento acordes a cada situación y a cada contexto. Esto manifiesta un avance significativo en la administración y la pedagogía, puesto que, a partir de la reflexión de sus primeros postulados, en los cuales estas disciplinas eran consideradas una cuestión meramente técnica, se han elaborado nuevas conceptualizaciones que responden a la necesidad de crear procesos de interacción, producción y educación en los cuales el ser humano deja de ser visto como un sujeto productivo y pasivo, para ser comprendido como un actor activo e indispensable en dichos procesos.
- La pedagogía constructivista, al igual que la escuela por objetivos y la escuela organizacional de la administración, hacen énfasis en la inclusión de los valores, las relaciones sociales, la comunicación bidireccional y la comprensión de los sujetos y de las organizaciones desde un enfoque de la comple-



alidad, en donde el todo y las partes son interdependientes y permiten el desarrollo integral y contextual de los procesos gestionados para el alcance de objetivos.

Otro aspecto que se destaca es la importancia de la evaluación y la retroalimentación de los procesos como una estrategia para el alcance de los objetivos y la cualificación de los procesos organizacionales, en los cuales se ven inmersos todos los agentes de dicha organización, ya que aquí aparece la gestión como un proceso colectivo en el cual se requiere de múltiples valores, disciplinas, percepciones, saberes, conocimientos y habilidades para lograr

Se han venido transformando las concepciones acerca del quehacer pedagógico, que incluye: las concepciones acerca del ser humano, el rol del educador, el estudiante, las relaciones interpersonales, el conocimiento, las metodologías, el sentido y los fines de la educación.

cambios, mejoras e innovaciones en la cultura institucional.

- La pedagogía crítica se relaciona con los planteamientos de las escuelas administrativas de comportamiento, sistemas, desarrollo organizacional y la escuela japonesa de la administración, ya que en estas se analiza al ser humano en todas sus dimensiones y a la vez se

estudia el contexto en el cual está inmerso, para comprender sus comportamientos y la mejor manera de aprovechar, cualificar y potenciar las habilidades, aptitudes y actitudes de cada sujeto.

Después de haber realizado el análisis de los modelos pedagógicos, el lugar y los roles que ocupa el ser humano en cada uno ellos, se hace evidente que en la pedagogía surgen cuestionamientos acerca del deber ser de la educación y de la mejor manera para dar respuesta a los procesos sociopolíticos de cada época y contexto, y al desarrollo multidimensional de los sujetos, que buscan garantizar la evolución de la humanidad y a la vez de los procesos sociales.

En el transcurrir histórico de la pedagogía se han venido transformando las concepciones acerca del quehacer pedagógico, que incluye: las concepciones acerca del ser humano, el rol del educador, el estudiante, las relaciones interpersonales, el conocimiento, las metodologías, el sentido y los fines de la educación. Estas transformaciones manifiestan un cambio significativo en la pedagogía, ya que se pasa de un enfoque conductista, donde se evidenciaban relaciones desiguales de poder, a enfoques donde el ser humano puede desarrollar su personalidad y vivenciar sus deberes y derechos desde una postura crítica, analítica y democrática ocupando un papel relevante en la escuela y a la vez en la sociedad.

Otra de las transformaciones que se han dado es el rol del sujeto en la sociedad, permitiendo que este sea un ser activo quien observa, interpreta, reflexiona, analiza y cambia su entorno a partir de las experiencias y vivencias propias y de las personas que lo rodean. Este sujeto es capaz de dar soluciones a diferentes acciones y problemas y tomar decisiones a partir de su contexto que benefician a toda la sociedad.

Es aquí donde se manifiesta que desde diferentes ámbitos disciplinares como la pedagogía y la gestión se hace necesario pensar en procesos que permitan cumplir dichos propósitos y que reconozcan al sujeto desde su individualidad y desde los procesos de interacción que se dan entre este, los otros y el contexto.

Es por esto que el grupo investigador, a partir del análisis realizado del devenir histórico de la administración y la pedagogía, afirma que siempre ha existido una relación implícita entre estos dos campos del saber, ya que se han desarrollado de manera paralela en los diferentes contextos, con el fin de adaptar las organizaciones, situaciones y procesos de formación a las necesidades de la sociedad y de cada sujeto, asignando gran importancia a sus habilidades, actitudes, aptitudes y pensamientos, para que este sea un agente partícipe en los procesos de cambio, retroalimentación y mejoramiento de las dinámicas educativas, sociales, políticas y económicas, entre otros.

Es notorio que desde cada uno de los aspectos desarrollados en la gestión y la pedagogía se hace necesario establecer una estrecha relación entre estas dos disciplinas como campos de conocimiento interdependientes y complementarias, ya que, por un lado, en la gestión se hace evidente que los procesos administrativos requieren capacitar a los miembros de la organización, dar relevancia al rol de cada sujeto y a la vez a sus comportamientos. Por otro lado, en la pedagogía se manifiesta que la gestión es importante para desarrollar acciones que promuevan la participación interesada de la comunidad educativa, el establecimiento de objetivos claros y acordes a los proyectos institucionales, procesos de cambio e innovación que conlleven al establecimiento de la cultura institucional y a una educación de calidad.

El contenido de este capítulo permite ratificar la idea del grupo investigador acerca de que en la actualidad se hace necesario generar cambios en los sistemas educativos que promuevan una cultura institucional integral basada en la pedagogía y la gestión educativa, con visión de cambio y prospectiva, valores como la participación, la responsabilidad social, el liderazgo, el compromiso, la igualdad, la equidad y el reconocimiento de las personas como sujetos sociales y políticos con deberes y derechos.

Los resultados del capítulo dos se refieren a la identificación y valoración de las percepciones que tienen los docentes de educación inicial y básica primaria de la jornada de la mañana de la Escuela Normal Superior Distrital María Montessori acerca de gestión educativa.

- Al preguntar a las encuestadas los sentimientos que les causa la gestión educativa, las respuestas a las cuales ellas dieron prioridad fueron sentimientos como responsabilidad, participación e interés. Esto evidencia que las educadoras ven la gestión educativa como un proceso que requiere mayor compromiso individual y a la vez demanda más obligaciones con otros agentes, inmersos en el ámbito educativo, donde se requiere la participación y tener en cuenta los intereses,

necesidades y propuestas de los entes educativos que forman parte de la institución, reflejados en los procesos educativos.

Otros sentimientos a los cuales se les asigna importancia son la curiosidad y el entusiasmo, lo que denota que las educadoras consideran que para desarrollar procesos de gestión educativa se hace necesario mantener índices elevados de motivación, curiosidad e interés por conocer del tema.

También se hace evidente que algunas educadoras aún relacionan la gestión educativa con el poder, la imposición, la obligatoriedad, la normatividad y la rigurosidad, lo que refleja que parte de este grupo de maestras piensan en la gestión educativa desde una mirada directiva o administrativa, la cual organiza y dirige los procesos educativos, pero no forman parte de la intervención y el quehacer pedagógico que diariamente se planea y se vive en las aulas de clase.

Por otra parte, la gestión educativa no genera en las educadoras sentimientos de rechazo, temor, desconocimiento o desinterés, lo que significa que para ellas la gestión educativa no es un concepto, término o proceso alejado de su realidad y que aunque no estén inmersas en él, no es causa de sentimientos de oposición a la gestión educativa.

- Otra pregunta refería a las palabras que relacionan con la gestión educativa a lo cual, las educadoras respondieron reiterativamente, que la planeación y la calidad educativa son los términos que más se aproximan al concepto de gestión educativa, esto muestra que la calidad educativa es importante y hace parte de la gestión educativa como unos de los principios que la rigen, contribuyendo a que los procesos pedagógicos, estén en constante cambio e innovación, para así, lograr el establecimiento de la cultura institucional.

Aspectos como investigación educativa, organización participativa, compromiso social, liderazgo, proyecto educativo institucional, saber pedagógico e innovación pedagógica son importantes para el desarrollo del proceso educativo, ya que se evidencia que

son considerados como parte de la gestión educativa, en donde cada término representa un papel fundamental para el desarrollo y el cumplimiento de las diferentes acciones que conllevan a la cultura institucional.

Las palabras que menos retomaron las educadoras fueron: Valores institucionales, tecnologías de la información y la comunicación, modelos pedagógicos, recursos financieros y contabilidad financiera; esto refleja que las educadoras relacionan muy poco la gestión educativa con la contabilidad y los recursos financieros. De igual forma, se expresa que las educadoras han cambiado la concepción de gestión y consideran que esta tiene en cuenta otros aspectos como la planeación, el liderazgo y el logro de la calidad educativa a partir de procesos donde figuren la comunidad educativa y el establecimiento de la cultura institucional.

Estos aspectos son de suma importancia para el grupo investigador, que considera que la calidad educativa no debe ser el fin último de la relación entre la gestión educativa y la pedagogía, pues esto se reduciría a una visión instrumentalista de dicha relación. Por el contrario, es pertinente entender que es primordial establecer criterios claros en torno a la gestión educativa y a la pedagogía que permitan comprender la importancia de establecer una cultura institucional rica en procesos investigativos, analíticos, reflexivos y críticos acerca de la vida académica y de la cotidianidad, para así lograr identificar las debilidades y fortalezas de la institución educativa y poder establecer mecanismos de evaluación y mejora constante a partir de visiones prospectivas de cambio e innovación.

- Cuando se les preguntó a las educadoras cuáles eran las características de la gestión en los procesos pedagógicos, las respuestas más reiterativas estaban referidas a la investigación educativa como el medio para reflexionar, dar continuidad a los procesos pedagógicos y mejorar las planeaciones. Esto muestra que para las educadoras es muy importante la investigación como un elemento

clave en la gestión, considerando que, por medio de la gestión, la pedagogía mejora, innova y mantiene actualizados todos sus componentes. Según las educadoras, la investigación está íntimamente relacionada con la innovación, que se manifiesta en el uso de las TIC para generar transformaciones en el quehacer pedagógico.

Otra de las categorías manifiesta que la gestión permite apropiarse de las políticas públicas e institucionales y extrapolarlas al quehacer cotidiano en el aula y fuera de ella, lo que permite articular los planteamientos del PEI con el desarrollo de los procesos pedagógicos vividos en los diferentes ámbitos escolares para la actualización de los procesos educativos. Este proceso está ligado a otras categorías como la calidad educativa, la vivencia de valores y la participación de la comunidad educativa manifestada en el trabajo en equipo de los educadores, estudiantes, padres de familia y administrativos. Sin embargo, muy pocos maestros le asignan importancia al trabajo en equipo, pues lo consideran como estar presente en la toma de decisiones sin importar la participación de cada uno.

A partir de estas categorías es posible evidenciar que para los docentes de educación inicial y básica primaria de la jornada matutina de la Escuela Normal Superior Distrital María Montessori, los procesos pedagógicos tienen rasgos de los fundamentos y fines de la gestión educativa como lo son la innovación, el cambio, la participación y el trabajo en equipo, enfatizan en la mejora continua de los procesos, con el fin de lograr la calidad educativa y el establecimiento de la cultura institucional en la que se comprenda que la institución es un sistema y que por lo tanto sus subsistemas, áreas o dependencias deben estar articulados y girar en torno a los mismos objetivos.

De igual forma, se constata que dentro de las instituciones educativas existe la necesidad latente de establecer una relación estrecha entre la gestión educativa y la pedagogía, que son el fundamento del acto educativo y de la cultura institucional.

- La intención de esta pregunta es conocer las características de la gestión educativa, a lo cual las educadoras respondieron que la investigación es un elemento que mejora y actualiza las prácticas institucionales, innova las concepciones educativas y genera espacios de diálogo entre educadores, directivos y otros profesionales que reflexionan acerca del quehacer pedagógico, la gestión institucional y la educación.

Esta categoría se complementa con la calidad educativa, ya que al responder las educadoras asimilan la calidad con la investigación, algunas exponen que se complementan y otras que se hace investigación para llegar a la calidad educativa. Con esto se evidencia concordancia en los planteamientos de las educadoras, ya que en la pregunta anterior también se hace referencia de esta misma forma a la investigación. Asimismo, las educadoras le dan importancia a la investigación dentro las dinámicas de la gestión educativa. Para el grupo investigador, la investigación y la calidad son componentes primordiales en la gestión educativa que permiten que la práctica pedagógica sea interpelada, cuestionada, retroalimentada y sea tema de reflexión de manera crítica y que la institución tenga una prospectiva de cambio que apunte al establecimiento de acciones en pro de la calidad educativa.

Por otra parte, algunas educadoras consideran la gestión educativa como una actividad exclusiva de los directivos, por lo cual es posible concluir que para ellas no existe una relación entre los procesos pedagógicos y directivos en torno a la gestión educativa. Sin embargo, algunas educadoras expresan que la gestión educativa es algo propio del quehacer docente, ya que permite planear, organizar, diseñar los procesos pedagógicos y la vez promover el aprendizaje.

Esto hace evidente que las opiniones de las educadoras están divididas y que aún se sigue pensando que la gestión no es un tema competente para los educadores, sino para aquellos quienes se encargan de dirigir las instituciones educativas.

Con relación a este aspecto, el grupo investigador considera que para poder establecer una verdadera gestión educativa se hace necesario que los educadores comprendan la importancia de la relación entre los procesos pedagógicos y los procesos de gestión, ya que son los docentes quienes principalmente se encargan de desarrollar acciones que consolidan la cultura institucional y promueven en la institución una cultura educativa de calidad. Sin embargo, se puede rescatar que algunas educadoras reconocen que la gestión es parte de su quehacer y no solo de los directivos; esto da a entender que ellas tienen claridad de lo importante que es la participación de los educadores en la gestión y que la gestión se puede extrapolar a su labor cotidiana en el aula y que desde allí pueden surgir estrategias de cualificación, reflexión y retroalimentación de la cultura institucional.

La gestión educativa aquí caracterizada se relaciona de cierta manera con el concepto de gestión educativa abordado por el grupo investigador, ya que en él se destaca la importancia de la investigación permanente, el mejoramiento continuo, la unificación de criterios para abordar todos los procesos institucionales, las relaciones interdisciplinarias e interinstitucionales en pro de la cultura institucional y la calidad educativa.

- La mayoría de las educadoras expresan que los líderes de la institución se caracterizan por actitudes tales como ser personas convincentes, con compromiso social y pedagógico, perspectiva de cambio, disponibilidad de tiempo y habilidad para establecer buenas relaciones interpersonales para coordinar y apoyar los procesos educativos mediante el diálogo y la motivación a la comunidad educativa, con valores específicos como responsabilidad, respeto, creatividad, dinamismo y participación, con aptitudes como estar en una constante actualización de sus conocimientos, por medio de procesos lectores e investigativos referidos a la educación.

Las educadoras piensan que los líderes son personas que trabajan, con el fin de satisfacer un interés propio, sin importar si este

afecta o beneficia a los demás, es decir, a la comunidad educativa. Aunque los líderes son tildados como “lambericos” por preocuparse demasiado por los procesos institucionales, se reconoce que son ellos quienes trabajan en pro de la educación.

Respecto a lo expresado anteriormente, el grupo investigador hace evidente que el liderazgo es un factor constante en cualquier proceso social –en especial en los procesos institucionales– y que para ser líder es necesario que las personas cumplan con ciertas características y habilidades que les permitan relacionarse con los demás y a la vez conducirlos hacia el alcance de una meta colectiva en pro de toda la comunidad educativa. Por lo tanto, la conceptualización que han elaborado las maestras en torno al liderazgo se aproxima a la que se hace necesaria para que la relación entre la gestión educativa y la pedagogía sea evidente y efectiva en la institución, y para que estos procesos se desarrollen de manera articulada favoreciendo el alcance de la calidad educativa y el fortalecimiento de la cultura institucional en la que prime el ejercicio de los derechos y deberes de cada uno.

- Las educadoras manifiestan que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) permiten la actualización de la educación; esto quiere decir que la institución está en mundo actual, que responde a unas determinadas demandas sociales y culturales. Otra categoría con la cual las educadoras relacionan las TIC es con una herramienta que les facilita su labor educativa dentro y fuera del aula: Consideran el computador como un instrumento por medio del cual los estudiantes pueden consultar sus tareas, indagar y profundizar sobre los temas vistos en clase; también permite a los docentes almacenar, registrar y tener acceso a experiencias educativas, acciones pedagógicas y sistemas de evaluación empleados. De igual forma, el uso del computador y de la virtualidad se constituye en un factor importante en los procesos educativos puesto que permite establecer relaciones entre los sujetos, comunicaciones rápidas y eficaces y la construcción colectiva de conocimiento.

En contraposición a lo anterior, varias educadoras manifiestan que las TIC se reducen a la existencia de computadores e Internet en la institución, por lo cual expresan que cuando las instituciones no cuentan con estas herramientas, no es posible hacer uso de las TIC dentro del contexto escolar ni actualizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, conforme a lo exigido por la realidad actual a nivel nacional e internacional.

A partir de las respuestas dadas por los educadores, el grupo investigador evidencia que existe una mirada reducida de lo que son las TIC, su uso y la importancia actual en los procesos de enseñanza- aprendizaje de los estudiantes. Esta visión reduccionista se manifiesta al considerar que en la educación el computador y el acceso a las redes (Internet) son los únicos medios para relacionarse con las TIC y que sin estos es imposible actualizar, mejorar los procesos educativos y a la vez dar respuesta a las demandas actuales de la sociedad.

Otro aspecto para señalar es que aunque las maestras le dan importancia al uso de las TIC, no se evidencia una apropiación de estas como una herramienta para establecer relaciones interpersonales e interinstitucionales que conlleven al establecimiento de la calidad educativa.

Después de haber implementado la encuesta y de analizar las respuestas que se dieron a cada una de las preguntas, el grupo investigador considera que se cumplió el objetivo de esta etapa de la investigación, referido a identificar las percepciones que poseen los docentes de educación inicial y básica primaria de la jornada matutina de la Escuela Normal Superior Distrital María Montessori acerca de la relación entre pedagogía y gestión educativa.

A manera de cierre de esta etapa de investigación y tomando como referente el análisis de las respuestas dadas por las educadoras a cada una de las preguntas de la encuesta, el grupo investigador evidencia que la percepción de las educadoras acerca de la relación entre la pedagogía y la gestión educativa está construida desde su experiencia laboral como educadoras.

Para comprender esta relación es pertinente destacar que para ellas la gestión educativa es un proceso que incluye factores tales como responsabilidad, participación, planeación del quehacer pedagógico, organización, compromiso, liderazgo, comunicación, socialización de experiencias, innovación, investigación, cambio y retroalimentación de metodologías en los procesos de enseñanza-aprendizaje, calidad educativa y la construcción e implementación del PEI.

A partir de esto se hace explícita la relación entre la gestión y la pedagogía, ya que al referirse a la gestión educativa las educadoras enuncian componentes propios del quehacer pedagógico y los relacionan con los procesos que aunque inicialmente se desarrollan en el aula, posteriormente trascienden y se convierten en referentes para el establecimiento de la cultura institucional.

Sin embargo, también se hace evidente que aun para algunas educadoras la gestión educativa sigue siendo un proceso externo a su quehacer pedagógico, por lo cual se hace necesario que de manera intencionada se realicen proyectos investigativos dentro y fuera de las instituciones educativas que permitan ampliar la visión que se tiene acerca de la gestión y su relación con la pedagogía, para que la educación actual esté a la vanguardia, permita dar respuesta a las demandas sociopolíticas y el establecimiento de una cultura institucional basada en el componente humano y el diálogo interdisciplinar entre la gestión educativa y la pedagogía como campos de saber inherentes al acto educativo.

## CONCLUSIONES

Al terminar la investigación y de acuerdo a las preguntas cuál es la necesaria relación entre la gestión educativa y la pedagogía que debe existir en la cultura institucional y cuáles son las percepciones que tienen los docentes de educación inicial y básica primaria de la jornada matutina de la Escuela Normal Superior Distrital María Montessori en torno a la relación entre la

gestión educativa y la pedagogía, planteadas al inicio, se concluyó lo siguiente:

- En la actualidad, debido a las transformaciones surgidas como consecuencia de las tendencias de modernización y globalización, las escuelas de la administración no conciben sus fundamentos sin conceptualizar y resaltar el componente humano como prioridad para la comprensión de los fenómenos sociales, históricos, políticos, económicos y culturales y su incidencia en el desarrollo de los procesos administrativos.
- Para que los procesos administrativos y educativos sean óptimos, eficaces y eficientes, es necesario que la pedagogía y la gestión educativa se aborden como campos de saber interdisciplinarios e interdependientes que atraviesan de manera activa e innovadora todas las actividades realizadas en la institución, permitiendo la cualificación de las dinámicas institucionales y dando respuesta al compromiso social de la educación con la sociedad.
- Actualmente existe la necesidad latente de establecer una relación estrecha entre la gestión educativa y la pedagogía fundamentada en la comprensión de la educación desde un enfoque de la complejidad, es decir, un enfoque en el que se requiera conocer los fundamentos teóricos, conceptuales y procedimentales desde los cuales se apoya el proceso educativo, los roles de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, el lugar de las políticas educativas en el quehacer pedagógico cotidiano, la incidencia de los fenómenos sociales, his-

Es un campo del conocimiento interdisciplinar propio del acto educativo fundamentado en principios tales como el trabajo en equipo, la innovación, el cambio, la comunicación, los valores, la construcción colectiva de conocimiento, la resolución de problemas y la investigación.

tóricos, políticos, económicos y culturales en la educación y el impacto que tiene los procesos institucionales en la sociedad.

- La gestión educativa es un campo del conocimiento interdisciplinar propio del acto educativo fundamentado en principios tales como el trabajo en equipo, la innovación, el cambio, la comunicación, los valores, la construcción colectiva de conocimiento, la resolución de problemas y la investigación, que permiten establecer relaciones recíprocas entre las políticas públicas de educación, las demandas de la sociedad y los procesos pedagógicos, que trascienden los límites del aula y generan impacto en el establecimiento de la cultura institucional.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

III Encuentro de Universidades Pedagógicas. Convenio Andrés Bello [en línea]. Ecuador: 2008. [citado mayo 2010]. Disponible en internet: [www.convenioandresbello.org/](http://www.convenioandresbello.org/).

AMADOR, Juan Pablo. Escuelas de la Administración. Teoría clásica [en línea]. Colombia [citado febrero de 2010]. Disponible en internet: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/escueladelasrelacioneshumanas/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escueladelasrelacioneshumanas/default.asp).

ARANA, Martha. Ensayo: Dialéctica entre educación, pedagogía y didáctica, presentado para concurso de planta Universidad Pedagógica Nacional, Facultad de Educación, octubre, 2004.

BELTRÁN, Francisco. La escuela cooperativa. La escuela como experiencia social. En: Cuadernos de Pedagogía. Pedagogías del siglo XX. Especial 25 años. 2005, Capítulo N° 1, Editores Ciss Praxis, 2005.

BISQUERRA, Rafael. Métodos de investigación educativa. Colección Educación y Enseñanza, serie universitaria. Perú: Ediciones CEAC.

Centro Ecuménico Martin Luther King. Documento de Sistematización de Experiencias, La Habana, Cuba (1998).

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción general a la teoría de la administración. Bogotá: Editorial McGraw-Hill, 1987.

Colección ABC de la evaluación de docente. ABC del constructivismo: compilación. Capítulo 7 El constructivismo de Jean Piaget. Colombia: edición servicios educativos del Magisterio, 2000.

COLCIENCIAS. La percepción que tienen los colombianos sobre la ciencia y la tecnología. Bogotá: Editorial Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas, 2005.

DELVAL, Juan. El conocimiento, un proceso de creación. Constructivismo. En: Cuadernos de Pedagogía. Pedagogías del siglo XX. Especial 25 años. 2005, Capítulo N° 1, Editores Ciss Praxis, 2005, p. 108.

DEWEY, John. Una democracia vital. En: Cuadernos de Pedagogía. Pedagogías del siglo XX. Especial 25 años. 2005, Capítulo N° 1, Editores Ciss Praxis, 2005.

DE ZUBIRÍA, Samper Julián. Hacia una pedagogía dialogante. El modelo pedagógico del Merani [en línea]. Colombia [citado abril 2010]. Disponible en internet: <http://www.institutomerani.edu.co/publicaciones/articulos/2009/Hacia%20una%20pedagog%C3%ADa%20Dialogante%20De%20Zubir%C3%ADa.pdf>.

FLORES, Ochoa Rafael. Fundamentos de pedagogía para la escuela del siglo XXI. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá. 2000.

FORERO R., Carlos H. Gestión administrativa de procesos académicos. Caso Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja: editorial UPTC, 1995.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de la calidad total? México: Editorial Norma. 1986.

LARRAÍN, Trinidad. Hacia una gestión autónoma centrada en lo educativo [en línea]. Chile: Ministerio de Educación Nacional de Chile. [Citado

mayo de 2010]. Disponible en: [http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Gestion\\_p900.doc](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Gestion_p900.doc).

LEAL DE CORREA, Luz Mery. Fundamentos de administración. Colombia: Editorial Universidad Santo Tomás, 1991.

MARTÍNEZ, Bonafé Jaime. Poder y conciencia. En: Cuadernos de Pedagogía. Tendencias educativas hoy. Madrid. Diciembre, 1996, N° 253.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN). Gestión educativa vía hacia la calidad para preescolar, básica y media [en línea]. Comunicado de prensa Foro Educativo Nacional. Colombia: [Citado Mayo de 2009]. Disponible en internet: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-134701.html>.

MORÍN, Édgar. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. París: UNESCO, 1999.

MUNCH, Lourdes. Administración y estilos de gestión. México: Editorial Trillas, 2005.

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS (OEI). Metas educativas 2021, La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios. Conferencia Iberoamericana de Educación. El Salvador: 19 de mayo de 2008 [citado mayo de 2010]. Disponible en internet: [www.oei.es/metas2021/](http://www.oei.es/metas2021/).

\_\_\_\_\_. Proyecto Iberoamericano de Indicadores de Percepción Pública, Cultura Científica y Participación Ciudadana Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) del Programa CYTED. Colombia [citado agosto de 2010]. Disponible en internet: <http://www.oei.es/revistactsi/numero5/documentos1.htm>.

PUJOL BUSQUETS, Jordi Monés. Desarrollo en libertad Educación activa y sensorial. En: Cuadernos

de Pedagogía. Pedagogías del siglo XX. Especial 25 años. 2005, Capítulo N° 1, Editores Ciss Praxis, 2005.

RAMÍREZ CARDONA, Carlos. Fundamentos de la Administración. Capítulo XXI. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2002.

REQUEJO OSORIO, Agustín. Conocer para transformar, entre la opresión y la esperanza. En: Cuadernos de Pedagogía. Pedagogías del siglo XX. España. Especial 25 años. 2005. Capítulo N° 10. Editores Ciss Praxis.

ROBBINS, Stephen P.; DE CENZO, David A. Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A., primera edición, 1996.

RODRÍGUEZ, Fuenzalida. Criterios de análisis de la calidad en el sistema escolar y sus dimensiones. En: Revista Iberoamericana de Educación. Mayo-agosto, 1994, N° 5.

RODRÍGUEZ MANCILLA, Darío. Gestión organizacional. Elementos para su estudio. Capítulo 2, teoría organizacional. México: Vía Plaza y Valdés P y V Editores. Cuarta edición, 2006.

SABINO, Carlos A. El proceso de investigación. Bogotá: Panamericana Editorial. Tercera edición, 1997.

SÁNCHEZ CARMONA, Pedro; LOGREIRA RIPOLL, Elida. Gerencia y cultura educacional, reto para directivos y docentes. Segunda parte, cultura educacional. Editorial Antillas, 2001.

SANDÍN ESTEBAN, M. Paz. Investigación cualitativa en Educación, fundamentos y tradiciones. España: Editorial McGraw-Hill. SAU, 2003.

VALLET, Maite. Alejados de la práctica. Educación activa y sensorial. En: Cuadernos de Pedagogía. Pedagogías del siglo XX. Especial 25 años. 2005, Capítulo N° 1, Editores Ciss Praxis, 2005.