

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ESCOLAR EN EL COLEGIO DIEGO
MONTAÑA CUELLAR I.E.D

José Javier Bermúdez Aponte

Pablo César Niño Díaz

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2015

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ESCOLAR EN EL COLEGIO DIEGO
MONTAÑA CUELLAR I.E.D

Eje de Profundización: Clima y Cultura Institucional

José Javier Bermúdez Aponte, Investigador Principal

Magíster en Educación – Pontificia Universidad Javeriana

Magister en Dirección y Gestión en Instituciones Educativas, Universidad de La
Sabana

Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (C) – Universidad de Navarra

Pablo César Niño Díaz, Investigador Auxiliar

Licenciado en Química, Universidad Pedagógica Nacional.

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2015

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido adelantar y culminar mis estudios de maestría.

A mi esposa Viviana y mi hija Paula Sofía ustedes son el motor de mi vida, mi apoyo, mi motivación para seguir adelante.

A mi abuela Inés y mi madre Graciela, han sido el mejor ejemplo de amor y servicio que pude haber tenido, gracias a su guía y consejos me señalaron el camino a seguir, gracias infinitas, las amo.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Viviana por sus consejos, paciencia y apoyo para poder adelantar mis estudios de Maestría.

A la Secretaria de Educación Distrital en cabeza de los señores Gustavo Petro Urrego y Oscar Sánchez Jaramillo por brindarle la oportunidad a los docentes que hacemos parte del Distrito de poder formarnos y capacitarnos en pro de los niños, niñas y jóvenes de nuestra amada ciudad.

A la Universidad de La Sabana por todos los conocimientos adquiridos en estos dos años de formación académica.

A mi profesor y director de tesis José Javier Bermúdez un verdadero maestro en todo el sentido de palabra, por todas las enseñanzas, apoyo y guía.

A los directivos y docentes del colegio Diego Montaña Cuellar por permitirme adelantar el trabajo de grado y por cada uno de los aportes durante el transcurso de la investigación.

A los profesores de la Universidad Yasbley, Juan Manuel, Jairo, Ricardo, a los profesores internacionales Alfredo Rodríguez Sedano y José Luis Garrido, a la doctora Luz Yolanda, docentes con altísimas cualidades profesionales, académicas pero sobre todo y más importante éticas, el camino marcado del ser directivo por ustedes es un gran reto que me motiva día a día.

Por ultimo a todos mis compañeros de maestría, pero especialmente a Isabel, Claudia y Juan Fernando, personas con altísimos valores morales y capacidades profesionales, cada clase fue un honor el haber compartido con ustedes, gracias amigos.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE FIGURAS	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
1.2 OBJETIVO GENERAL	17
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
CAPITULO 2. CONTEXTUALIZACIÓN.....	19
CAPITULO 3. MARCO TEORICO	23
3.1 DEFINICIÓN INSTITUCIÓN EDUCATIVA	23
3.1.1. Categorización concepto institución educativa.....	24
3.2 CLIMA ESCOLAR.....	30
3.2.1 Clima de aula.....	35
3.2.2 Dimensiones del clima escolar.....	37
3.3 MATRIZ DOFA.....	39
3.4 TENDENCIAS INVESTIGATIVAS	40
3.4.1 Perspectiva de los docentes.....	40
CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLOGICO	46
4.1 ENFOQUE	46
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	46
4.3 POBLACIÓN	47
4.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	47
4.5 RUTA METODOLOGICA.....	48
1. Etapa de consolidación del marco teórico.....	48
2. Adaptación del instrumento	48
3. Aplicación de la encuesta.....	49

4. Análisis de la información	49
5. Elaboración del plan de mejoramiento.....	49
CAPITULO 5. ANALISIS DE RESULTADOS	51
5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO	51
5.2 ANALISIS POR DIMENSIONES	55
5.3.1 Dimensión Estructura y procesos.....	56
5.3.2 Dimensión infraestructura.....	57
5.3.3 Dimensión participación en la toma de decisiones	59
5.3.4 Dimensión relaciones interpersonales.....	60
5.3.5 Dimensión identidad personal y profesional/sentido de pertenencia.....	61
5.3.6 Dimensión autoridad	63
5.3.7 Resultados generales por dimensiones.....	64
5.3 ANÁLISIS DOFA.....	65
CAPITULO 6. CONCLUSIONES.....	67
6.1 CONCLUSIONES POR DIMENSIONES.....	68
CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES	71
CAPÍTULO 8. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	72
CAPITULO 9. IMPACTO MAESTRÍA.....	83
REFERENCIAS.....	83
ANEXOS	91
ANEXO A	91
Versión original del instrumento utilizado.....	91
ANEXO B	94
Versión online del instrumento	94
anexo C.....	95
Resultados de la encuesta en términos de porcentaje y tabla de frecuencias.....	95

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. <i>DISTRIBUCIÓN DOCENTES POR SEDES</i>	47
TABLA 2. <i>DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE DOCENTES</i>	51
TABLA 3. <i>DISTRIBUCIÓN POR RANGO DE EDAD DE LOS DOCENTES</i> <i>ENCUESTADOS</i>	52
TABLA 4. <i>NIVEL ESCOLAR ORIENTADO POR LOS DOCENTES ENCUESTADOS</i>	54
TABLA 5. <i>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN</i> <i>LA INSTITUCIÓN</i>	55
TABLA 6. <i>CONSOLIDADO DE MATRIZ DOFA</i>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. <i>UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN LA LOCALIDAD QUINTA</i>	19
FIGURA 2. <i>FOTOGRAFÍA COLEGIO DIEGO MONTAÑA CUELLAR SEDE A</i>	19
FIGURA 3. <i>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS</i>	52
FIGURA 4. <i>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS</i>	53
FIGURA 5. <i>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR TIEMPO DE EXPERIENCIA COMO DOCENTE</i>	54
FIGURA 6. <i>RESULTADO DIMENSIÓN ESTRUCTURA Y PROCESOS</i>	56
FIGURA 7. <i>RESULTADO DIMENSIÓN INFRAESTRUCTURA</i>	57
FIGURA 8. <i>RESULTADO DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES</i>	59
FIGURA 9. <i>RESULTADO DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES</i>	60
FIGURA 10. <i>RESULTADO DIMENSIÓN IDENTIDAD PERSONAL Y PROFESIONAL / PERTENENCIA</i>	61
FIGURA 11. <i>RESULTADO DIMENSIÓN AUTORIDAD</i>	63
FIGURA 12. <i>RESULTADOS DIMENSIONES</i>	64

RESUMEN

La presente investigación indaga el clima escolar del colegio Diego Montaña Cuellar IED, desde la percepción de sus docentes. El clima comprende seis dimensiones: estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, identidad y sentido de pertenencia, y autoridad.

Se contó con la participación de 90 docentes de la institución de las tres sedes (El Uval, Monteblanco y Serranías), a quienes se les aplicó un instrumento validado por pares académicos. Los resultados más significativos mostraron que las dimensiones mejor valoradas son las que caracterizan el clima escolar desde el tipo de relación que se establece entre docentes y directivos, a su vez los resultados indicaron que los docentes del colegio se sienten identificados por su labor docente y tienen un alto sentido de pertenencia hacia la institución. Como aspectos por mejorar se encuentra la percepción negativa respecto al seguimiento de procesos institucionales, deficiencia en los canales de comunicación y dificultades con la infraestructura tecnológica para el uso de las TIC en el aula.

Como producto del diagnóstico se formula un plan de mejoramiento institucional acorde con la “Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento” del Ministerio de Educación Nacional, enfocándose en cada una de las dimensiones de clima escolar que se tomaron como base para esta investigación.

Palabras clave: ambiente escolar, relaciones directivas en la escuela, administración escolar, entorno educativo, papel del profesor.

ABSTRACT

This research study explored the school environment in Diego Montaña Cuellar IED, having in consideration the teachers' perceptions. This school environment comprises six dimensions: Structure and processes, facilities, decision making, interpersonal relationships, identity and sense of belonging, and authority.

For this study 90 teachers, from the three school branches (El Uval, Monteblanco y Serranías), participated, and a research instrument validated by academic peers was applied. The most relevant results showed that, the dimensions that have a better value between teachers, are the ones that distinguish school environment from the kind of relation that is established between professors and teacher managers. Likewise, the results pointed out that the school teachers have a well-defined identity towards their labor and have a high sense of belonging in relation to the school. On the other hand, the aspects that need to be improved are the negative perceptions to the institutional follow-up processes, deficiencies in the channels of communication, and the difficulties with the facilities and technology to make use of TICs in the classrooms.

Finally, as a part of the diagnosis an institutional improvement plan that has in mind the guide 34 from National Education Ministry (Guide for the institutional improvement of self-assessment to the improvement plan) is proposed.

Key Words: School environment, Managerial relationships in the school, school management, educational environment, teacher's role.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace parte de un proceso de investigación académica que fue adelantado por un estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana en la línea de profundización de clima y cultura institucional.

El proyecto plantea formular un plan de mejoramiento que permita enunciar estrategias en pro del clima escolar en el colegio Diego Montaña Cuellar IED, toda vez que diferentes autores plantean que un clima escolar positivo favorece los procesos que se adelantan en la institución, ya que impactan de manera favorable a todos los actores que intervienen en ella.

El documento inicia describiendo el primer capítulo en donde encontramos la justificación del trabajo, a continuación la pregunta de investigación y los objetivos que se persiguen para el desarrollo del trabajo académico realizado, posteriormente se presenta el marco teórico.

En el segundo capítulo se desarrolla la contextualización de la institución en donde se desarrolló la investigación, se presentan las condiciones socio-económicas de la localidad en la cual se encuentra la institución, sus inicios, el modelo pedagógico y los autores sobre los cuales se formuló dicho modelo.

El tercer capítulo inicia abordando el concepto de institución educativa en el cual se pretende dar una aproximación conceptual, posteriormente se presenta una categorización del concepto de institución educativa, ya que varios autores definen tal concepto desde diferentes perspectivas: sistema, comunidad y organización; esta última categoría de gran importancia ya que aquí se aborda el concepto de institución educativa como una organización humana de carácter antropológico que tiene como fin el servir a las personas.

Luego se presenta un rastreo bibliográfico sobre el concepto clima escolar, que hace referencia a las características, condiciones y dinámicas que podemos encontrar en una institución educativa, en este apartado se dará una definición de clima institucional, se

hará también una categorización de dicho concepto y por último se expondrán los factores que lo afectan. Por último se presentan un apartado de tendencias investigativas sobre el clima escolar desde la percepción de los docentes y las investigaciones que se han llevado en la Universidad de La Sabana sobre el tema.

En el cuarto capítulo encontramos el marco metodológico que incluye el enfoque y tipo de investigación, la población y la muestra que participo en la investigación, la ruta metodológica que se siguió y por último el instrumento aplicado.

El quinto capítulo evidencia el análisis de resultados producto de la aplicación del instrumento utilizado, la metodología utilizada para el análisis de la información y la elaboración de la propuesta.

En el sexto y séptimo capítulo se presentan las conclusiones del trabajo y la formulación de recomendaciones.

Por último, el octavo capítulo se presenta el plan de mejoramiento formulado a partir de los resultados, conclusiones y recomendaciones, se tuvo en cuenta lo enunciado en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, ya que desde los postulados de dicha cartilla se adelantaran las acciones de mejora para la institución.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima escolar es sin duda uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta dentro de las dinámicas de la institución educativa, éste se ve influenciado por las condiciones del entorno y las condiciones internas de la escuela, que impactan a todos los actores educativos que se encuentran allí (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos y personal de servicios generales) y estos a su vez, inciden también en las dinámicas complejas que afectan el clima escolar.

El día a día que se vive en las instituciones educativas conllevan a la institución a la necesidad de establecer parámetros de mejoramiento continuo desde las fortalezas y debilidades que se evidencien y a partir de ahí trazar metas y objetivos que propendan por alcanzarlos de manera exitosa, esto se debe relacionar con el horizonte de cada institución; es decir, el norte o faro de guía, el fundamento de la institución debe contribuir al beneficio de la comunidad a la cual atiende; el clima escolar es uno de los factores más importantes para que la institución sea competitiva frente a las demás, pues este determina el ambiente de trabajo al interior de esta. El clima escolar determina la calidad, productividad y el éxito de la institución educativa (Murillo & Becerra, 2009; Vergara, 2005; Rodríguez, 2004).

Eslava (2009) plantea la importancia del clima escolar y la relevancia para la escuela pues se relacionan con las dinámicas de trabajo institucionales, aquellas percepciones que tienen todos los integrantes de la comunidad educativa y que se ven afectadas por las condiciones del medio en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia.

Por tal razón, se reconoce al clima escolar como uno de los factores que más inciden en el proceso educativo que se lleva a cabo en la escuela, de ahí que el número de estudios acerca del tema ha tomado especial importancia en el sector educativo. Howard (1987) indica una serie de características que debe haber en un clima escolar positivo y que a partir de que se den esas particularidades en la institución redundará en la calidad educativa.

Zepeda (2007) indica que la tendencia en los últimos diez años en el estudio de clima escolar se orienta en el campo de los factores emocionales y las percepciones que tiene el individuo en lo referente a su lugar de trabajo. Para considerar a la institución educativa como una organización de carácter antropológico debemos tener en cuenta que el objeto de estas organizaciones no son el producto o resultado sino las personas (Sandoval, 2005).

A nivel internacional se encontraron instrumentos que evalúan el clima escolar y que incluyen a todos los actores de la comunidad educativa (padres, estudiantes, docentes, directivos, administrativos, etc), es el caso del *Department of Education* (DOE) que junto con las escuelas de la ciudad de Nueva York llevaron una medición del clima escolar en dichas instituciones, que pretendía evaluar, identificar fortalezas y proponer acciones de mejora, este instrumento es utilizado por el DOE para que a partir de sus resultados se evalué la calidad de las instituciones teniendo en cuenta el clima escolar como un indicador no académico.

Es importante resaltar en este punto que lo que se pretende con ésta investigación es la formulación de un plan que conduzca a la mejora del clima escolar a partir de los resultados obtenidos en la encuesta que fue aplicada a docentes y directivos del colegio Diego Montaña Cuellar IED, y que junto con la aplicación del DOFA se puedan identificar fortalezas, debilidad y oportunidades, y desde ahí formular las acciones de mejoramiento, puesto que en la institución se evidencian problemas de comunicación efectiva entre docentes y directivos, esto genera que la planta de profesores muchas veces desconozcan procesos, planes y logros de la institución, a la vez que exista en el “imaginario” del equipo docente la creencia que muchas veces existe improvisación de los directivos en el cumplimiento y verificación de tareas que deben adelantar los profesores.

Si bien las relaciones establecidas entre directivos y docentes se caracterizan por estar mediadas por el respeto en el plano personal, y por la autonomía en el plano profesional, no existe un mecanismo efectivo de comunicación entre las partes, puesto que la mayoría de las decisiones que toma el equipo directivo se comunican al personal

docente por medio de correos electrónicos, es por tal razón que existe la percepción por parte de los docentes que no se les tiene en cuenta y que dichas decisiones se toman sin tener en cuenta como estas pueden afectar al docente al interior de la institución.

A su vez no existe una cultura institucional en cuanto a socializar las metas que se traza la institución año a año, ni se lleva a cabo una retroalimentación de la autoevaluación institucional que se desarrolla en el último mes de actividades escolares, de tal manera que el plan de mejoramiento debe apuntar a mejorar los procesos institucionales tomando como insumo la guía No. 34 del MEN que hace referencia a la formulación de planes de mejoramiento institucionales.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El fin fundamental de la educación es la formación de seres que le aportan a la sociedad a través de la formación de valores y la adquisición de conciencia social, como vehículo para la transformación del entorno en el cual se encuentra la institución educativa.

De ahí la importancia que adquiere el clima escolar en el devenir institucional ya que es uno de los factores que influye en el comportamiento de los docentes y condiciona la motivación y su rendimiento profesional. Tener un clima escolar positivo influye directamente en las metas y objetivos que se plantea la institución, por tal razón se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las percepciones que tienen los docentes sobre el clima escolar presente en el colegio Diego Montaña Cuellar IED?

1.2 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan mejoramiento del clima escolar del colegio Diego Montaña Cuellar IED.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diagnosticar el clima escolar del colegio Diego Montaña Cuellar IED a través de un instrumento cuantitativo aplicado a docentes.
2. Realizar un marco de referencia de la institución para establecer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las condiciones que afectan el clima escolar en colegio Diego Montaña Cuellar IED desde la percepción de docentes.
3. Diseñar un plan de mejoramiento siguiendo los lineamientos de la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional.

CAPITULO 2. CONTEXTUALIZACIÓN

El Colegio se encuentra ubicado en la localidad quinta de Usme. El estrato social de los estudiantes oscila entre 0 y 2 inclusive 3.

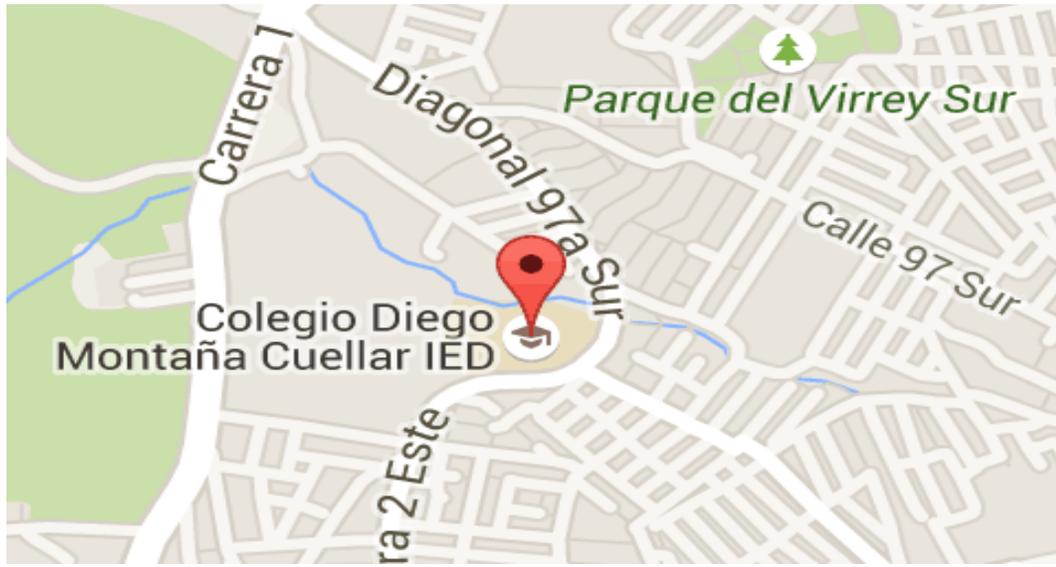


Figura 1. *Ubicación de la institución en la localidad quinta*

Desde la institución se divisa un hermoso paisaje pero tiene la influencia de la contaminación ambiental creada por estar en la zona del Botadero Doña Juana y el parque minero.



Figura 2. *Fotografía Colegio Diego Montaña Cuellar sede A*

La localidad de Usme está ubicada al sur oriente de Bogotá, es una localidad que se caracteriza por su forma de embudo, ya que inicia en un punto cerca de la Escuela de Artillería y la cárcel La Picota, desde este punto se abre como un abanico dirigiéndose hacia el sur y sobre los límites con el río Tunjuelo. Tiene dos vías principales de ingreso, la avenida Caracas y la avenida Villavicencio, antiguamente sólo se ingresaba por la Caracas y esto generó un crecimiento comercial muy grande sobre los costados de esta vía. Los espacios comerciales fuertes se ubican al lado y lado de ésta, fundamentalmente encontramos que el espacio comprendido entre los barrios Santa Librada, Yomasa, Marichuela, Aurora, se concentra el comercio formal e informal más fuerte, los andenes están apropiados por los comerciantes ambulantes.

La institución está organizada en tres sedes: Serranías grados 0 a 3° con 9 cursos, Monteblanco de 4° a 11° y el programa volver a la escuela, Procesos Básicos y Aceleración. La sede Monteblanco, cuenta con 17 grupos y la sede UVAL planta nueva que tiene de 0 a 11 grado, con 24 grupos en cada jornada, para un total de 100 cursos, en ambas jornadas. Se ha iniciado un proceso de reflexión en torno a concepciones de la enseñanza, contenidos, PEI (construyendo proyectos de vida), estrategias de enseñanza-aprendizaje.

El PEI denominado “construyendo proyectos de vida”, tiene como enfoque pedagógico el modelo socio-crítico para que el currículo sea menos academicista y más realista a las necesidades de la comunidad educativa del territorio USME. Este enfoque pedagógico se sustenta en los planteamientos de la pedagogía crítica, y busca, desarrollar como estrategia de integración curricular la herramienta de proyectos. Por ello, es necesario establecer los grupos de trabajo interdisciplinario por ciclos, a partir de proyectos. Se propone la interrelación de todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza – aprendizaje para tomar una posición epistemológica y pedagógica que impacte en la comunidad del sector, definiendo proyectos transversales como unidades de trabajo articulado y completo en nuestro ámbito sociocultural. La sistematización de cada proceso tendrá: Justificación (por qué es importante este proceso), objetivos (para qué desarrollar este

proceso), beneficiarios (a quien se enseña, cuáles son sus características y necesidades), fundamentación disciplinar y transdisciplinar (soporte del saber específico y su relación con otros saberes), metodología (desarrollo de las acciones y su enfoque, teniendo en cuenta su acercamiento al territorio), recursos (necesidades para desarrollar el proceso) y evaluación (acciones de retroalimentación de carácter auto evaluativo, coevaluativo y heteroevaluativo).

Los referentes pedagógicos desde los cuales se propone construir el currículo para el colegio vienen de los aportes de la pedagogía de Paulo Freire y Peter McLaren. Se parte de la concepción de que “el ser humano es un ser inacabado”, que se integra al contexto para intervenir en él. La educación no se debe limitar solamente a la transmisión de conocimientos sino sobre todo a un proceso de deliberación y transformación del mundo. En este orden de ideas se plantea que el problema de la educación no es exclusivo de cuestiones pedagógicas sino también de orden político y social, pues es a la escuela la que le compete cumplir con las exigencias que le impone la el Estado en lo que se refiere a la formación de sus ciudadanos. Así la educación es concebida como un práctica política y cultural de transformación del medio y del individuo; contrario a la “educación bancaria”, ubicada en una acomodación y acople al orden establecido, depositando datos y conocimientos en una mente acrítica de estudiantes pasivos. El conocimiento debe ser crítico para transformar el entorno; debe ser real, es decir, partir del contexto y llegar a él dentro de un marco histórico completo, Freire (2002) expone que el ser humano no es un objeto más, ya que interactúa con el medio y con sus semejantes, el poder pensar le da el poder a este de reflexionar acerca del papel que juega y de cómo puede llevar a cabo transformaciones que le beneficiaran. El trabajo propuesto por Freire plantea el conocimiento del contexto para poner en práctica la problematización que posibilite una educación liberadora. El docente se debe alejar de su papel tradicional y ubicarse en una actitud crítica y de compromiso con el proceso de formación de los individuos y con la transformación social. El estudiante no llega a la institución escolar vacío, él trae un bagaje de conocimientos fruto de su experiencia e interacción con su realidad y desde allí

comprende el mundo. El método Freire utiliza una forma de aprendizaje dialógica, como una acción global que posibilita a las personas su autodescubrimiento y la toma de conciencia del mundo en que se encuentran.

CAPITULO 3. MARCO TEORICO

En este capítulo se aborda conceptos y temáticas claves para el desarrollo del presente trabajo de grado a saber: definición de institución educativa en la que se da una mirada a las definiciones presentadas por distintos autores y en el que se realza el papel fundamental de la escuela para la sociedad; luego se desarrolla el concepto de clima escolar, la importancia de éste en el devenir de las instituciones y como puede incidir negativa o positivamente en los procesos de la institución educativa.

Por último se presentan las tendencias investigativas acerca del tema de clima escolar, en el contexto internacional y las investigaciones adelantadas en la Universidad de La Sabana.

3.1 DEFINICIÓN INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Aunque no hay uniformidad en el concepto de institución educativa es preciso mostrar las diferentes definiciones que de ella se tienen, ya que es allí donde se privilegian todas las relaciones sociales que se dan alrededor de la educación.

Para Albornoz (2002) la institución educativa es definida como un conjunto de personas con características y valores que persiguen un objetivo definido, conformando de esta manera una cultura organizacional para alcanzar dicha meta, con las siguientes características: cumplir una función social especializada pues es su deber la consecución de unos objetivos que le son determinados por las políticas educativas que fije el Estado, el plantearse unos objetivos explícitos que son su fin o el ser de la institución, esta normatizada por unos decretos, normas, leyes, al ser una organización humana a ella pertenecen un grupo de personas con intereses, expectativas y grados de formación diferentes, en los que se establecen diferentes roles y status para llevar a cabo su propósito, además la escuela esta insertada en un ámbito geográfico determinado que le determina el impacto que debe tener en su comunidad.

3.1.1. Categorización concepto institución educativa. Se plantean múltiples concepciones respecto a lo que es la institución educativa, para intentar una aproximación al término se ubicarán las categorías más relevantes que permiten su comprensión. En primer lugar se aborda la conceptualización de institución educativa como sistema, luego se aborda desde una mirada de comunidad, y por último como organización.

Es posible hacer una categorización del concepto de institución educativa ya que varios autores como Shelmenson, Batanaz, Isaac, Sandoval, etc., definen institución educativa desde tres perspectivas que son:

Como sistema:

Esta percepción de las instituciones como sistema reconoce a estas como factor que incide en la socialización de los individuos para que cumplan un papel determinado en la sociedad, por tal razón el Estado formula una serie de políticas públicas para tal fin, de manera que no se puede desconocer la alineación que puede ejercer la escuela en la sociedad.

Categoriza Shelmenson (1996) la institución educativa como sistema ya que:

Las instituciones educativas conforman un microsistema social cultural que transmite ideologías, valores, conocimientos, tendencias a preservar y recrear el cuerpo social y global a través del desarrollo individual de los miembros de la sociedad. Es un sistema que enmarca el proceso de socialización de niños, adolescentes y adultos para llevarlos a ejercer su rol en la sociedad. (p. 43)

La institución educativa al ser concebida como un sistema para Isaac (1987), posee una serie de características, ya que persigue unas metas que guían el devenir de la escuela, a su vez todas las partes que conforman el sistema están sincronizadas de modo tal que se consigan los logros planteados. Al comportarse como un sistema, cuando una de sus partes no trabaja de manera coordinada para alcanzar los fines propuestos, las demás partes se ven afectadas; por otra parte, plantea el autor que la

institución al pertenecer a un “sistema educativo nacional” debe regirse por la legislación educativa planteada para cada país.

Al considerar la escuela como un sistema expone Batanaz (2003) que ésta imparte una educación sistemática, la cual la define como aquella educación que es impartida desde una serie de tesis predeterminadas a partir de un contexto en el cual se enmarca la institución, y constituirá la forma en la cual se construirá el conocimiento y las aptitudes.

Para Estrada Jaime, Ochoa & Vargas (2007) “se puede entender la institución educativa como sistema en el sentido político y democrático que corresponde a un país, ya que el sistema escolar ha de ser coherente con el sistema en el que se desenvuelve” (p. 37). Al cumplir con este propósito las instituciones son pues también espacios en donde se deben formar a los futuros ciudadanos, pues debe ser la escuela el lugar en donde se den los espacios para una participación activa de todos los estamentos que hacen parte de ella, lo cual redundara en el clima escolar de la institución y favorecerá el ambiente democrático y político de la institución, si la institución niega esa posibilidad esto afectara el clima escolar, ya que comienzan a surgir tensiones entre todos los actores educativos que hacen parte de ella.

Como comunidad:

Con respecto a la perspectiva que entiende la institución educativa como comunidad, García (1986) plantea que es precisamente en ella donde el ser humano adquiere unos conocimientos, destrezas y habilidades que le permitirán desenvolverse exitosamente en la sociedad, es ese el lugar en donde se promueven los valores necesarios para que el individuo aprenda a vivir en comunidad, además es allí en la escuela en donde se brinda espacios a los individuos para que socialicen y de esta manera puedan desarrollar y cumplir el rol que la sociedad le exige, por eso son de suma importancia estos procesos, además la escuela debe cumplir con unos de sus finalidades que es el de poder hacer una transformación o mejorar las condiciones de su entorno, las instituciones educativas deben responder con eficacia ante este reto y no quedarse solamente en el ejercicio de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte Aguerredondo (2002) plantea que la institución debe ser el espacio en donde se debatan ideas y se planteen posiciones que ayuden a que la escuela a encontrar ese camino innovador en donde se puede tener autonomía y fomente la toma propia de decisiones.

Otra forma de asumir la institución educativa como comunidad hace referencia a la importancia del proceso de socialización, ya que el hombre siempre está en constante interacción con los demás, Pulido (1995) plantea:

Las instituciones educativas son importantes en el proceso de socialización que debe tener el individuo para que cumpla el rol que de él aspira su comunidad ya que es en ella que reaprenden y se desarrollan algunos de los hábitos sociales que en un primer momento se adquirieron en el seno familiar. El colegio ofrece la posibilidad de asumir relaciones horizontales, en una comunidad. Por lo tanto el rol de la IE como transmisora de la cultura política, la convierte en un ambiente en el cual se gesta la matriz cultural de los niños. La socialización se convierte en un eje transversal. De esta en el cual se gesta la matriz cultural de los niños. La socialización se convierte en un eje transversal. De esta manera la escuela genera espacios en los cuales los niños desarrollan habilidades sociales para adaptarse a un ambiente democrático. (p. 78)

Para el anterior autor es clara la importancia que juega la institución educativa en el proceso educativo de las personas, ya que es allí en donde cada individuo tiene la posibilidad de relacionarse y socializar con personas de su misma edad, y que comparten en muchas ocasiones los mismos intereses, además es importante resaltar que la sociedad le exige a la institución que dé respuesta a las necesidades que ésta le demanda a la escuela, es por tal motivo que las instituciones deben ser pensadas para que puedan ayudar a transformar las condiciones sociales de la comunidad en la cual se encuentra insertada.

Estrada, et al. (2007) añade que:

La escuela se piensa, entonces, como el escenario donde se desarrollan variadas y múltiples dinámicas generadas por sus actores: estudiantes, educadores, padres de familia. Por tanto, lo pedagógico no se agota en lo escolar; allí afloran sentimientos, afectos, conflictos y todo aquello que conforma la cotidianidad de los seres humanos y que constituye su cultura. (p. 57)

La institución como comunidad debe asumir el rol que la sociedad le ha encargado ya que es en ese lugar en donde el individuo desarrolla valores y virtudes inculcados desde la familia, como lo explica Donati (2013) el rol de la familia es el socializar al individuo, el rol de la sociedad es el de sociabilizarlo, es decir que lo que se le ha enseñado en su familia, lo lleve en la práctica en el entorno en el que se desenvuelva, es decir, familiar, educativo, social, etc.

Como organización

A su vez se hace necesario considerar a la institución como organización ya que al estar conformada por personas, estos trabajan en pos de un objetivo en común, dicha organización está al servicio de sus integrantes, plantea Sandoval (2008) es allí donde el individuo alcanza sus objetivos y desarrolla con plenitud sus virtudes, a partir de sus necesidades y motivaciones, por tal razón es fundamental considerar a la institución educativa como una organización.

Define Isaac (1991) la institución educativa como organización en cuanto se encuentra organizada en estamentos con una clara jerarquización y trabajando en pro de unas metas institucionales definidas. En esta misma línea de pensamiento se encuentra Méndez (2000) quien entiende la organización como:

Todas aquellas instituciones que tienen establecidos determinados fines y objetivos, reconocidos y atribuidos por la sociedad. Constituyen una creación humana, una expresión de las acciones de los hombres para alcanzar sus propios fines y objetivos. Constituyen formas estandarizadas del comportamiento, actitudes, valores e ideales del hombre como ser genérico. Se diferencian de los

grupos, en tanto que éstos sólo tienen una acción y duración limitada en el espacio y tiempo sociales. (p.28)

Para Shelmenson (1996) la institución educativa es a la vez una organización debido a que “los roles constituyen elementos fundamentales de cohesión y unidad en la organización; cada rol comprende: responsabilidades, funciones específicas, tareas prescritas, procedimientos y espacios regulados de autonomía y libertad” (p. 42).

Sandoval (2005) indica que como toda organización humana la institución educativa puede adoptar diferentes enfoques organizacionales por lo que explica que:

Las instituciones educativas son organizaciones humanas, me pareció pertinente abordar, en una primera instancia, las teorías y enfoques organizacionales, para comprender que la organización educativa es una organización que participa de las características comunes propias de toda organización y que su propósito específico o finalidad específica difiere de lo que se entiende por organización empresarial. La organización viene a ser el continente o marco común de cualquier organización, mientras que el contenido de ese continente es lo que permite abordar las diferencias de cualquier otro tipo de organización. (p. 12)

Se plantea, de esta forma la necesidad de diferenciar la organización escolar de la empresarial, ya que si bien comparten aspectos organizativos, la escolar debe tomar distancia de considerar a su objeto (en este caso el estudiante) como un producto, a su vez el de plantearse que su objetivo como organización es el de obtener ganancias financieras, este debe ser un beneficio al prestar un servicio, pero no debe ser su meta. Sandoval (2008) hace referencia a los diferentes enfoques desde los cuales se puede abordar a la institución educativa tomando en referencia a Pérez (2000) quien plantea tres enfoques que pueden estar presentes en las organizaciones: el mecanicista, el psicosociológico y el antropológico.

Barnard (1968) define “una organización humana de cooperación, consiente, deliberada y orientada a la consecución de un fin” (p.10), el carácter social de la

naturaleza humana es el tema central de sus obras y reconoce “la incapacidad de reconciliar intuitivamente o mediante otros procedimientos las concepciones de las posiciones personales y sociales de los individuos, en una situación concreta” (p.9). Este enfoque puede mostrar que la satisfacción es algo digno de alcanzar (aunque haya manipulación del dirigente), que no siempre contribuye a la productividad, pero en una organización no se puede hacer solo lo que a uno le gusta.

Una organización con enfoque antropológico según (Pérez López en Sandoval, 2008) establece que “se contempla como un conjunto social que encarna unos valores concretos que han de impregnar todo su operar” (p. 49). En este mismo sentido, el directivo como lo apunta Pérez (1993) enseñará a “lo que es el trabajo como servicio” (p.11). Debe tener capacidad de aprovechamiento de los recursos, reconocer los talentos y mantener la unidad organizacional. A manera de conclusión, se puede afirmar que el enfoque antropológico de la organización es el más pertinente en la actualidad, ya que además de incluir la técnica y la autorrealización en un organismo social, contribuye a la reconfiguración de la sociedad a través de los conceptos de unidad y solidaridad, porque se centra en la persona, en su crecimiento y en la actitud de servicio y de ayuda mutua, por esta razón el papel de la educación se ubica en el enfoque humanista dando principal énfasis a la ética y a la formación integral que reconoce que aprendemos y crecemos en la coexistencia con los otros.

La institución educativa como organización humana, remite a la persona y como la persona es una unidad, un todo integral, entonces el fin de la institución educativa es educar, formar personas integrales para transformar la sociedad, por tanto, ayudar a crecer en todas las dimensiones al ser humano, no solo en lo cognitivo, sino en lo ético, lo moral y lo espiritual, esto conlleva a formar personas competentes y virtuosas.

La institución educativa es el ámbito donde de manera intencionada y formal se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo tanto en la institución es donde se posibilita la actuación educativa, que consiste tanto en la *poesis* o actividades de enseñanza, como en la *praxis* o formación de hábitos para configurar el ethos personal.

La praxis hace referencia al saber obrar, se trata entonces en el proceso de formación pasar del hacer al obrar, que significa hacer consentido, con intención clara y definida. Si se conoce el fin, se sabe el sentido de la actuación humana. La enseñanza es el medio para alcanzar el fin que es la formación íntegra de la persona.

Existen varias perspectivas de abordar el concepto de institución educativa pero en este texto se privilegia el abordaje de enfoque antropológico pretende el perfeccionamiento de las personas, a partir de su formación, indagando por sus intereses y expectativas, ya que desde este enfoque las personas están en el centro de la organización.

3.2 CLIMA ESCOLAR

A continuación se revisan diferentes concepciones que sobre clima escolar se han venido enunciando en las últimas dos décadas, sus características y los microclimas que se generan en una institución educativa, se presentan también las dimensiones más relevantes en el estudio de clima escolar.

Vélaz (1999) define clima como “conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los empleados” (p. 17) y le atribuye una serie de características o condiciones:

1. Está influenciado por una serie de variables (físicas o sociales).
2. Es la percepción que tiene cada individuo de su ambiente laboral (acertada o erróneamente), en este punto plantea el autor que es poco frecuente que un grupo de personas tengan una misma concepción del clima laboral, aunque compartan algunos puntos de vista y la misma realidad.
3. No es tangible, pero sus efectos positivos o negativos son evidentes (apropiación de la identidad institucional, ausentismo, malestar, inconformidad, motivación hacia el trabajo, etc.)

4. Constante pero susceptible al cambio.

Para Vélaz (1999) el clima escolar es un conjunto de factores internos y externos que afectan a cada uno de los actores de la organización educativa, estos factores pueden incidir positiva o negativamente a la institución.

El clima en el ámbito escolar afecta a la institución teniendo como base las relaciones que se establecen entre los diferentes actores que hacen parte de la escuela, para Aron & Milicic (1999) el clima social escolar es “la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el cual se desarrollan sus actividades habituales, en este caso el colegio” (p. 3).

Por su parte, Cornejo & Redondo (2001) se refiere a “la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que se establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual esta interacciones se dan”. (p. 15)

Las anteriores definiciones hacen referencia al concepto clima escolar desde la percepción de los actores escolares en el contexto tanto interno como externo en el que se desenvuelven a través de las relaciones interpersonales.

Según Suarez (2013) clima escolar social son las percepciones que tienen los individuos con relación a las relaciones interpersonales, la manera como se comunican, la calidad de vida que desarrollan al interior de la institución (oportunidades que se generan y que se dan), el desarrollo de las personas, el grado de motivación hacia el estudio y satisfacción con los aprendizajes que allí se generan (confianza en la institución), como se aplica y se gestionan las normas y la manera como se ejerce el liderazgo.

El liderazgo que es ejercido por los docentes directivos determina en gran medida que predominen climas que estén mediados por la participación, comunicación asertiva, reflexión crítica, etc., o ambientes en donde lo que prima es el cumplimiento de sus funciones basados en la normatividad y que impiden que los demás miembros de su comunidad participen activamente, es fundamental que el directivo se desligue

de ese tipo de liderazgo que influye negativamente a la institución debido a que, como lo plantea Martin Bris (2000) el clima es una condición necesaria para que se consoliden los propósitos de la institución educativa.

Howard et al. (1987, cit. en Arón & Milicic, 1999, p. 32) proponen características de las instituciones educativas con un clima escolar positivo:

1. Conocimiento continuo, académico y social: la institución cuenta con las condiciones necesarias para que docentes y estudiantes mejoren sustancialmente sus conocimientos y habilidades.
2. Respeto: tanto profesores como alumnos tienen la percepción de que existe un ambiente de respeto mutuo.
3. Confianza: se cree que lo que está realizando el otro se hace de manera correcta y cree en él.
4. Moral alta: docentes y estudiantes tienen la percepción de que lo que se está haciendo va en la dirección adecuada, existe un interés por cumplir con sus asignaciones, la autodisciplina es una cualidad que se presenta entre los integrantes de la institución.
5. Cohesión: se trabaja de manera unificada y coordinada en pos de conseguir los objetivos trazados, existe un sentido de pertenencia y de identidad hacia la institución.
6. Oportunidad de input: al interior de la institución el gobierno escolar participa activamente en la toma de decisiones que beneficien a la institución.
7. Renovación: la escuela es capaz de transformarse acorde a los cambios sociales, tecnológicos y económicos que su entorno le plantee.
8. Cuidado: los docentes se preocupan por el bienestar y el aprendizaje de sus estudiantes, a la vez que se preocupan por trabajar de forma colaborativa en pro de la institución.

En un clima escolar negativo prima la desmotivación, el estrés, la no unificación de criterios, no existe entre los integrantes de la institución un sentido de pertenencia e

identidad, existe un desarraigo y desinterés, este tipo de instituciones se caracterizan por liderazgos autocráticos, y presenta altos niveles de violencia escolar.

Es importante resaltar que el clima escolar esta mediado por las relaciones que surgen entre los actores que hacen parte del sistema educativo a partir de esto varios autores (Ángel et al., 2008; Menjura, Poveda & Rodríguez, 2008) definen el clima escolar a partir de las siguientes categorías:

1. **Ambiente:** esta definición de clima escolar plantea que las interacciones que se dan entre los actores educativos están influenciadas por la estructura física de la institución, dicha interacción tiene en cuenta factores según Ángel, Bautista, Menjura, Poveda & Rodríguez (2008) como comunicación, la cohesión, la autonomía, la organización y la cooperación, junto con el estilo de dirección del docente; de la misma manera hablar de clima implica comprender el ambiente de trabajo de los alumnos y los docentes.
2. **Currículo oculto:** entendido como aquellos aprendizajes que adquieren los alumnos a través de la interacción con los demás actores educativos, sin estar estos (aprendizajes) incluidos en las mallas curriculares de cada institución. Plantea Haralambos (1991) el currículo oculto son aquellas cosas que los estudiantes aprenden, al ir a la escuela, y que están más allá de lo que la institución visiona como objetivo.
3. **Ethos:** entendido como el horizonte institucional pues en él está la misión, visión, valores institucionales y todos aquellos aspectos que definen el “ser” de la institución, ya que define al humano que entregará a la sociedad.
4. **Gestión institucional:** plantea Ángel et al. (2008) que el clima institucional refleja la gestión que adelantan los directivos docentes desde su actuar profesional, el liderazgo debe ser la capacidad que tiene el directivo para que sus docentes puedan trabajar en equipo, teniendo siempre presentes los valores, las normas, el ejemplo y las buenas relaciones interpersonales.
5. **Estilo de institución:** un buen clima escolar es generado directamente por el estilo de la institución, pues en un lugar donde prime la comunicación asertiva,

el liderazgo democrático, y unos valores y normas que determinen el “ser” de la institución, será un lugar donde se obtendrán resultados académicos favorables. Plantea Pérez (2012) que “la construcción de climas de aula acogedores y de culturas institucionales democráticas es indispensable en la formación de competencias ciudadanas” (p. 3), además el LLCE (Laboratorio Latinoamericano para la evaluación de la calidad) determinó en el SERCE (Segundo Estudio Regional Comparativo y Evaluativo en América Latina y el Caribe, 2006) que el clima escolar está asociado con el 70% de buen rendimiento escolar y toma la definición que de clima escolar hace la UNESCO / OREALC (2008) como “el grado en el cual el estudiante se siente a gusto en su escuela y en el aula de clase con base en los sentimientos que despiertan diferentes situaciones que se presentan en el contexto educativo con sus docentes y compañeros” (p. 178).

A partir de esto se determina que en una escuela en donde existe un clima social escolar positivo favorecerá el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que se construyen relaciones basadas en la confianza y respeto mutuo entre docentes, directivos y estudiantes. Si el clima es favorable y existen canales de comunicación y participación entre los diferentes estamentos que hacen parte de la comunidad educativa, esta estará inmersa en verdaderos ambientes de aprendizaje que potencien el proceso del estudiante, la enseñanza del docente y la dirección del directivo, pues se genera una “cultura institucional” que a su vez esta relaciona con el concepto de identidad. Es importante anotar que aunque todas las instituciones comparten unas formas de organización reglamentadas por el PEI (proyecto Educativo Institucional), cada una de ellas tiene clima diferente, único e irrepetible.

3.2.1 Clima de aula. Se refiere a las condiciones que se presentan en el aula para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea efectivo, en un clima escolar positivo, los estudiantes se sienten seguros, apoyados y escuchados por docentes y sus pares, se sienten identificados y con un alto sentido de pertenencia hacia su curso e institución, perciben que su actuar y el asistir a la escuela representara una ganancia para sus vidas pues lo que están aprendiendo y viviendo será útil y significativo. (Ascorra, Arias & Graff, 2003, cit. En Mena & Valdés, 2008, p. 5).

Para Mena & Valdés (2008) es el factor que más influye en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes, plantean los autores que a partir de diversas investigaciones los factores que influyen en las percepciones del clima son: a) Los aspectos estructurales de la clase que están relacionados con las dinámicas de la clase referentes a aspectos organizativos, metodologías y didácticas empleadas para la clase que le resulten llamativas al estudiante y que conduzcan a que se encuentre motivado y preparado para recibir la información que se le va a proporcionar, se ha identificado que si los estudiantes perciben todo lo contrario se desmotivarán y perderán el interés hacia la clase lo que producirá apatía hacia ella; plantean Aron & Milicic (1999) que los estudiantes se sienten identificados hacia aquellas asignaturas que los hacen sentir más competentes. b) Los aspectos relacionales al interior del aula son aquellos que hacen referencia a las relaciones que se establecen entre docentes y estudiantes.

El primer aspecto que se toca son las expectativas del docente hacia las potencialidades de sus estudiantes frente a su asignatura, ya que en la medida que el profesor identifique que cuenta con un grupo preparado, las dinámicas de la clase se verán maximizadas y se favorecerá el proceso de enseñanza-aprendizaje; indican Aron & Milicic (1999) que las expectativas del docente determinan un papel fundamental en cómo se percibe el estudiante y a su vez el docente se convertirá en punto de referencia para el alumno. El segundo aspecto es la percepción del docente para dirigir su clase.

Mena & Valdés (2008) establecen una serie de características que se presentan cuando en la institución se vivencia un clima escolar positivo, entre las particularidades que se encuentran se destacan: autonomía docente, el reconocimiento al logro,

desarrollo libre de la creatividad, los espacios que permitan una reflexión crítica a su ejercicio como docente, la resolución de conflictos a través del dialogo y la persuasión, las relaciones sociales armoniosas entre sus los integrantes de la institución, ambientes democráticos y de discusión, todo esto conjugado con un acceso fácil y directo de la información.

Por su parte la Unicef (2005) plantea cuatro consecuencias de un clima escolar positivo:

1. Motivación y compromiso del cuerpo docente: se ha estudiado que la mayoría de los profesores de escuelas efectivas, si bien no reciben mejores sueldos ni más beneficios que el resto de los profesores del país, se sienten comprometidos con sus escuelas, parte de un grupo humano con un proyecto común (elemento constitutivo del compromiso laboral) en el que se premian los lazos de camaradería, buena voluntad y apoyo mutuo, por sobre la envidia y las rivalidades. Junto con esto, cuentan con jefes que exigen altos estándares educativos a la vez que reconocen los logros, se preocupan por el bienestar de sus profesores y transmiten una visión de futuro optimista y motivante.
2. Constituye una importante fuente de soporte emocional: el trabajo docente genera un enorme desgaste puesto que los profesores deben lidiar con múltiples situaciones que exceden lo pedagógico (problemas familiares de los alumnos, carencias afectivas, etc.), esto especialmente si se realiza en sectores de gran vulnerabilidad. Las consecuencias son el desgaste profesional de los profesores, también llamado síndrome de burnout, el cual se expresa en la salud mental y/o física de éstos. Algunas manifestaciones son la disminución de la motivación y energía, pérdida de la capacidad para involucrarse y reaccionar ante situaciones que afectan a sus alumnos y que requieren una respuesta empática de su parte, etc. No obstante, una convivencia armoniosa constituye un factor protector ante la presión que los profesores experimentan. Estos ambientes se caracterizan por ser acogedores y ser percibidos por los docentes como un refugio ante las

amenazas en tanto tienen la posibilidad de desahogarse frente a compañeros que tienen la disposición a escuchar y ayudar.

3. Favorece el aprendizaje organizacional: cuando las relaciones interpersonales son buenas y existe confianza entre los profesores, éstos están aliados en favor de un objetivo común: la formación de los estudiantes. De este modo, comparten información acerca de los buenos resultados que cada uno obtiene, toman la crítica como una instancia constructiva y generan un saber colectivo que permite hacer frente a los errores. Por el contrario, cuando el clima es negativo, los profesores tienden a encerrarse en sí mismos y trabajar aislados en una actitud de competencia, perdiéndose así el saber colectivo de la escuela y acumulándose errores que bajan la calidad de las acciones educativas.
4. Facilita la mantención de una buena disciplina: cuando los profesores mantienen buenas relaciones con sus pares, les resulta más fácil ponerse de acuerdo en las normas que rigen la conducta de los alumnos, y se apoyan mutuamente en su reforzamiento. Esto hace que los alumnos internalicen las normas más rápidamente y se logre con ello una buena disciplina, la que, a su vez, facilita el aprendizaje. A diferencia de esto, cuando prevalece un clima negativo, los profesores se desautorizan mutuamente, explícitamente o implícitamente. Esto debilita la autoridad moral de los profesores y la disciplina se resiente.

3.2.2 Dimensiones del clima escolar. Para Sánchez, Rivas & Trianes (2006) el clima escolar se define como “la calidad de las interacciones entre estudiantes-profesorado y entre estudiantes-estudiantes, o también como la percepción, por parte de sus integrantes, alumnos/as, de bienestar personal, sentimientos positivos de sentirse aceptado y ser valioso para los demás en la convivencia diaria” (p. 366).

La anterior definición de clima escolar hace referencia no solamente a las interacciones que se dan entre docente – estudiantes, sino también al resto de interacciones que se dan entre los actores educativos que hacen parte de una institución, y como éstas interacciones afectan su diario vivir.

Es por este tipo de interacciones que se dan que se hace necesario llevar a cabo una evaluación del clima escolar y para ello se debe tener en cuenta las dimensiones y características que hacen parte de él, en esta vía Sleutel (2000) citado por Delgado, Bellón, Martínez, Luna, López & Lardelli (2006), plantea que el clima puede entenderse como “un conjunto de dimensiones con significado para los implicados, por ejemplo, recompensas, apoyo o conflicto, o puede definirse en términos de características organizacionales, tales como clima seguro o clima ético” (p. 490).

Para Canchón, Plaza & Zapata (2013), en el clima escolar “influyen numerosas variables como la estructura organizativa, la infraestructura de la institución, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros y la comunidad en la que está integrado el propio centro educativo” (p. 31). Es decir cada una de las variables determina las características propias del clima escolar en cada institución, ya que en él confluyen múltiples factores que lo afectan, por eso al dar una definición integral del concepto se debe tener en cuenta: los factores funcionales y estructurales, la cultura organizativa predominante en la institución, el contexto en el que se encuentra, las relaciones interpersonales que se establecen entre los diferentes actores educativos, los implementos con los que debe contar el docente para llevar de buena manera su labor.

De acuerdo con todo lo anterior, para el desarrollo de la presente investigación el clima escolar es entendido como las percepciones de todos los actores educativos respecto de estas seis dimensiones:

1. Estructura y procesos: entendido como aquellos componentes vitales para el funcionamiento óptimo de la institución (organización, comunicación, seguimiento, etc.).
2. Infraestructura: son aquellos elementos que hacen parte del entorno físico de la institución (estado de edificios, aprovechamiento de espacios, utilización de nuevas tecnologías, etc.).

3. Participación en la toma de decisiones: referida a la autonomía con la que cuenta para ejercer su labor en la institución, así como la participación en los diferentes estamentos del gobierno escolar y su impacto en las acciones que se implementan en el centro educativo.
4. Relaciones interpersonales: entendidas como las relaciones que se establecen entre los diferentes actores que intervienen en la institución, estas deben estar mediadas por el respeto, la empatía, capacidad para resolver conflictos entre sus pares y superiores, etc.
5. Identidad personal / profesional y sentido de pertenencia: esta dimensión relaciona aquellos factores motivacionales importantes para el devenir de la acción docente como la apropiación de los valores institucionales, el sentirse orgulloso por desempeñar la profesión docente, etc.
6. Autoridad: entendida como la percepción que tienen los docentes acerca del desempeño, estilo de dirección, méritos, que tienen los directivos de la institución.

3.3 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una herramienta analítica en la dirección y gestión estratégica para identificar las fortalezas y debilidades de una organización a través de un diagnóstico. El nombre DOFA relaciona las siglas de los componentes que hacen parte de la matriz, estas son: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Para Serna (2013) las fortalezas son los atributos que aportan a la consecución de los objetivos de la organización, a su vez las debilidades son aquellos condicionantes que impiden que esta pueda alcanzar los logros propuestos.

Mientras que las oportunidades son los hechos que están presentes tanto en el contexto interno como externo que pueden contribuir a que la organización se beneficie de esto, teniendo en cuenta que se deben aprovechar de forma óptima y eficiente.

Las amenazas son aquellas variables presentes en el entorno de la organización que pueden llegar a limitar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el análisis DOFA debe incluirse los factores importantes que se relacionan con la organización, para la investigación los factores de análisis son las dimensiones del clima escolar desarrolladas en el presente trabajo.

3.4 TENDENCIAS INVESTIGATIVAS

A continuación, se presenta algunas investigaciones relacionadas con clima escolar, se muestran estudios en el contexto internacional que refieren a las percepciones de los docentes y estudios realizados en la Universidad de La Sabana.

3.4.1 Perspectiva de los docentes. Ahghar (2007) adelantó una investigación en Irán acerca de la influencia del clima organizacional en estrés laboral de los docentes, dicho estudio contó con una muestra de 220 profesores de todas las escuelas de educación secundaria en Teherán, a su vez el estudio pretendía determinar el índice de estrés laboral de los docentes de dichas escuelas, para ello utilizaron dos instrumentos: el primer instrumento utilizado fue un cuestionario de 27 preguntas sobre clima organizacional de cuatro escalas (abierto, cerrado, comprometido y no comprometido); el segundo instrumento era un cuestionario sobre estrés laboral con 11 escalas (habilidades, autoridad y toma de decisiones, control de tareas, nivel de presión en el trabajo, nivel de ambigüedad en la ejecución de cada rol, esfuerzo físico, nivel de exposición al peligro, nivel de inseguridad en el trabajo, sentido de pertenencia, apoyo social del jefe y apoyo social de los compañeros de trabajo). La principal conclusión de este estudio mostró que aquellos docentes que trabajan en climas cerrados o no comprometidos están más expuestos al estrés laboral que aquellos que laboran en climas comprometidos y abiertos.

Otra investigación en donde se midió el clima escolar fue la que adelantaron Burns & Machin (2013), el estudio fue adelantado en Noruega y fue dirigido a docentes de escuelas secundarias con una edad de más de 45 años (68%) y con una experiencia de 20 años en el sector educativo (51%). Para esta medición utilizaron el instrumento en su versión original SOHQ (School Organizational Health Questionnaire), en este instrumento de medición se incluyen variables como: evaluación y reconocimiento, trabajo excesivo, coherencia de objetivos, toma de decisiones, relaciones interpersonales, liderazgo y claridad de responsabilidades.

La principal conclusión de dicha investigación es que al percibir un mejor clima escolar, se genera mayor bienestar entre docentes, en escuelas de zonas rurales, ya que éstas tienen menor cantidad de alumnos y de aulas, son instituciones más pequeñas en relación a lo que arrojan las zonas urbanas, por ende en estas zonas se vivencian climas escolares positivos.

Duff (2013) realizó una investigación con enfoque cuantitativo, su objetivo era indagar acerca de las percepciones que tienen docentes y directivos sobre clima escolar y poder determinar qué tan alejadas son esas percepciones. La muestra participante constaba de 244 docentes y 11 administradores de cuatro escuelas ubicadas al norte del estado de Georgia (Estados Unidos) y se utilizó como instrumento de investigación OCDQ-RE (Cuestionario sobre la Descripción del Clima Organizacional para las Escuelas Primarias), a partir de lo obtenido, se comparó las puntuaciones de docentes versus administradores, se encontró que en solo una de las escuelas la percepción del clima entre directivos y docentes era igual, además que los directivos de las cuatro escuelas consideraban que al interior de ellas se vivenciaban climas escolares más positivos frente a la percepción de los docentes.

En Latinoamérica, Becerra & Murillo (2009) investigaron los elementos que afectan al clima escolar y cuáles eran las percepciones sobre el tema por parte de los profesores en la ciudad de Temuco (Chile), participaron 189 docentes, directivos y estudiantes de colegios públicos y privados. Uno de los principales hallazgos de la

investigación hace referencia a que los docentes y directivos “vinculan” el clima escolar con las relaciones interpersonales que se viven al interior de la institución; mientras que los estudiantes vinculaban el clima escolar a los contextos en los que se dan los procesos de enseñanza – aprendizaje.

La investigación también determinó que el clima escolar se ve impactado por los problemas de comunicación que se dan entre docentes, docentes – directivos, docentes – estudiantes y al estilo de dirección que los directivos ejercen en la institución. De igual manera se hace presente en la investigación que aspectos como la envidia, intolerancia, irresponsabilidad, rumores que son aspectos que pueden ser considerados como “personales” inciden también en el rol profesional del docente, y por ende trascenderá a las dinámicas institucionales.

3.4.2 Investigaciones sobre clima escolar en la Universidad de La Sabana. El presente apartado corresponde a los estudios adelantados en la Universidad de La Sabana en las maestrías de Educación y de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas sobre clima escolar.

Hernández (2012) adelantó una investigación con un enfoque cualitativo cuya muestra constaba de cinco docentes y un directivo que fueron entrevistados para poder determinar el nivel de las relaciones interpersonales establecidas entre ellos. El instrumento de la investigación utilizado fue la entrevista abierta, la cual estaba estructurada en dos categorías: relaciones sociales y académicas entre docente – docente y directivo – docente. El objetivo de la investigación era elaborar una propuesta de mejora del clima escolar a partir de las relaciones que se establecen entre directivos y docentes.

Los resultados mostraron la importancia de establecer buenas relaciones interpersonales para generar climas escolares positivos, sin embargo el análisis a las entrevistas realizadas arrojaron que se hace necesario por parte de las directivas de la institución en donde se adelantó la investigación, que se hace necesario mejorar los canales de comunicación, generar espacios de retroalimentación de actividades y

trabajos solicitados, así como la supervisión “invasiva” de las directivas de las actividades curriculares lo que genera en el equipo docente pérdida de autonomía y libertad para adelantar sus labores. Como fortaleza de la institución se identificó el liderazgo positivo de las directivas en la consecución de objetivos institucionales y el trabajo en equipo entre docentes y directivos para alcanzar dichos logros.

De igual forma Ángel, Bautista, Menjura, Rodríguez & Poveda (2012) adelantaron un trabajo de investigación cuyo objetivo principal era determinar cómo se configura el clima institucional entre los actores educativos. La investigación se desarrolla en dos instituciones educativas de carácter público, una ubicada en Chiquinquirá (Boyacá) con una población de 3300 estudiantes, 98 docentes, 5 coordinadores y un rector y la otra en Cogua (Cundinamarca) con 1000 estudiantes, 37 docentes, un coordinador y un rector. Se utilizó para la recolección de la información tres instrumentos: guías documentales sobre el manual de convivencia de las dos instituciones, entrevistas no estructuradas y la organización de la muestra participante en cuatro grupos focales con representación de los diferentes actores educativos (directivos, docentes y estudiantes).

Dentro de los factores obstaculizadores para un buen clima institucional se encuentran: el autoritarismo, ausencia de apoyo, solidaridad o respeto. Mientras que la comunicación, el dialogo, el respeto, la confianza, el reconocimiento a la diferencia, son factores que impactan positivamente el clima institucional y en los cuales se debe trabajar para que hagan parte de la cultura propia de la institución.

Así mismo Sánchez (2002) investigo estrategias de gestión escolar para mejorar el clima escolar; el proyecto se enmarca dentro de la metodología de la investigación acción participativa y de la muestra hicieron parte 50 personas compuesta por directivos, docentes y estudiantes de tres colegios del municipio de Soacha (Cundinamarca): el centro educativo Eduardo Santos, centro educativo Balcanes y el centro educativo básico Ricaurte. El instrumento utilizado fue una encuesta de 7 preguntas en las cuales se evidenciaban aspectos del clima escolar que para el autor

eran importantes de los que destacan: la confianza, la responsabilidad, motivación, trabajo en equipo, participación del grupo, comunicación, toma de decisiones, procesos institucionales.

El principal aporte del trabajo de investigación fue el diseño y formulación de 15 guías de gestión escolar que buscan a través de su implementación en las instituciones educativas fortalecer de manera significativa el liderazgo, la toma de decisiones, manejo de conflictos, roles y funciones de cada uno de los actores educativos, la participación y comunicación efectiva de cada estamento de la comunidad educativa.

Martínez & Hernández (2011) adelantaron una investigación acerca del clima escolar, el principal objetivo del trabajo era describir la percepción de docentes que trabajan en instituciones educativas. La muestra estuvo conformada por 22 docentes que laboraban en cinco jardines de carácter público y privado ubicados en la ciudad de Bogotá, con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), el instrumento utilizado constaba de 61 preguntas en donde se indagaba la percepción de los profesores en cuanto a los recursos y ambiente de trabajo, el desempeño de directivos y administrativos, las relaciones establecidas con sus pares, su desempeño laboral y el impacto de su trabajo hacia los niños y niñas de los jardines que hicieron parte de la investigación.

El resultado de la investigación fue la importancia del clima organizacional en el desarrollo de las dinámicas laborales de las organizaciones educativas, así como la importancia de establecer canales de comunicación efectivos entre docentes y directivos, de igual manera fortalecer la confianza y la autonomía entre directivos y docentes como pilares de un clima escolar positivo.

Suárez (2012) buscó identificar desde el clima social escolar los elementos que pueden llegar a potenciar los procesos de enseñanza – aprendizaje desde los conceptos teóricos aportados por Aron y Milicic. El instrumento utilizado es un cuestionario de escala tipo Likert constaba de cinco categorías: comunicación, personal, ambiente,

académico y familia, con la aplicación de esta herramienta se pretendía poder identificar aquellas fortalezas u obstáculos que inciden en los procesos de enseñanza – aprendizaje. Los resultados arrojaron principalmente que uno de los componentes que afectan el proceso es el componente directivo y organizativo, en donde la forma en cómo se interaccionan desde lo comunicativo y lo relacional.

El resultado de la investigación determinó que el valorar el “talento humano” que hace parte de la institución influye en gran medida que este pueda alcanzar los logros y las metas que la institución proponga y a su vez se tenga la posibilidad de potenciar y capacitar a su capital humano.

Canchón, Plaza & Zapata (2013) adelantaron una investigación en la cual se diseñó, validó y aplicó un instrumento que constaba de seis dimensiones (estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación e identidad y sentido de pertenencia), para medir el clima escolar en instituciones de básica y media secundaria. El trabajo se adelantó en la ciudad de Bogotá y de la muestra hicieron parte 432 docentes, los resultados arrojaron una alta confiabilidad del instrumento utilizado ya que el índice de Alpha de Cronbach fue de 0.94, a su vez de un 48% de varianza para siete de los factores que estaban implícitos en las seis dimensiones. El objetivo principal de la investigación fue el de construir un instrumento que pudiera medir el clima escolar desde la percepción de los docentes en instituciones de educación de básica y media. La investigación fue de tipo cuantitativo y se utilizó para el análisis de los resultados la estadística descriptiva para contextualizar los hallazgos encontrados tras la aplicación del instrumento.

CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLOGICO

Este capítulo expone el enfoque y tipo de investigación que se abordó en el estudio del clima escolar en el colegio Diego Montaña Cuellar a partir de las respuestas dadas por los docentes. Se parte de la contextualización de los participantes, ruta metodológica que se siguió en la investigación, revisión documental, aplicación del instrumento y análisis de los resultados obtenidos.

4.1 ENFOQUE

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo ya que lo que se persigue es captar la realidad del contexto escolar en la que se inscribe la institución educativa, Bonilla & Rodríguez (2005) afirman que “desde el enfoque cualitativo la realidad social es el resultado de un proceso interactivo en el que participan los miembros de un grupo para negociar y renegociar la construcción de esa realidad” (p. 87)

La investigación responde a un método descriptivo, ya que aporta una interpretación de la realidad de un fenómeno particular.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se inscribe institucionalmente en el eje de profundización de clima y cultura institucional y como tipo de investigación corresponde al análisis de una situación particular, la principal característica de dicho análisis consiste en estudiar un problema o situación particular para establecer mejoras o soluciones.

Al corresponder la investigación de un análisis de una situación particular, se debe partir de un diagnóstico, ya que la pregunta parte de una realidad y es poder determinar cuál es la percepción del clima escolar en los docentes del colegio Diego Montaña Cuellar IED, para que a partir del diagnóstico se puedan identificar los aspectos en los cuales debe mejorar la institución, de esta forma poder alcanzar las metas y objetivos institucionales.

4.3 POBLACIÓN

La población seleccionada para la presente investigación son los docentes del colegio Diego Montaña Cuellar IED, institución que cuenta con dos jornadas académicas y tres sedes (El Uval, Monteblanco y Serranías). En total son 130 docentes, la distribución de los profesores se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. *Distribución docentes por sedes*

Sede A	Sede B	Sede C
68	44	18

Fuente: elaboración propia.

4.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para la presente investigación participaron 90 docentes quienes respondieron una encuesta compuesta por dos partes: la primera parte corresponde a 7 preguntas que pretendían caracterizar a la población participante y la segunda parte, corresponde a 46 preguntas divididas en seis dimensiones referentes al clima escolar.

Dicha encuesta se envió por correo a todos los docentes de la institución, de los cuales voluntariamente la contestaron los 90 docentes, de esta muestra existe participación de ambas jornadas y de las tres sedes de la institución.

Luego de recolectar los datos de la encuesta aplicada, se organizó al grupo de docentes por ciclos en los cuales desarrollan su actividad docente para diligenciar un análisis interno y externa de la institución por medio de un DOFA (matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para confrontar los resultados de la encuesta con el instrumento que se utiliza en la planeación estratégica, toda vez que la investigación como producto final debe formular un plan de mejoramiento del clima escolar en la institución.

4.5 RUTA METODOLOGICA

1. Etapa de consolidación del marco teórico

Se realizó una revisión en las bases de datos (DIALNET) como insumo para organizar la estructura del marco teórico, que abarca tres capítulos: institución educativa, clima escolar y tendencias investigativas. A partir del rastreo bibliográfico se establecieron las dimensiones del clima escolar y su impacto en todos los integrantes de la comunidad educativa.

2. Adaptación del instrumento

El instrumento que se aplicó en la presente investigación, toma como referente un trabajo de grado de la Maestría de Educación de La Universidad de La Sabana titulado “Diseño y validación de un instrumento escolar para medir el clima escolar en instituciones educativas”, el instrumento en su versión original consta de siete dimensiones (sociodemográfico, estructura y procesos, infraestructura, participación en la toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y reconocimiento y por ultimo sentido de pertenencia). El instrumento fue sometido a validación de pares, se determinó que para la presente investigación no se tendría en cuenta la dimensión de compensación y reconocimiento, ya que la muestra de la investigación pertenece a una institución oficial distrital con compensación muy similar.

Se incluyó en el instrumento la dimensión directiva, a partir de reconocer al directivo docente como líder en la consolidación de los procesos institucionales, para ello se diseñaron 10 preguntas orientadas en cuatro competencias desde lo que plantea Álvarez (2010): competencia del pensamiento estratégico descrita como aquella desde donde el directivo promueve y gestiona procesos de cambio organizativos buscando la mejora de la organización esto direccionado desde un plan estratégico; competencia de gestión del aprendizaje son los procesos desde donde el directivo docente debe supervisar la función docente, liderar e implementar capacitaciones para promover el desarrollo profesional docente y direccionar los procesos de enseñanza – aprendizaje al interior de la institución; la competencia en relación con las personas como base

fundamental para que el directivo docente sea líder en su institución y promueva en su equipo de trabajo valores organizacionales que consoliden una cultura institucional y por ende promuevan un clima escolar positivo en la institución educativa; por último la competencia para la creación y animación de estructuras organizativas que pretende que el directivo pueda consolidar estructuras organizativas que consoliden el trabajo en equipo.

3. Aplicación de la encuesta

Se envió a cada uno de los docentes de la institución la encuesta que debían contestar, de los 130 docentes 90 diligenciaron el instrumento, se utilizó la herramienta de google drive con el fin de aplicar la encuesta de manera virtual. De igual forma se explicó a cada uno de los participantes que las respuestas y el manejo de los datos se adelantarían de forma confidencial.

4. Análisis de la información

Para el análisis se utilizó la estadística descriptiva para recoger, ordenar y consolidar la información y para analizar los datos recogidos se utilizaron las medidas de tendencia central (promedio).

Luego se organizó a los docentes por grupos de trabajo de ciclos académicos y estos desarrollaron la matriz DOFA que busca identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la institución, de esta manera un análisis DOFA permite según Serna (2013) llevar a cabo un diagnóstico estratégico de la organización.

5. Elaboración del plan de mejoramiento

Para el planteamiento, abordaje y desarrollo del plan de mejoramiento se siguieron los lineamientos de la guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional, la guía como está diseñada está dividida en tres etapas: a) autoevaluación institucional b) elaboración de planes de mejoramiento c) Seguimiento al plan de mejoramiento.

En la presente investigación se abordó la temática de la guía No.34 en la elaboración del plan de mejoramiento, teniendo como insumo los resultados de la encuesta y DOFA aplicados.

CAPITULO 5. ANALISIS DE RESULTADOS

El primer análisis es de tipo descriptivo, ya que da como resultado la caracterización de la población que fue objeto de la encuesta, para este caso se aplicó el instrumento a docentes del Colegio Diego Montaña Cuellar IED, en esta primera parte se lleva a cabo una contextualización sociodemográfica del conjunto de personas encuestadas; luego se presenta el consolidado de la matriz DOFA que desarrollaron los docentes organizados por los ciclos académicos y por último el análisis de cada una de las dimensiones que hacen parte de la encuesta que les fue aplicada a los profesores de la institución.

5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

A continuación se presenta la contextualización sociodemográfica, la muestra objeto de estudio está conformada por 90 docentes del Colegio Diego Montaña Cuellar IED de la localidad de Usme en la ciudad de Bogotá, que se encuentran distribuidos en los niveles de educación de básica primaria, secundaria y media vocacional, la encuesta arrojó los siguientes resultados:

Tabla 2. *Distribución por género de docentes*

Género (Sexo)	Cantidad	Porcentaje
Femenino	59	65 %
Masculino	31	35 %
Total general	90	100 %

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que hay un alto porcentaje de docente encuestados del género femenino 65%, situación recurrente en las instituciones educativas distritales.

En lo relacionado con el estado civil de los encuestados se observa que el mayor porcentaje corresponde al estado civil casado con un 41%, seguido con un 29% de docentes con estado civil soltero, un 16% manifiestan vivir en unión libre y solo el 10% de los profesores su estado civil es separado. (Ver figura 1)

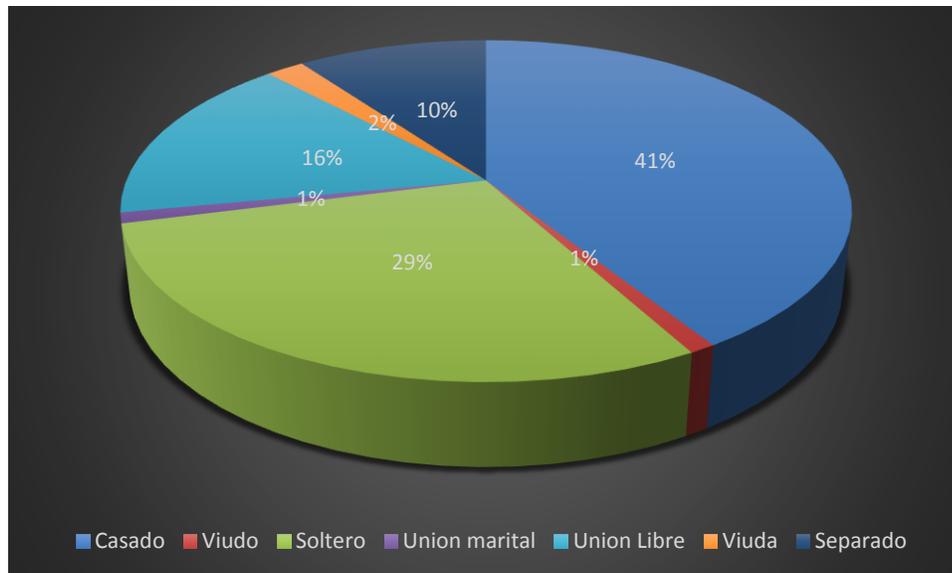


Figura 3. *Distribución porcentual por estado civil de los encuestados.*

La tabla 3 refleja que la distribución de la edad de los docentes con un 69.9% se concentra entre los 26 y 45 años, destacar que no hay docentes menores a 25 años, por lo cual se infiere que los docentes de la institución tienen por lo menos dos o más años como profesor.

Tabla 3. *Distribución por rango de edad de los docentes encuestados*

Edad	Cantidad	Porcentaje
Menor de 25	0	0 %
Entre 26 y 35	32	35.5 %

Entre 36 y 45	31	34.4%
Entre 46 y 55	25	27.7%
Mayor de 55	2	2.3%

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al nivel de estudios de los docentes la encuesta muestra que el nivel de pregrado es el de un mayor porcentaje con un 54.4%, seguido de la especialización con un 31.1% y por último el nivel maestría con un 14.5%, es importante resaltar que ningún docente encuestado señaló solamente poseer como nivel de estudio el ser normalista, la figura 2 muestra la distribución porcentual en lo concerniente al nivel de estudios.



Figura 4. *Distribución porcentual por nivel de estudios de los docentes encuestados.*

Respecto al nivel de escolaridad la tabla 4 indica el grado de escolaridad en la que laboran los docentes encuestados, siendo la participación más significativa los profesores de básica secundaria, luego básica primaria, después media vocacional y por último preescolar.

Tabla 4. Nivel escolar orientado por los docentes encuestados

Nivel escolar que orienta	Cantidad	Porcentaje
Preescolar	4	4.4%
Básica primaria	28	31.1 %
Básica secundaria	41	45.6 %
Media vocacional	17	18.9 %
Total general	90	100,0 %

Fuente: elaboración propia.

En relación con el tiempo de experiencia como docente se encuentra como dato significativo que el 65.5% ha trabajado por más de ocho años, contrasta este dato con el hecho de que ningún docente encuestado dice poseer menos de 1 año de experiencia, la figura 3 muestra la distribución porcentual de los resultados de la encuesta.

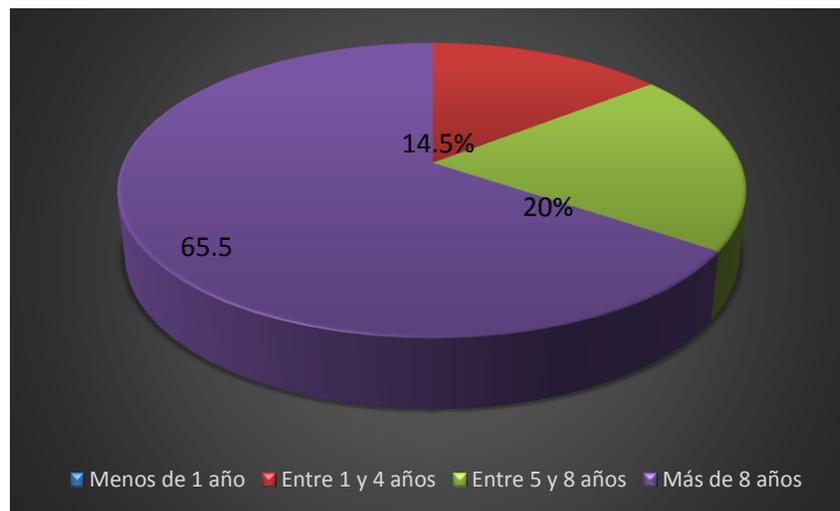


Figura 5. Distribución porcentual por tiempo de experiencia como docente

Por último se relaciona a continuación en la tabla 4, la experiencia docente en la institución, se puede destacar que el 41.1% de los docentes que vienen laborando con el colegio entre 1 y 4 años, siendo este resultado el de más alto porcentaje, luego con un 34.4% se encuentran docentes que llevan laborando en el colegio por más de ocho años, con menos de 1 año se encuentran el 18.9% de los encuestados, el más bajo porcentaje son docente que están laborando con la institución con un tiempo entre 5 y 8 años con un porcentaje del 5.6%, la tabla 4 indica la distribución porcentual respecto a este ítem.

Tabla 5. *Distribución porcentual por tiempo de antigüedad en la institución*

Tiempo de Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	17	18.9%
Entre 1 y 4 años	37	41.1%
Entre 5 y 8 años	5	5.6%
Más de 8 años	31	34.4%
Total general	90	100,0 %

Fuente: elaboración propia.

5.2 ANALISIS POR DIMENSIONES

En el presente apartado se lleva a cabo el análisis de los resultados producto de la aplicación de la encuesta, en el instrumento se presentan las opciones de respuesta tipo escala Likert; en donde 1 equivale a muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni en desacuerdo ni acuerdo, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

Para cada pregunta de la encuesta se determinó el promedio ponderado, de esta manera se encuentra las preguntas de mayor y menor relevancia (peso) para cada dimensión. A continuación se presenta el análisis de cada dimensión y de las preguntas

destacadas positiva y negativamente, de acuerdo a como los docentes contestaron la encuesta.

5.3.1 Dimensión Estructura y procesos

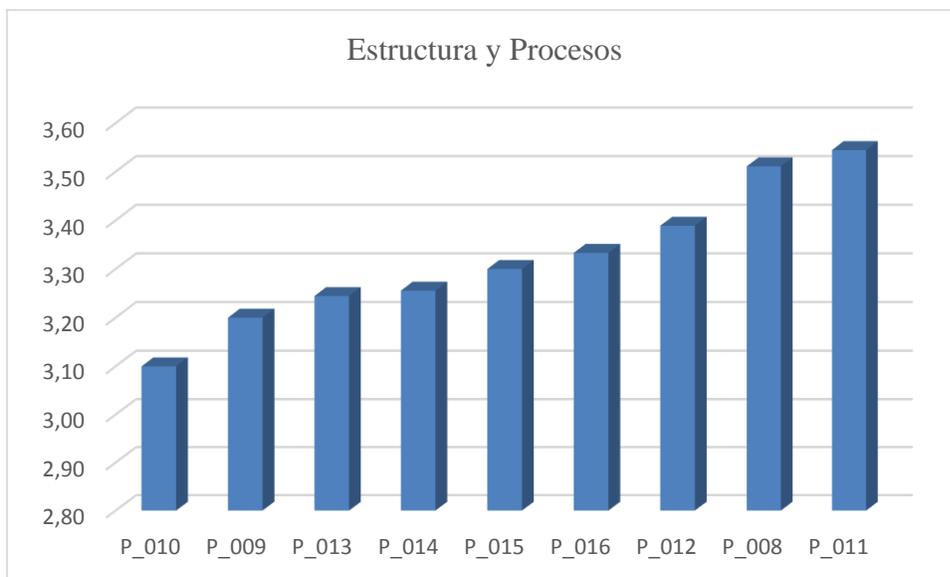


Figura 6. *Resultado dimensión estructura y procesos*

Esta dimensión hace referencia a los elementos que hacen parte de la organización educativa, ya que establece la forma como la institución consigue sus metas y objetivos, de igual forma indica cómo se ejerce la autoridad por parte de los directivos y como los docentes perciben ese liderazgo en forma negativa o positiva.

De esta manera la medición de la dimensión de estructura y procesos determina como la institución lleva a cabo sus fines, metas y objetivos, así como la forma en que los directivos docentes verifican y controlan los procesos desde la percepción del docente.

A partir de los resultados encontramos que las preguntas P_010 (procedimientos que tiene la institución para verificar el cumplimiento de las funciones de los docentes y si estos mecanismos facilitan los procesos que se llevan a cabo al

interior de la organización educativa) y P_009 (percepción de los docentes frente los indicadores por los cuales son evaluados en cuanto a los procesos que llevan a cabo en su labor educativa) obtuvieron los más bajos promedios ponderados respectivamente.

Las dos preguntas evalúan los mecanismos que tiene la institución para verificar y evaluar el cumplimiento de las labores docentes, por ende se puede inferir como una debilidad para la institución dichos mecanismos implementados.

En esta dimensión se puede observar como fortaleza los procesos comunicativos en la institución, la pregunta P_011 obtuvo el mayor promedio, referida a la percepción que tienen los docentes en cuanto a la facilidad que tienen para expresar ideas u opiniones a los directivos de la institución que conduzcan a mejorar su labor.

5.3.2 Dimensión infraestructura

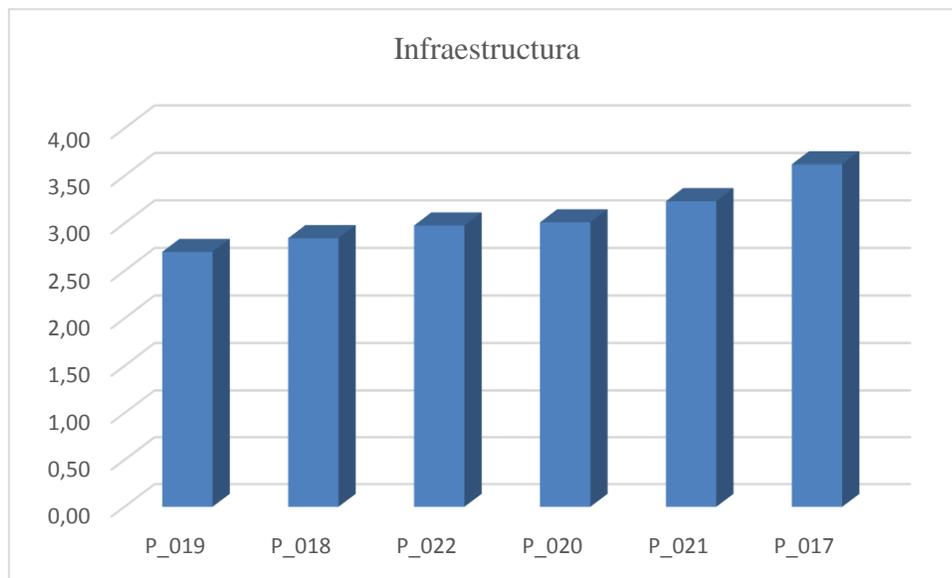


Figura 7. Resultado dimensión infraestructura

La dimensión de infraestructura evalúa la percepción de los docentes frente a los elementos que hacen parte del ambiente físico laboral. En esta dimensión los

aspectos más importantes son: el ambiente laboral, el espacio físico y los recursos con los que cuenta la institución, para que docentes, administrativos y directivos lleven a cabo sus labores y tareas. Por tal razón es competencia de los directivos de la organización educativa maximizar los recursos con los que se cuentan y de esta manera los procesos son más eficiente.

Para esta dimensión las preguntas con más bajo promedio fueron: P_019 y P_018 con promedio de 2.7 y 2.84 respectivamente. La primera indaga sobre si la institución cuenta con los elementos necesarios y básicos para la realización de su labor (fotocopiadora, útiles de trabajo, material didáctico, etc.) y la segunda evalúa a la institución frente a la implementación de las TIC por parte de los docentes en el aula de clase y como estos cuentan con las facilidades y la infraestructura para llevar a cabo dicho proceso.

Al igual que en la dimensión anterior las dos preguntas con más bajo promedio están estrechamente relacionadas, por cuanto relacionan los recursos con los que cuenta la institución y la posibilidad que tienen los docentes de aprovechar al máximo estos recursos, a partir de estos resultados se identifica como una debilidad los recursos con los que cuenta la institución.

La pregunta con más alto promedio fue P_017, referida a la percepción del equipo docente frente a si los espacios físicos con los que cuenta la institución son adecuados, están adaptados y cumplen con las condiciones necesarias (espacio, ventilación, iluminación, etc.), para realizar con condiciones favorables su labor docente.

5.3.3 Dimensión participación en la toma de decisiones

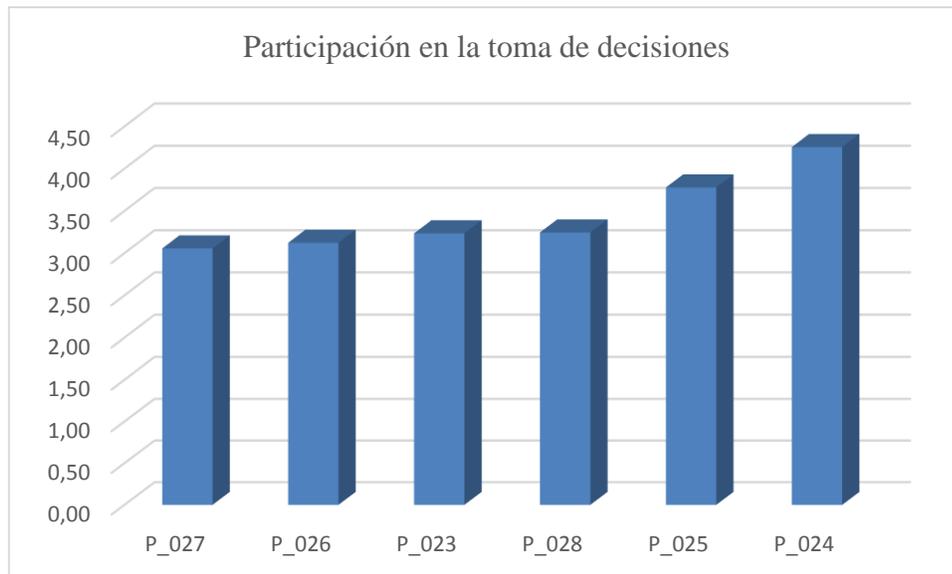


Figura 8. *Resultado dimensión participación en la toma de decisiones*

Para Canchón, Plazas & Zapata (2013) la variable fundamental para esta dimensión es la autonomía ya que “configura el nivel de libertad para ejercer acciones tendientes al fortalecimiento de los procesos, así como el nivel de confianza y participación en las decisiones y acciones que ejerzan los miembros de la organización educativa” (p. 87). La confianza como factor que construye las relaciones que se establecen entre los directivos y docentes según Covey (2011) es una “virtud social” y a mayor confianza mejores resultados en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Las preguntas con más bajo promedio ponderado fueron P_027 y P_026 referidas a las implicaciones que tiene para el equipo docente las decisiones que toman los directivos docentes de la institución y como estos se ven afectados. Y la percepción del equipo docente en cuanto a ser tenido en cuenta por el equipo directivo en la toma de decisiones que puedan llegar a afectar el cumplimiento de sus deberes y funciones. Se evidencia por parte del equipo docente que no son tenidos en cuenta para la toma de decisiones, esta sería un aspecto a trabajar en el plan de mejoramiento.

La pregunta con mejor promedio fue la P_024, que indaga acerca de si los docentes cuentan con autonomía para el desarrollo favorable de sus labores y funciones, como se indicó anteriormente autonomía entendida como el nivel de libertad que tienen los colaboradores para llevar a cabo acciones de mejoramiento que tiendan a mejorar los procesos al interior de la institución.

5.3.4 Dimensión relaciones interpersonales

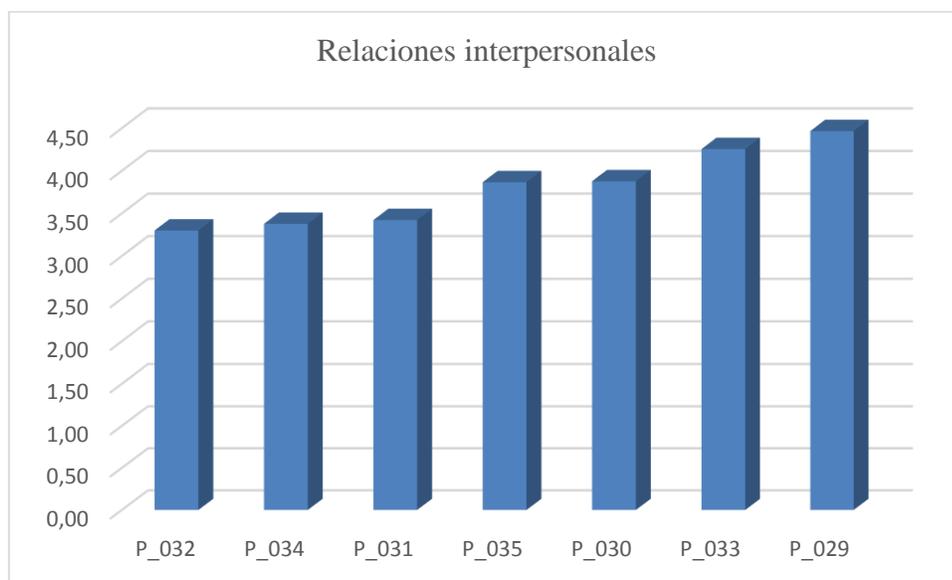


Figura 9. Resultado dimensión relaciones interpersonales

Esta dimensión indaga la forma en cómo se establecen las relaciones entre los actores de la comunidad educativa, para la presente investigación las relaciones entre docentes (pares) y las relaciones entre directivos y docentes en términos de jerarquía. Para Canchón, Plazas & Zapata (2013) “las relaciones entre los sujetos de una institución afectan, de manera positiva o negativa, su desarrollo, ya que muchas veces el trabajo en grupo, o diferenciado por sectores, depende de las relaciones que se tengan en el lugar de trabajo”(p. 90).

Las preguntas con más bajo promedio en su orden fueron P_032 y P_034, que indagan acerca de cómo los directivos facilitan espacios para la identificación o

resolución de conflictos entre los actores que integran toda la comunidad educativa, y sí los canales de comunicación entre los directivos y docentes son los adecuados.

Se observa que aunque la comunicación es un proceso para poder cumplir con las metas y objetivos institucionales, se presentan inconvenientes en las relaciones interpersonales que pueden afectar los resultados de la institución.

Las preguntas P_ 029 y P_033 fueron las preguntas con mayor promedio, la primera con un 4.47 muestra que para los docentes es importante que las relaciones que establecen con sus pares estén mediadas por el respeto. La segunda refiere nuevamente al respeto pero esta vez, no solo a través de las relaciones establecidas con sus compañeros de trabajo, sino que también se incluye a los directivos, fortaleza importante ya que los resultados obtenidos confirman la relación entre las dos preguntas.

5.3.5 Dimensión identidad personal y profesional/sentido de pertenencia



Figura 10. Resultado dimensión identidad personal y profesional / pertenencia

El nivel de satisfacción que tiene el docente por la labor que realiza determina en gran medida el compromiso que adquiere este hacia el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Como indican Canchón, Plazas & Zapata (2013) el nivel de satisfacción con la profesión, funciones y tareas que se ejercen hacen parte fundamental de esta dimensión.

En esta dimensión la pregunta con más bajo promedio ponderado con 3.57 es la P_038 (pregunta 31), esta permite conocer la percepción del equipo docente frente al reconocimiento que esperan recibir de parte de los directivos docentes a partir de la labor que ellos realizan en la institución.

En esta dimensión se encuentran las dos preguntas con más alto promedio de la encuesta son respectivamente P_041 y la P_037. En la primera se les pregunta a los docentes sobre si se sienten orgullosos de su profesión, esta fue la pregunta con mayor promedio de toda la encuesta, lo que indica acerca de lo orgullosos que se sienten los profesores de la institución por su profesión.

En la P_037 se indaga al grupo docente si se sienten satisfechos con la labor que realizan al interior de la institución educativa, en este sentido Méndez (2006) afirma “que el sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción en su trabajo y el ambiente que les rodea”. (p. 131).

5.3.6 Dimensión autoridad

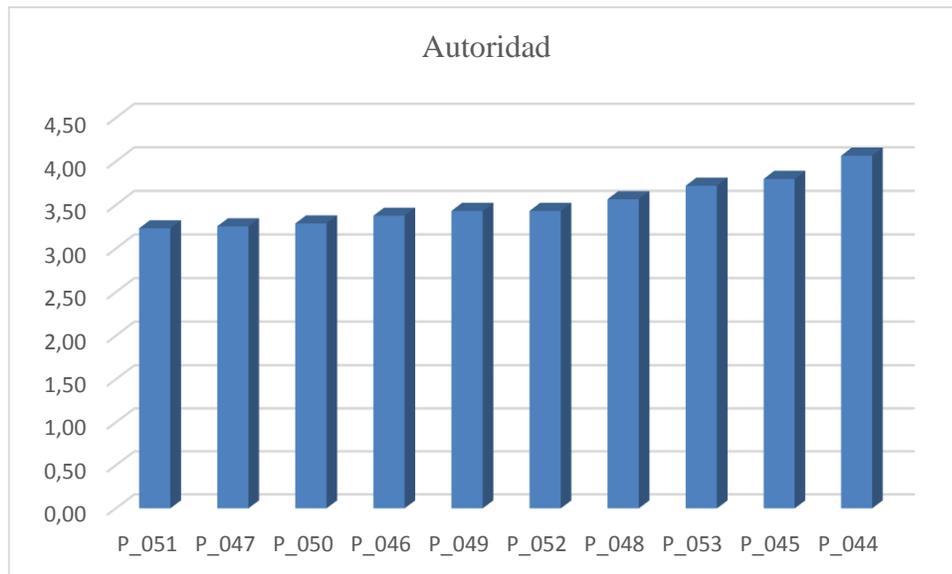


Figura 11. *Resultado dimensión autoridad*

La presente dimensión hace referencia al desempeño, estilo de dirección, liderazgo y méritos que tiene el directivo docente, entendido también como la capacidad que tiene éste para liderar y llevar a cabo con éxito las metas que se ha fijado la institución.

La pregunta P_047 obtuvo el promedio ponderado más bajo (3.26) en este ítem se le pregunta a los docentes si consideran que las ordenes que dan los directivos son imparciales, esto indica que la percepción que tienen los docentes acerca de sus directivos muestra que no siempre los directivos toman decisiones en las que no se favorece a ningún docente.

El promedio más alto lo obtuvo la pregunta P_044 referida a si reconocen a sus directivos como figuras de autoridad; es importante anotar que la P_045 busca determinar si los docentes consideran que sus directivos tienen los conocimientos y habilidades para dirigir la institución, por lo que se puede inferir que el equipo docente reconoce a sus directivos como figuras de autoridad y a la vez como personas que están capacitadas para el cargo que desempeñan.

5.3.7 Resultados generales por dimensiones

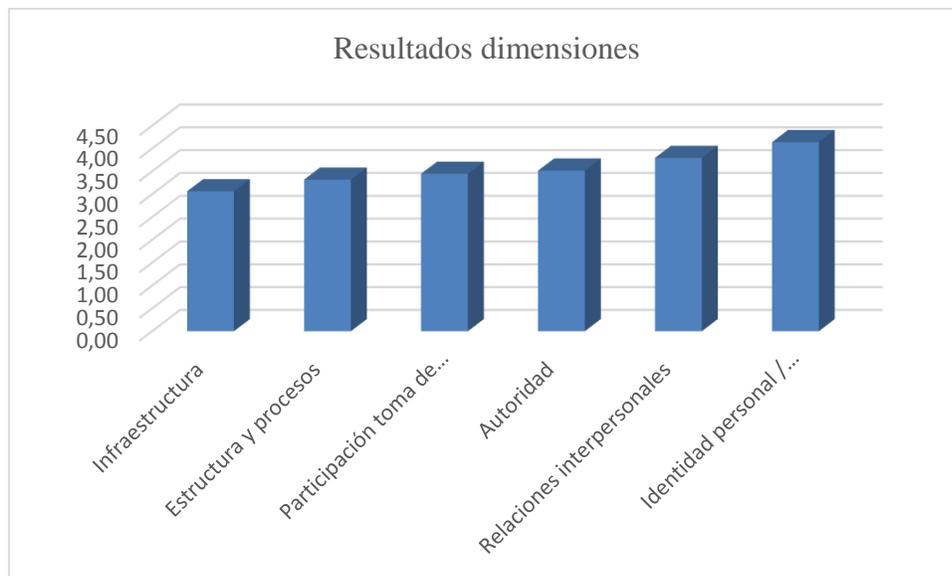


Figura 12. *Resultados dimensiones*

Las dimensiones mejor valoradas por los docentes son las referidas a su identidad personal y profesional y las relaciones interpersonales, dos dimensiones que hacen referencia a la forma como el docente se identifica por su profesión, reconoce a la institución como un buen lugar para trabajar y siente arraigo por ella; desde las relaciones interpersonales es importante anotar que tanto en el DOFA como en los resultados de la encuesta valoran el respeto que se da tanto en la relaciones docente – docente y directivo - docente.

Mientras que las dos dimensiones con menor valoración corresponden a la dimensión de estructura y procesos y a la dimensión de infraestructura, la primera indica los procesos que adelanta la institución para alcanzar sus metas u objetivos, resultado que se confirma también en el consolidado del DOFA desarrollado por los docentes, en donde ellos identifican que la institución presenta debilidades en la forma en como el colegio lleva a cabo procesos para la consecución de sus logros. En la dimensión de infraestructura los docentes identifican la poca adecuación de la

institución para la implementación de las TIC al interior del aula y la demora por parte del colegio de material didáctico y de elementos esenciales para el desarrollo de la labor docente.

En relación con los resultados obtenidos en la investigación frente a los de las tendencias investigativas se puede concluir que los resultados son similares, ya que se refleja la comunicación como un punto álgido que influye en el clima escolar, ya que en la medida en que se establezcan buenos canales de comunicación, en esa misma medida se impactara el clima.

Los docentes identifican en las investigaciones que el respeto, confianza y autonomía son fundamentales para que haya climas escolares positivos, punto en el que se coincide con los resultados arrojados en la investigación.

5.3 ANÁLISIS DOFA

A continuación se presenta el consolidado del DOFA que desarrollaron los docentes organizados por los ciclos académicos en los cuales adelantan su labor docente, es de anotar que antes de que los profesores diligenciaran el formato, hubo un trabajo de inducción previo en donde se adelantó una exposición y se les dio a conocer los alcances del proyecto de investigación, a su vez cuáles son las dimensiones de clima escolar que se desarrollaron a lo largo de este trabajo de tesis.

Tabla 6. *Consolidado de matriz DOFA*

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
No existe una comunicación efectiva entre los diferentes estamentos de la institución	Programar en el cronograma institucional anual jornadas pedagógicas que sirvan de insumo para la actualización curricular y analizar los resultados institucionales a partir de lo planteado en el POA (plan operativo anual)
Falta de espacios pedagógicos para la discusión y toma de decisiones en equipo	
No se evidencian seguimientos efectivos a los procesos institucionales	

Poca infraestructura tecnológica para la implementación de las TIC.

Embelllecimiento de las sedes de la institución que redundan en el bienestar de toda la comunidad educativa.

FORTALEZAS

Planta docente 100%
Responsabilidad de docente en el cumplimiento de sus funciones
Sentido de pertenencia docente hacia la institución
Autonomía desde el equipo directivo para que los profesores adelanten su labor profesional
Espacios otorgados por el equipo directivo para bienestar docente
Respeto por las ideas y opiniones expresadas por docentes para mejorar procesos institucionales
Relaciones interpersonales entre pares y directivos fundadas en el respeto y compañerismo

AMENAZAS

Deterioro de la salud de los docentes efecto del clima meteorológico de la localidad.
Requerimientos externos frente al desarrollo de actividades desde nivel central, que no tienen en cuenta la identidad institucional.
Pérdida de asignación de recursos por la poca ejecución de los mismos.
Alta deserción escolar (10%)
Improvisación del equipo directivo en el desarrollo de actividades y procesos al interior de la institución.

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 6. CONCLUSIONES

Frente al primer objetivo específico propuesto en la investigación se encontró que el clima escolar del colegio Diego Montaña Cuellar IED está caracterizado por buenas relaciones interpersonales entre los docentes y directivos, y la identificación frente a la profesión que sienten los profesores. Elementos institucionales como organización, cumplimiento de tareas y funciones, normas y procesos comunicativos hacen parte del clima escolar, el que docentes y directivos los conozcan y los lleven a cabo determina en buena medida un buen clima, de lo contrario creara la percepción de desorden y desorganización institucional. En definitiva, el clima escolar es percibido por docentes y directivos en dos sentidos: el profesional y el personal. En el primero juegan roles importantes aspectos como la confianza, comunicación, organización, responsabilidad, compromiso institucional, etc., elementos que juegan un papel importante dentro de las dinámicas institucionales; mientras que en el segundo aspecto son importantes elementos relacionales como el respeto, la empatía, comprensión y tolerancia.

Respecto al marco de referencia de la institución para establecer el análisis DOFA, correspondiente al segundo objetivo, se realizó un diagnóstico, claro y coherente frente a las principales problemáticas que enfrenta la institución y a partir de esto tomar las medidas correctivas necesarias plasmadas en el plan, para implementarlas y llevarlas a cabo. El liderazgo directivo, se manifestó como elementos fundamental para un buen clima escolar desde dos aspectos: el tipo de relación (respeto, reconocimiento, empatía) que establece con sus colaboradores, y la oportunidad de interacción para poder trabajar en equipo y generar espacios de participación docente.

El haber realizado un diagnóstico permitió formular un plan de mejoramiento para que este pueda impactar positivamente el clima escolar, tercer objetivo específico. El diseñar un plan de mejoramiento institucional permitió conocer mucho más la institución, ya que desde la percepción de directivo se pasan por alto muchas variables que se creen funcionan bien (comunicación por ejemplo), además el haber utilizado como insumo la guía No. 34 del MEN permitió enmarcar el plan de mejoramiento

dentro de los lineamientos que establece el Ministerio para el diseño de este tipo de planes.

Frente a las tendencias investigativas de la última década se observó que la medición del clima escolar además de evaluar el entorno externo e interno de la institución, también como se relaciona los actores en la escuela, desde la confianza, el respeto, el nivel de comunicación, la exigencia del directivo hacia los docentes, ya que en la medida en que existan climas escolares positivos, los resultados académicos se verán impactados favorablemente.

Como conclusión de la investigación se puede enunciar que el clima escolar son las percepciones que tienen los diferentes actores educativos, influenciada tanto por el entorno externo como por las condiciones internas de la institución educativa, así como el tipo de relaciones interpersonales que se establecen entre sí.

6.1 CONCLUSIONES POR DIMENSIONES

A continuación se presentan las conclusiones de cada una de las dimensiones de clima escolar que hicieron parte del estudio.

Dimensión estructura y procesos: esta dimensión obtuvo la segunda menor valoración en los resultados de la encuesta con un promedio de 3.3, se concluye que los procesos que adelanta la institución para la consecución de sus objetivos no son los adecuados por cuanto a que los docentes identifican que los indicadores y los procedimientos para hacer seguimiento de su quehacer por parte de los directivos no se adelantan con rigurosidad. Es importante establecer desde el equipo directivo cuales son los responsables de hacer la respectiva verificación en las funciones de los docentes, resaltar de igual manera que ellos manifiestan que en términos generales mantienen una buena comunicación con sus directivos. Se deben mejorar los procesos de verificación y evaluación en lo referente al cumplimiento de metas, objetivos y tareas institucionales, ya que el 50% de los docentes consideran esto como una debilidad.

Dimensión de infraestructura: para los docentes los espacios físicos con los que cuenta la institución son los adecuados, sin embargo se destaca en esta dimensión que el colegio no cuenta con las condiciones necesarias para implementar el uso de las TIC al interior del aula, si bien la institución en los últimos dos años ha adelantado esfuerzos para superar esta debilidad, la mayor dificultad radica que la conexión a internet por wi – fi con que cuenta la institución es inestable y lenta. Adicionalmente, los docentes no cuentan con fotocopiadoras o impresoras en la institución por ende la impresión y multicopiado de guías, evaluaciones o trabajos dirigidos a estudiantes los debe asumir el docente impactando negativamente sus finanzas y generando en ellos malestar a raíz de esta situación.

Dimensión participación en la toma de decisiones: el 90% de los encuestados valoran positivamente el poder contar con autonomía para poder realizar su labor, esta percepción va de la mano con que los docentes de la institución identifican al equipo de coordinadores como directivos que están dispuestos a apoyar las iniciativas que proponen los docentes para mejorar sus condiciones laborales. Por el contrario los docentes perciben que no son tenidos en cuenta y que las decisiones que se toman desde el equipo directivo afectan su labor diaria, esto complementado con la percepción que muchos de los procesos que se adelantan se desarrollan desde la improvisación.

Dimensión relaciones interpersonales: el 80% de los profesores encuestados identifican que las relaciones que se establecen entre docentes y directivos están mediadas por el respeto y la empatía, si bien el trabajo en equipo no es una práctica que haga parte de la cultura institucional, los docentes solicitan que la institución cree los espacios necesarios para llegar a acuerdos entre los diferentes ciclos académicos acerca de temas curriculares, además de tener la posibilidad de poder discutir los avances y seguimiento que adelanta el equipo de gestión en lo referente al avance de las metas institucionales.

Dimensión identidad y sentido de pertenencia: los resultados indican que esta dimensión es la que mejor percepción tiene entre los docentes, se destaca que el 95%

de los encuestados se sienten orgullosos de realizar esta labor, aunque los resultados muestran que los profesores se sienten identificados con las metas institucionales se contrasta con la visión que tienen ellos referente a que el equipo directivo en cuanto a que consideran que los procesos de divulgación, conocimiento y apropiación del horizonte institucional no es el adecuado.

Dimensión autoridad: los docentes del colegio Diego Montaña Cuellar identifican a sus directivos como figuras de autoridad, a su vez reconocen que tienen la preparación para llevar a cabo su labor, en este apartado vuelve a presentarse el problema de comunicación entre directivos y docentes, ya que la percepción que tienen los profesores es que el equipo directivo no comunica los logros que alcanza la institución, es en esta línea en donde se trabajara en el plan de mejoramiento.

CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES

Tras el diseño y formulación del plan de mejoramiento del colegio Diego Montaña Cuellar se recomienda dar a conocer los resultados de la investigación a toda la comunidad educativa, de esta manera se podrá llegar a consensos con los docentes para la implementación del plan de mejoramiento.

El plan de mejoramiento es el mejor insumo que tiene la institución para superar las debilidades identificadas a partir del diagnóstico adelantado por la investigación, por tal razón, se recomienda que el consejo directivo de la institución inicie los procesos pertinentes para la puesta en marcha del plan, con miras a mejorar cada uno de los procesos de la institución y por ende generar climas escolares positivos que impacten favorablemente a toda la comunidad.

La Secretaria de Educación Distrital puede utilizar el instrumento para la medición del clima escolar de todas las instituciones públicas que dependen de nivel central y que junto con el SEICE de cada colegio, sean la mejor herramienta para una formulación de políticas educativas que tenga en cuenta las realidades de las instituciones.

Para próximas investigaciones se recomienda aplicar un instrumento que permita evaluar la percepción del clima escolar en directivos docentes, padres de familia y estudiantes, de esta manera, se tendrá una visión más completa de lo que sucede en la institución educativa.

Es importante que los equipos directivos asuman la implementación y desarrollo de los planes de mejoramiento al interior de las instituciones educativas, pues son ellos que con su liderazgo podrán llevar a cabo las reformas que se necesitan.

CAPÍTULO 8. PLAN DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoramiento lo define el Ministerio de Educación Nacional (2008), como “conjunto de medidas por el rector o director del equipo de gestión para producir, en un periodo determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución” (p. 51), por tal razón y a partir del diagnóstico producto de la aplicación de las encuestas a docentes y la elaboración de la matriz DOFA, se hace necesario formular un plan de mejoramiento que conduzca no solamente a mejorar el clima escolar en la institución, sino que también mejorar los diferentes elementos que fueron identificados como una debilidad en el colegio Diego Montaña Cuellar IED.

Para que el plan de mejoramiento sea efectivo se hace necesario que todos los miembros de la comunidad educativa lo conozcan y adquieran un compromiso real, de esta manera las diferentes propuestas de mejora se llevaran a cabo; sin el concurso y compromiso de todos, el plan de mejoramiento quedara en letra muerta y no llevara a cabo las reformas que se esperan de él.

En la formulación del plan de mejoramiento se tendrá en cuenta las cuatro áreas de gestión definidas por el Ministerio de Educación Nacional para los procesos de autoevaluación institucional y que están consagrados en la guía 34, estos son:

1. Gestión directiva: hace referencia a la forma en la que el centro educativo es dirigido, relaciona el direccionamiento estratégico, con la cultura institucional y el clima escolar, además de cómo la institución se relaciona con el contexto en la que se encuentra.
2. Gestión académica: orienta los procesos curriculares, fundamenta las prácticas pedagógicas institucionales, además de los procesos académicos que se llevan en el interior del aula en lo concerniente a la planeación de clases y actividades, a la evaluación de los aprendizajes y a las estrategias conducentes a la superación de las dificultades por parte de los estudiantes.

3. Gestión administrativa y financiera: es el área encargada de dar soporte a las dinámicas que se adelantan en la institución, apoya la gestión académica, la administradora de los recursos, la planta física y servicios.
4. Gestión comunitaria: son los procesos en los cuales la institución se relaciona con su comunidad, atención a las necesidades de grupos poblacionales con necesidades especiales, así como todo lo relacionado con participación, convivencia y prevención del riesgo.

Para el diseño del plan de mejoramiento se cruzará la información suministrada por la matriz DOFA y las seis dimensiones del clima (estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, identidad personal y/o profesional / sentido de pertenencia y autoridad) con lo que pretende cada una de las cuatro áreas de gestión antes mencionadas.



PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ESCOLAR EN EL COLEGIO DIEGO MONTAÑA CUELLAR I.E.D

OBJETIVO GENERAL: Formular un plan de mejoramiento para el colegio Diego Montaña Cuellar que sirva de insumo para adelantar los cambios que requiere la institución y que sirva de elemento dinamizador en el clima escolar

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer procesos eficaces de gestión directiva
- Evaluación permanente de los procesos y actividades que se adelantan en la institución
- Relacionar las dimensiones de clima escolar (estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, identidad personal y/o profesional, relaciones interpersonales y autoridad) desarrollados en la investigación con las cuatro áreas de gestión educativa consagradas en la guía 11 y guía 34 del Ministerio de Educación Nacional
- Redefinir el horizonte institucional de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa
- Establecer acuerdos que permitan reestructurar el plan de estudios

PLAN DE MEJORAMIENTO COLEGIO DIEGO MONTAÑA CUELLAR IED

Gestión directiva

Objetivo	Metas	Indicadores	Acciones	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Finalización
Garantizar procesos eficientes en el desarrollo, y adaptación de la institución a las Políticas Educativas Distritales.	A diciembre de 2016 lograr la ejecución del 85% de los proyectos propuestos	Número de proyectos ejecutados / número de proyectos formulados	Diligenciamiento oportuno del PIMA y POA. Seguimiento y control al PIMA y POA.	Equipo de gestión	Diciembre 2015 a Enero de 2016	Diciembre 2016
Adelantar revisión y reformulación del horizonte institucional a partir de las necesidades de la institución	A diciembre de 2016 se terminara el proceso de revisión y reformulación del horizonte institucional	Porcentaje de horizonte institucional revisado y reformulado	Revisión horizonte en reuniones de área, consejo académico, directivo y del equipo de gestión. Socialización de resultados en semanas institucionales.	Equipo de gestión Consejo directivo y académico. Docentes	Agosto 2015	Diciembre 2016
Establecer indicadores de gestión académica a docentes	Disminución de reprobación académica a un dígito	Número de estudiantes reprobados / número de estudiantes total *100	Diseño de indicadores de gestión académica. Socialización reuniones de área Discusión y aprobación en consejo académico	Rectoría Coordinación académica Consejo académico	Agosto 2015	Diciembre 2016

Trabajar con los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la consolidación del horizonte institucional	A diciembre de 2016 el 90% de la comunidad educativa conocerá el horizonte institucional	Número de personas que conocen el horizonte institucional / número de personas total que hacen parte de la comunidad educativa	Generar espacios de apropiación de horizonte institucional en la comunidad educativa Creación de Catedra montañista sobre la filosofía institucional. Seguimiento y evaluación de asistencia a reuniones de apropiación de horizonte institucional. Programa de inducción a docentes nuevos Programa de inducción a estudiantes nuevos	Equipo directivo Consejo directivo	Agosto 2015	Diciembre 2016
Establecer la autoevaluación institucional en todos los estamentos del colegio como mecanismo hacia el mejoramiento	Participación de todos los estamentos educativos	Número de objetivos desarrollados / número de objetivos totales del plan de mejoramiento	Desarrollo del plan de mejoramiento Inclusión de los objetivos en el POA	Coordinadores Rectoría Rectoría	Noviembre 2015 Noviembre 2015 Enero 2016	Diciembre 2016 Enero 2016 Marzo 2016

			Divulgación resultados autoevaluación institucional 2015 Utilización de guía 11 en el procesos de autoevaluación	Consejo directivo Rectoría y coordinadores	Agosto 2015	Diciembre 2015
Facilitar los procesos de comunicación asertiva y efectiva con y entre la comunidad educativa	Creación de lineamientos efectivos de comunicación entre los diferentes estamentos del colegio	Seguimiento a procesos de comunicación vs. Quejas recibidas por parte de docentes, estudiantes y administrativos	Reutilización de la página web como medio informativo. Creación de gaceta informativa institucional Utilización efectiva de correos electrónicos y espacios físicos (carteleras de cada sede)	Rectoría Coordinación de articulación Coordinación académica Área Humanidades Rectoría Coordinaciones	Agosto 2015 Agosto 2015 Agosto 2015	Diciembre 2015 Diciembre 2015 Diciembre 2016
Establecer seguimiento y evaluar cada una de las actividades propuestas en el cronograma anual	Al finalizar cada vigencia escolar el equipo directivo entregara informe a la comunidad educativa sobre el cumplimiento,	Número de actividades desarrolladas / número de actividades propuestas * 100	Elaboración cronograma anual Socialización cronograma anual a docentes y estudiantes Diseño de instrumento para seguimiento y	Equipo directivo Equipo directivo Jefes de Área Directores de grupo Consejo directivo	Noviembre 2015 Enero 2016 Agosto 2015	Enero 2016 Febrero 2016 Noviembre 2015

	evaluación y logros de las actividades propuestas en el cronograma anual		evaluación de actividades			
Promover acciones que favorezcan el trabajo en equipo entre los docentes	A diciembre de 2016 consolidar un equipo de docente, en el que tenga como cultura institucional el trabajo en equipo	Actividades desarrolladas en equipo / actividades propuestas	Programación de actividades que favorezcan el trabajo en equipo Vinculación de los docentes a actividades culturales, deportivas o recreativas que favorezcan el trabajo en equipo	Equipo directivo	Agosto 2015	Diciembre 2016
				Equipo directivo	Agosto 2015	Diciembre 2016

Gestión académica

Objetivos	Metas	Indicador	Acciones	Responsables	Fecha de inicio
Revisar si el modelo pedagógico consagrado en el PEI es acorde a las prácticas docentes.	A diciembre de 2015 se evaluará la pertinencia del modelo pedagógico	Informe de pertinencia	Revisión modelo pedagógico Evaluación práctica docente desde el modelo pedagógico	Equipo directivo y consejo académico Coordinación académica y consejo académico	Agosto 2015 Agosto 2015

			Socialización resultados de evaluación	Equipo directivo	Diciembre 2015
Implementar practicas pedagógicas docentes acordes al modelo pedagógico consagrado en el PEI	A diciembre de 2016 el 85% de los profesores realizaran su quehacer docente de acuerdo al modelo pedagógico institucional	Profesores que asumen practica acorde al modelo pedagógico / número de docentes totales	Socialización alcances del modelo pedagógico Instrumento de verificación de práctica docente	Coordinación académica Coordinación académica Consejo académico	Agosto 2015 Octubre 2015
Establecer acuerdos que giren alrededor del plan de estudios, enfoque metodológico y evaluación de aprendizajes acorde al modelo pedagógico y los programas de articulación con IES	A diciembre de 2016 el 85% de los docentes desarrollara el plan de estudios concertado A diciembre de 2016 la institución establecerá un mecanismo de seguimiento efectivo a estudiantes con	% de docentes que desarrollan el plan de estudios concertado. % de estudiantes reprobados	Jornadas pedagógicas para concertación de plan de estudios Escuela de padres Desarrollo en la institución de la	Rectoría Equipo de orientación Rectoría y coordinación académica	Agosto 2015 Agosto 2015

	bajo rendimiento académico		estrategia A – aprobar Reporte a las entidades gubernamentales en caso de detectar despreocupación del núcleo familiar hacia el estudiante		
Elevar los resultados de la institución en las pruebas externas (Saber y comprender)	A diciembre de 2016 la institución estará clasificada en la categoría A según el ICFES	Clasificación del colegio según ICFES	Socialización y explicación de resultados año 2014 a la comunidad educativa Implementación de simulacros institucionales en los grados tercero, quinto, noveno y once (mínimo dos anuales)	Coordinación académica Rectoría Consejo directivo	Agosto 2015 Enero 2016

Gestión administrativa y financiera

Objetivo	Meta	Indicador	Acciones	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos de la institución educativa en pro de los procesos institucionales al alcance de sus metas.	En diciembre de 2016 se deben haber ejecutado el 100% de los proyectos de inversión propuestos	Número de proyectos ejecutados / número de proyectos de inversión propuestos	Ejecución efectiva de las transferencias nacionales y distritales acordes a las necesidades del plantel. Publicar por medio de las diferentes líneas de comunicación implementadas licitaciones, resultados, fechas de entrega de proyectos de inversión, etc.	Rector Contador Revisor fiscal Auxiliar contable Consejo directivo Rector Consejo directivo	Agosto 2015 Agosto 2015	Diciembre 2016 Diciembre 2016
Asegurar la adquisición de recursos y material didáctico indispensable para que se lleven a cabo los procesos académicos	A diciembre de 2015 la institución deberá contar con los recursos tecnológicos necesarios (fotocopiadoras, elementos de	Cantidad de recursos tecnológico actualizado vs recursos desactualizado	Adquisición de recursos tecnológicos	Rectoría Consejo directivo Auxiliar contable	Agosto 2015	Diciembre 2016

	impresión y computo actualizados)	Cantidad de proyectos de inversión para la vigencia 2016	Socialización por parte del auxiliar contable de las fechas de diligenciamiento oportuno de proyectos de inversión.	Auxiliar contable	Agosto 2015	Noviembre 2015
	Para noviembre de 2015 se debe haber diligenciado de los proyectos de inversión vigencia 2016	diligenciados	Diligenciamiento de proyectos de inversión vigencia 2016	Rectoría Coordinadores Equipo docente	Agosto 2015	Noviembre de 2015
Asegurar la formación de la comunidad educativa en el uso y manejo de las TIC.	A diciembre de 2016 la institución contara con la adecuación de su infraestructura tecnológica para el uso y manejo de las TIC en el aula	Número de salones adecuados para el uso de las TIC / número de salones totales * 100	Gestión para que desde nivel central se comprometan con la adecuación de la infraestructura Implementación como política institucional el uso de las TIC en el aula.	Rectoría Consejo académico	Agosto 2015	Diciembre 2016

CAPITULO 9. IMPACTO MAESTRIA

SER DIRECTIVO: EJEMPLO DE VIDA

Cuando me inscribí a la convocatoria que adelanto la secretaria de educación distrital para que los docentes que trabajamos en el Distrito tuviéramos la oportunidad de adelantar estudios de maestría o doctorado a través de un crédito condonable, lejos estaba yo de imaginarme que iba a ser uno de los primeros favorecidos del programa de formación.

Recuerdo las expectativas que tenía al empezar en agosto del 2013, desde el primer momento que estuve en la Universidad de La Sabana deseaba estudiar ahí, reconozco la importancia del programa que está diseñado para la formación de directivos docentes, el aprender a direccionar y gestionar instituciones educativas desde el enfoque antropológico fue uno de los más grandes tesoros que acumule en estos dos años de aprendizaje.

He aprendido con los mejores docentes que se pueda tener, son ejemplo y personas valiosas por eso aprovecho este escrito para agradecerles, especialmente a Yasbley, Juan Manuel, Jairo, Ricardo, a los profesores internacionales Alfredo Rodríguez Sedano y José Luis Garrido, a la doctora Luz Yolanda y a mi profesor José Javier una persona con altísimos valores morales y un maestro en todo el sentido de la palabra.

Ser directivo docente es una responsabilidad grandísima ya que está en nuestras manos el proceso de formación de nuestros estudiantes, nosotros somos los garantes de su proceso de formación y de que la escuela cumpla en mi concepto una de las funciones más importantes: el formar ciudadanos que aportan en la construcción de una sociedad justa y equitativa, por tal razón la frase con la que empezó el doctor Alfredo Rodríguez el seminario de antropología de la acción directiva marco una etapa de mi vida llena de aprendizajes nuevos: “ Se gobiernan personas, se administran cosas”

Desligando la acción educativa de cualquier visión de mercado y enmarcándola en su verdadero sentido, el ser directivo radica en ser ejemplo de vida, para estudiantes, padres de familia y maestros, el ser directivo significa alcanzar una serie de virtudes que configuran el “ethos” del directivo: la confianza, integridad, veracidad y compromiso, entendidas estas como una serie de características que debemos poseer para generar climas institucionales en donde se privilegien la discusión, el debate y el dialogo entre los diferentes actores educativos.

Entender esto significa ser un mejor directivo ya que mis acciones deben estar dirigidas al bienestar de las personas que me rodean a través del servicio y la donación, por medio del amor, entendido este como el interés que se debe tener hacia las personas a las cuales se dirige", y que junto con la competencia, iniciativa, responsabilidad, dedicación y compromiso, constituyen la piedra angular de lo que significa debe ser la acción directiva desde la antropología y que, en nuestro quehacer diario debe implementarse, para que podamos realizar una transformación real en nuestra comunidad, se pueda seguir construyendo tejido social y así aportar con un grano de arena en la construcción de un nuevo país, más incluyente e igualitario.

Al terminar mi proceso de formación en la universidad solo me resta decir que este programa colmo mis expectativas, puesto que no solo me ayudo a ser un mejor directivo docente, sino que también, me ayudo a ser una mejor persona, ese es quizá el plus más importante en estos dos años, aprendí cosas nuevas, conocí gente nueva que aportó en mi proceso, muchas gracias.

Pablo César Niño Díaz

Coordinador Diego Montaña Cuellar IED

REFERENCIAS

- Aguerrondo, I., & Braslavsky, C. (2002). *Escuelas del futuro en sistemas educativos del futuro: Qué formación docente se requiere?* Buenos Aires: Papers Editores.
- Aguirre, S. (2007). Estudio sobre la percepción de la relación profesor-alumno entre estudiantes de colegios vulnerables de la región metropolitana. *Revista Iberoamericana de Educación*, 43(5), 1 - 13
- Ahghar, G. (2012). Effect of problem-solving skills education on auto-regulation learning of high school students in tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69, 688-694. doi:10.1016/j.sbspro.2012.11.462
- Albornoz, M. (2010). "Particularidades de la Institución Educativa" [en línea], disponible en: <http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/368115>, recuperado: 15 de diciembre de 2010
- Arón, A. M., & Milicic, N. (2004). *Clima social escolar y desarrollo personal: Un programa de mejoramiento*. Santiago: Andrés Bello.
- Bautista Raba, P. P. (2012). *Clima institucional*. Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.
- Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprender. *Educación*, (27), 103-117.

- Burns, R. A., & Machin, M. A. (2013). Employee and workplace well-being: A multi-level analysis of teacher personality and organizational climate in norwegian teachers from rural, urban and city schools. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 57(3), 309-324.
- Cid Sabucedo, A. (2004). El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la provincia de Ourense. Su estudio desde la perspectiva de la salud. *Revista De Investigación Educativa*, 22(1), 113-144.
- Cornejo, R., & Redondo, J. M. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media: Una investigación en algunos liceos de la región metropolitana. *Última Década*, 9(15), 11-52.
- Donati, P., & García, C. G. (2013). *La familia como raíz de la sociedad*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Duff, B. (2013). *Differences in assessments of organizational school climate between teachers and administrators* (Doctoral dissertation, Liberty University, Lynchburg, VA).
- Estella, A. M. (2005). La violencia escolar: Perspectivas desde naciones unidas. *Revista Iberoamericana De Educación*, (38), 13-32.
- Estrada Mesa, M. H. (2007). *Hacia una conceptualización de la institución educativa un acercamiento bibliográfico*. Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.

Hernández Beltrán, M. F., & Camargo Abelló, M., dir. (2012). *Las relaciones escolares en el jardín infantil jugar para aprender: Análisis del clima escolar*. Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.

Hoz, V. G., & Rubio, R. M. (1986). *Organización y gobierno de centros educativos*. Ediciones Rialp.

Isaacs, D. (1987). *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*. Pamplona: EUNSA.

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Pamplona: Eunsa.

Lamoyi Bocanegra, C. L. (2014). *La Organización Social De La Escuela: Clima Organizacional En Escuelas Secundarias Técnicas y Generales Del Estado De Tabasco*. Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México.

Martínez Hernández, M., Rodríguez Castro, O. R., Bermúdez, J., & Pedraza Ortiz, Alexandra Patricia, dir. (2012). *Caracterización del clima organizacional en instituciones de educación infantil privadas y públicas: Herramienta importante en el desarrollo del sector educativo*. Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.

Mena, I., Milicic, N., Romagnoli, C. y Valdés, A.M. (2006). *Propuesta Valoras UC Potenciación de la política pública de Convivencia Social Escolar*. Recuperado de http://www.valorasuc.cl/documentos_valoras.htm

- Méndez, E. (2000). Gerencia académica: Por qué y cómo reformar la organización educativa. Maracaibo: *Universidad Del Zulia. Venezuela*,
- Murillo-Esteba, P. (2009). Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de "redes semánticas naturales": Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista De Educación*, (350), 375-399.
- Pulido, M. C. (1995). *El proyecto educativo: Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad* Cooperativa Editorial Magisterio.
- Rodríguez, N. (2004). El clima escolar. *Revista Digital Investigación y Educación*, 7(3)
- Saccca Campos, J. (2010). Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Sánchez Plazas, M. C., & Flórez Peña, T., del Socorro. (2012). *La gestión escolar estratégica de fortalecimiento institucional*. Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.
- Sánchez, A., Rivas, M., & Torres, M. V. T. (2006). Eficacia de un programa de intervención para la mejora del clima escolar: Algunos resultados. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 4(9), 353-370.

Sánchez, A. D., Saameño, J. Á. B., López-Montes, M. T. M., del Castillo, Juan de Dios Luna, Fernández, L. A. L., & Claret, P. L. (2006). Las dimensiones del clima organizacional percibidas por los médicos de familia. *Atención Primaria*, 37(9), 489-497.

Sandoval, L. (2008). *Institución educativa y empresa: Dos organizaciones humanas distintas*. Pamplona: Eunsa.

Sandoval, L., Quiroga, C., Camargo, M., Pedraza, A., Vergara, M., & Halima, F. C. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: Un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11(2), 11-48.

Serna, H (2013). *Gerencia estratégica*. Bogota: 3R editores.

Schlemenson, A., de Lejtman, S. K., & González, G. (1996). *Organizar y conducir la escuela: Reflexiones de cinco directores y un asesor*. Buenos Aires: Paidós.

Suárez Betancourt, R., & Camargo Abello, M., dir. (2013). *El clima social escolar: Estrategia para el mejoramiento en el gimnasio Nueva Colombia de suba*. Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.

Vergara, J. R. (2005). Clima social escolar en los centros educativos municipales de la comuna de Tolón, región de la Araucanía, Chile. 1-41.

Zapata Sánchez, G. A., Plaza Serrato, G., Canchón Leiva, Y. P., & Bermúdez, J. J., dir.
(2014). *Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas*. Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.

ANEXOS

ANEXO A

Versión original del instrumento utilizado

I. Datos sociodemográficos

Marque una (x) la opción correspondiente.

Estado civil	Género	Edad	Tiempo de antigüedad en la institución
a. Soltero <input type="checkbox"/> b. Casado <input type="checkbox"/> c. Unión libre <input type="checkbox"/> d. Separado <input type="checkbox"/> e. Religioso <input type="checkbox"/> f. Viudo <input type="checkbox"/>	a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Femenino <input type="checkbox"/>	a. Menor de 25 <input type="checkbox"/> b. Entre 26 y 35 <input type="checkbox"/> c. Entre 36 y 45 años <input type="checkbox"/> d. Entre 46 y 55 años <input type="checkbox"/> e. Mayor de 55 años <input type="checkbox"/>	a. Menos de 1 año <input type="checkbox"/> b. Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/> c. Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/> e. Más de 8 años <input type="checkbox"/>
Nivel de estudios	Nivel de escolaridad en que se desempeña		Tiempo de antigüedad en el cargo
a. Normalista <input type="checkbox"/> b. Pregrado <input type="checkbox"/> c. Especialización <input type="checkbox"/> d. Maestría <input type="checkbox"/> e. Doctorado <input type="checkbox"/>	a. Educación Preescolar <input type="checkbox"/> b. Educación Básica Primaria <input type="checkbox"/> c. Educación Básica Secundaria <input type="checkbox"/> d. Educación Media Vocacional <input type="checkbox"/>		a. Menos de 1 año <input type="checkbox"/> b. Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/> c. Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/> e. Más de 8 años <input type="checkbox"/>

II. DIMENSION DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTRUCTURA Y PROCESOS

1	La institución cuenta con una estructura formal definida que permite el manejo de las diferentes áreas.	1	2	3	4	5
2	Los indicadores con los cuales la institución mide mi gestión educativa son adecuados.	1	2	3	4	5
3	Los procedimientos para verificar el cumplimiento de los objetivos en las tareas que me son asignadas facilitan los procesos de la institución	1	2	3	4	5
4	La comunicación entre directivos y docentes facilitan mi labor en la institución	1	2	3	4	5
5	Las tareas que se me asignan son claras y planificadas	1	2	3	4	5
6	Las políticas internas de la institución son precisas y confiables	1	2	3	4	5
7	El seguimiento respecto a la organización y planificación de las tareas que me son encomendadas es adecuado	1	2	3	4	5

8	El equipo directivo facilita los mecanismos que me aportan al logro de los objetivos propuestos	1	2	3	4	5
9	El grado de disciplina que existe en la institución facilita la realización de mi trabajo	1	2	3	4	5

III.DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL: INFRAESTRUCTURA

10	Las condiciones de los espacios físicos son los adecuados para la realización de mi trabajo	1	2	3	4	5
11	Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) facilitan el desempeño de mis funciones	1	2	3	4	5
12	Los elementos necesarios para la realización de mi trabajo se encuentran disponibles (elementos de oficina, computadores, impresoras, fotocopadoras)	1	2	3	4	5
13	Dispongo de los materiales didácticos necesarios para preparar y orientar mis clases	1	2	3	4	5
14	La planta física de la institución se adapta a las normas básicas de seguridad en situaciones de emergencia	1	2	3	4	5
15	Los espacios y materiales que la institución pone a mi disposición para el desarrollo de las clases son suficientes y pertinentes	1	2	3	4	5

IV. DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL: PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

16	Las decisiones tomadas por el equipo directivo son pertinentes	1	2	3	4	5
17	Para el desempeño de mi trabajo cuento con autonomía.	1	2	3	4	5
18	Los coordinadores apoyan iniciativas que mejoran el desempeño laboral	1	2	3	4	5
19	El cuerpo docente es tenido en cuenta por el equipo directivo en la toma de decisiones que contribuyen al cumplimiento de mis funciones y/o tareas	1	2	3	4	5
20	Las decisiones que se toman en la institución tienen en cuenta las implicaciones que pueden tener para los docentes	1	2	3	4	5
21	Confío en las decisiones que toma el equipo directivo	1	2	3	4	5

V. DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL: RELACIONES INTERPERSONALES

22	Las relaciones que establezco con mis compañeros de trabajo están fundadas en el respeto	1	2	3	4	5
23	El nivel de interacción con mis compañeros de trabajo me permite intercambiar experiencias y mejorar mis prácticas pedagógicas	1	2	3	4	5
24	Los directivos promueven el trabajo en equipo para de esta manera alcanzar los objetivos institucionales propuestos	1	2	3	4	5

25	Los directivos facilitan espacios para la identificación y resolución de conflictos	1	2	3	4	5
26	Mis compañeros y directivos me tratan con respeto	1	2	3	4	5
27	Los canales de comunicación entre directivos y docentes son los adecuados	1	2	3	4	5
28	La relación con los directivos se caracteriza por la empatía	1	2	3	4	5

VI. DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL: IDENTIDAD PERSONAL Y PROFESIONAL / SENTIDO DE PERTENENCIA

29	Considero que esta institución es un buen lugar para trabajar	1	2	3	4	5
30	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo	1	2	3	4	5
31	Mi trabajo y compromiso es valorado y reconocido por los directivos de la institución	1	2	3	4	5
32	Me siento identificado con el horizonte institucional	1	2	3	4	5
33	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución	1	2	3	4	5
34	Me siento orgulloso de ser profesor					
35	Mi compromiso con las metas institucionales es alto	1	2	3	4	5
36	El equipo directivo es garante de la apropiación del horizonte institucional por parte de la comunidad educativa	1	2	3	4	5

VII. DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL: AUTORIDAD

37	Reconozco al directivo docente como figura de autoridad	1	2	3	4	5
38	Considero que el equipo directivo tiene los conocimientos y habilidades para dirigir la institución	1	2	3	4	5
39	El equipo directivo da a conocer los logros alcanzados por la institución	1	2	3	4	5
40	Las órdenes impartidas por el equipo directivo son imparciales	1	2	3	4	5
41	Los directivos docentes son justos en el trato hacia docentes	1	2	3	4	5
42	Los directivos docentes tratan como sus iguales a los docentes	1	2	3	4	5
43	Los directivos docentes son un ejemplo que impulsa a los profesores a trabajar cada día mejor	1	2	3	4	5
44	Los directivos docentes conocen los problemas a los que se enfrentan los maestros	1	2	3	4	5
45	Las autoridades educativas de esta escuela cumplen cabalmente con las funciones que le fueron asignadas y hacen cumplir a los docentes.	1	2	3	4	5
46	Las autoridades educativas de esta escuela fueron seleccionadas con base a los méritos requeridos para el puesto.	1	2	3	4	5

ANEXO B

Versión online del instrumento

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS FACULTAD DE EDUCACIÓN

Estimado Docente:

El presente instrumento hace parte de un ejercicio investigativo de un estudiante candidato al título de Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana. El objetivo es medir a través de un instrumento el clima escolar en instituciones educativas con el fin proponer un plan estratégico para su mejoramiento. La información obtenida tendrá un manejo estrictamente confidencial y con fines exclusivamente académicos.

Solicitamos su colaboración leyendo atentamente cada una de las preguntas y marcando con una x sobre la casilla que mejor represente su percepción frente al ítem consultado. Agradecemos su valiosa participación.

***Obligatorio**

Estado Civil *

- Soltero
- Casado
- Unión Libre
- Separado
- Otros:

Genero *

- Masculino
- Femenino

ANEXO C

Resultados de la encuesta en términos de porcentaje y tabla de frecuencias

Tabla de respuestas respuesta 1

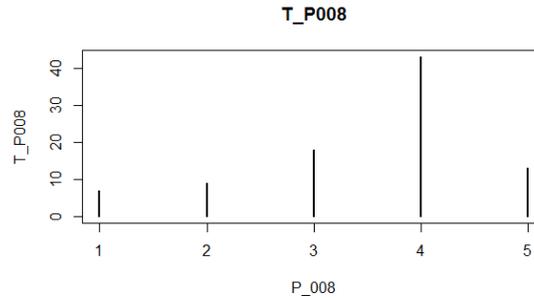


Tabla de respuestas respuesta 2

	P_009	Freq
1	1	6.667
2	2	14.444
3	3	35.556
4	4	38.889
5	5	4.444

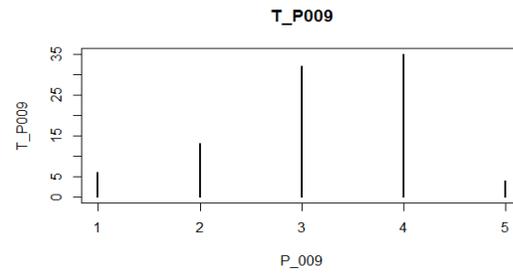


Tabla de respuestas respuesta 3

	P_010	Freq
1	1	8.889
2	2	16.667
3	3	33.333
4	4	37.778
5	5	3.333

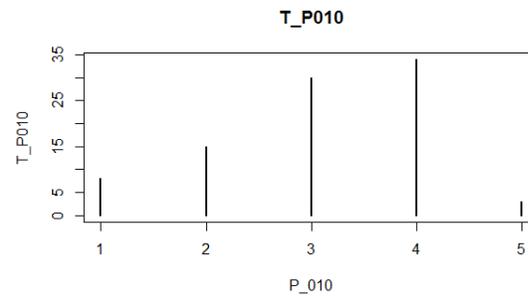


Tabla de respuestas pregunta 4

	P_011	Freq
1	1	4.444
2	2	13.333
3	3	21.111
4	4	45.556
5	5	15.556

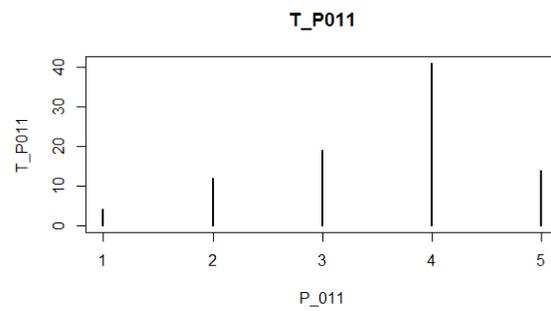


Tabla de respuestas pregunta 5

	P_012	Freq
1	1	4.444
2	2	17.778
3	3	20.000
4	4	50.000
5	5	7.778

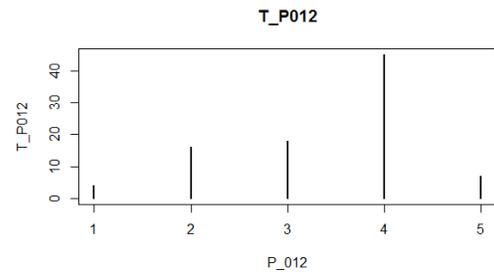


Tabla de respuestas pregunta 6

	P_013	Freq
1	1	3.333
2	2	21.111
3	3	28.889
4	4	41.111
5	5	5.556

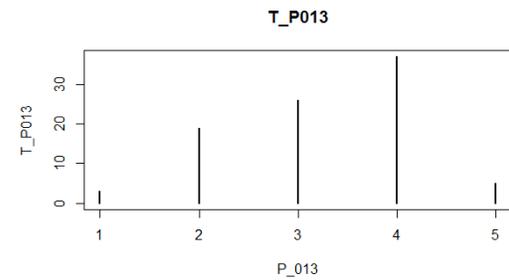


Tabla de respuestas pregunta 7

	P_014	Freq
1	1	4.444
2	2	16.667
3	3	32.222
4	4	42.222
5	5	4.444

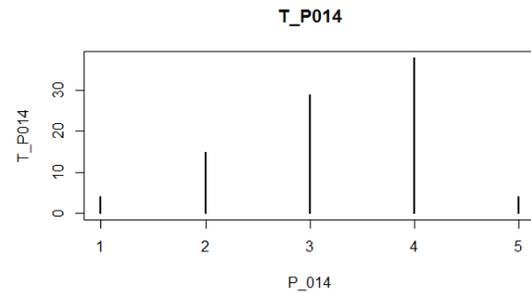


Tabla de respuestas pregunta 8

	P_015	Freq
1	1	5.556
2	2	17.778
3	3	25.556
4	4	43.333
5	5	7.778

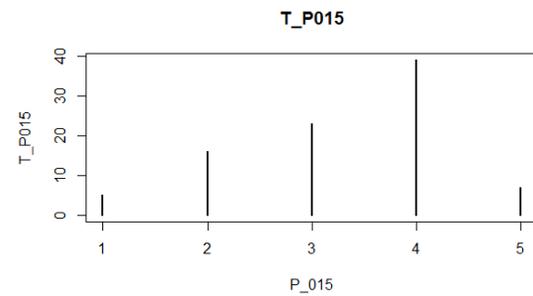
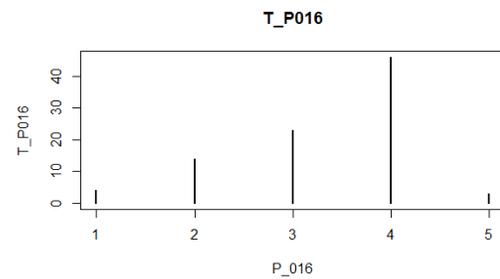


Tabla de respuestas pregunta 9

	P_016	Freq
1	1	4.444
2	2	15.556
3	3	25.556
4	4	51.111



	P_016	Freq
5	5	3.333

Tabla de respuestas pregunta 10

	P_017	Freq
1	1	3.333
2	2	16.667
3	3	14.444
4	4	45.556
5	5	20.000

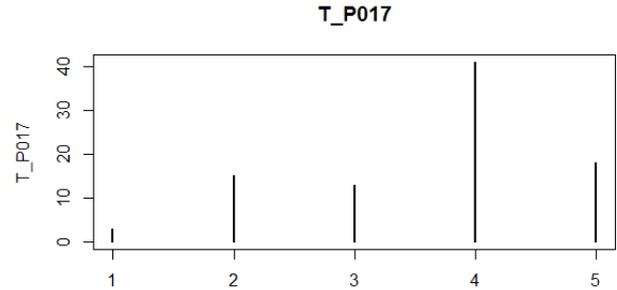


Tabla de respuestas pregunta 11

	P_018	Freq
1	1	12.222
2	2	28.889
3	3	27.778
4	4	24.444
5	5	6.667

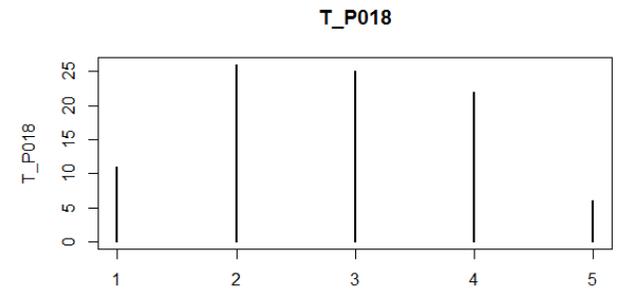


Tabla de respuestas pregunta 12

	P_019	Freq
1	1	17.778
2	2	27.778
3	3	25.556
4	4	24.444
5	5	4.444

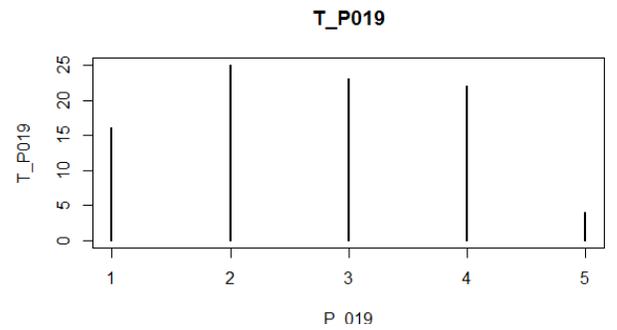


Tabla de respuestas pregunta 13

	P_020	Freq
1	1	7.778
2	2	30.000
3	3	23.333
4	4	31.111
5	5	7.778

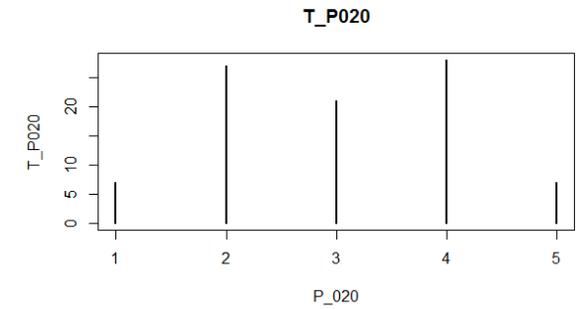


Tabla de respuestas pregunta 14

	P_021	Freq
1	1	7.778
2	2	16.667
3	3	27.778
4	4	40.000
5	5	7.77

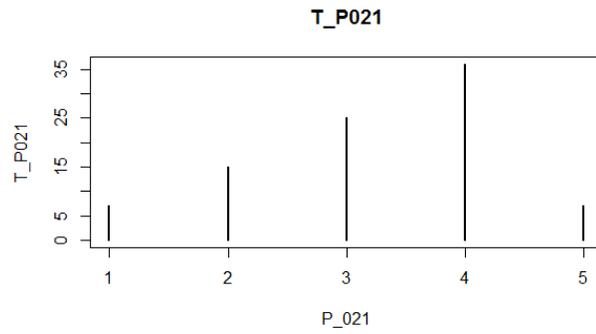


Tabla de respuestas pregunta 15

	P_022	Freq
1	1	6.667
2	2	26.667
3	3	34.444
4	4	26.667
5	5	5.556

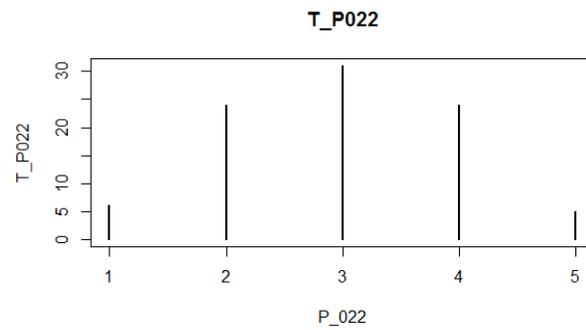


Tabla de respuestas pregunta 16

	P_023	Freq
1	1	2.222
2	2	16.667
3	3	41.111
4	4	35.556
5	5	4.444

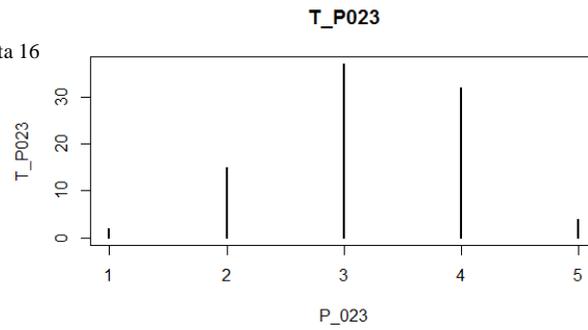


Tabla de respuestas pregunta 17

	P_024	Freq
1	1	1.111
2	2	4.444
3	3	4.444
4	4	47.778
5	5	42.222

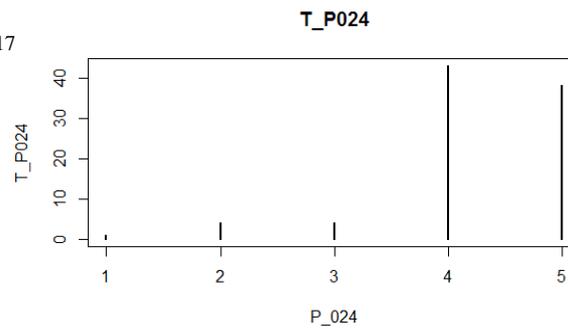


Tabla de respuestas pregunta 18

	P_025	Freq
1	1	6.667
2	2	5.556
3	3	8.889
4	4	61.111
5	5	17.778

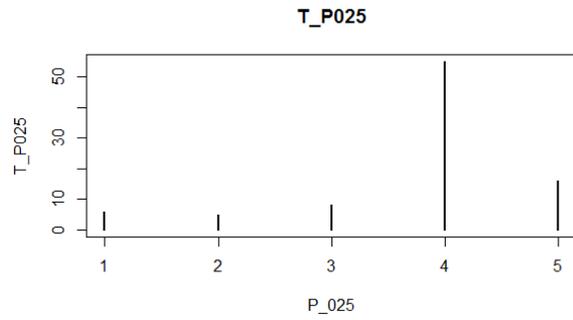


Tabla de respuestas pregunta 19

	P_026	Freq
1	1	6.667
2	2	22.222
3	3	32.222
4	4	30.000
5	5	8.889

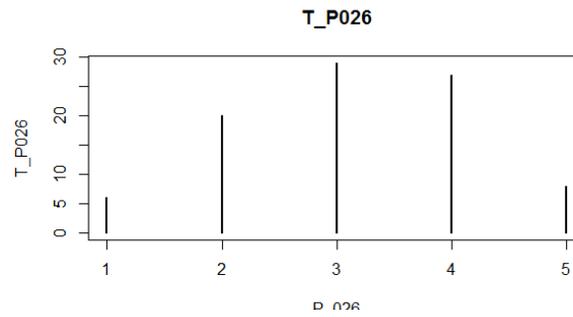


Tabla de respuestas pregunta 20

	P_027	Freq
1	1	6.667
2	2	23.333
3	3	33.333
4	4	31.111
5	5	5.556

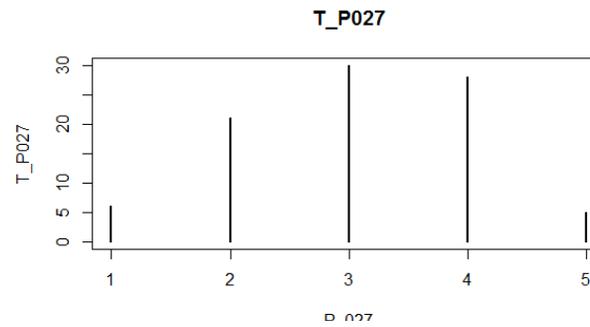


Tabla de respuestas pregunta 21

	P_028	Freq
1	1	3.333
2	2	21.111
3	3	33.333
4	4	32.222
5	5	10.000

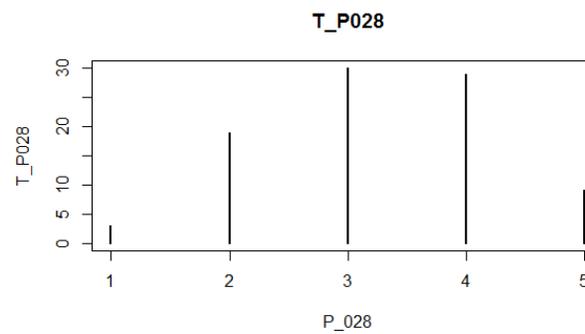


Tabla de respuestas pregunta 22

	P_029	Freq
1	1	2.222
2	2	2.222
3	3	5.556
4	4	26.667
5	5	63.333

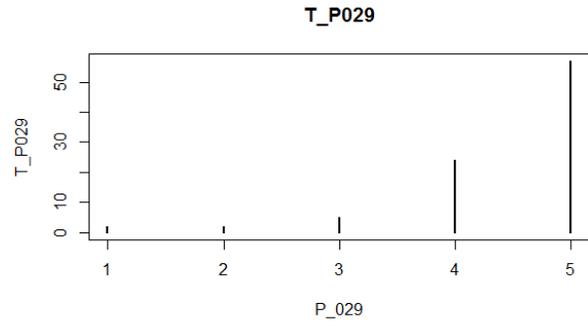


Tabla de respuestas pregunta 23

	P_030	Freq
1	1	3.333
2	2	5.556
3	3	15.556
4	4	51.111
5	5	24.444

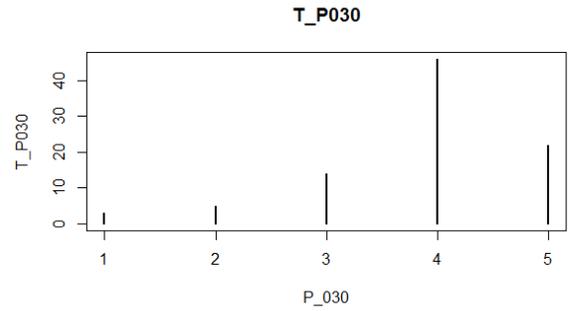


Tabla de respuestas pregunta 24

	P_031	Freq
1	1	6.667
2	2	11.111
3	3	27.778
4	4	42.222
5	5	12.222

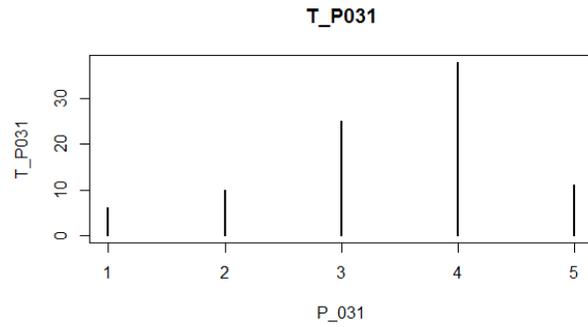


Tabla de respuestas pregunta 25

	P_032	Freq
1	1	7.778
2	2	13.333
3	3	27.778
4	4	43.333
5	5	7.77

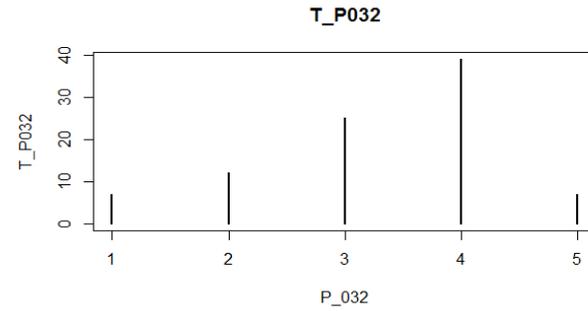


Tabla de respuestas pregunta 26

	P_033	Freq
1	1	3.333
2	2	2.222
3	3	13.333
4	4	27.778
5	5	53.333

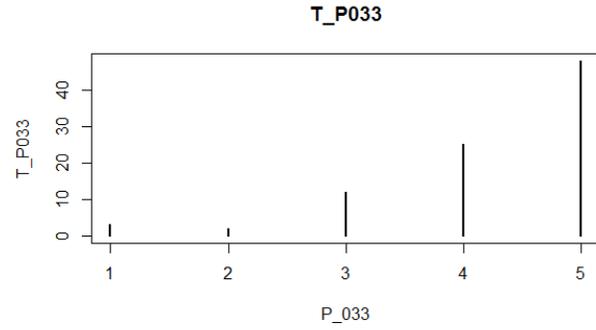


Tabla de respuestas pregunta 27

	P_034	Freq
1	1	5.556
2	2	16.667
3	3	27.778
4	4	34.444
5	5	15.556

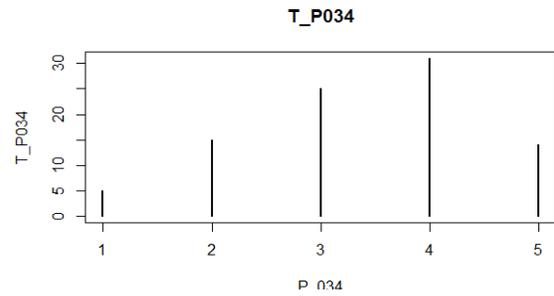


Tabla de respuestas pregunta 28

	P_035	Freq
1	1	3.333
2	2	3.333
3	3	22.222
4	4	45.556
5	5	25.556

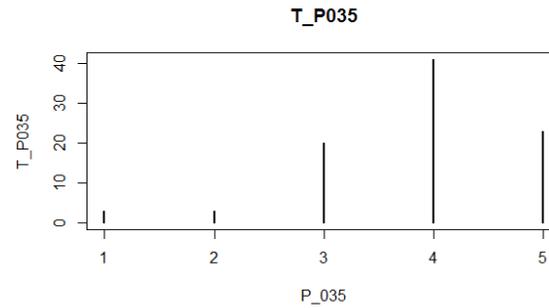


Tabla de respuestas pregunta 29

	P_036	Freq
1	1	1.111
2	3	13.333
3	4	41.111
4	5	44.444

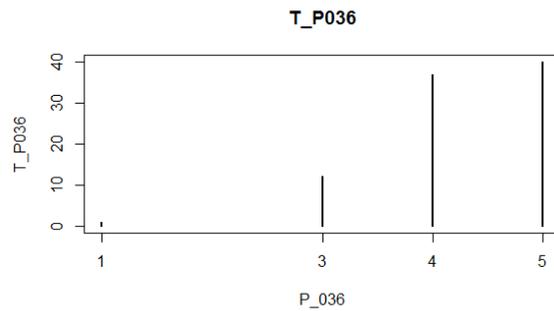


Tabla de respuestas pregunta 30

	P_037	Freq
1	2	1.111
2	3	5.556
3	4	42.222
4	5	51.111

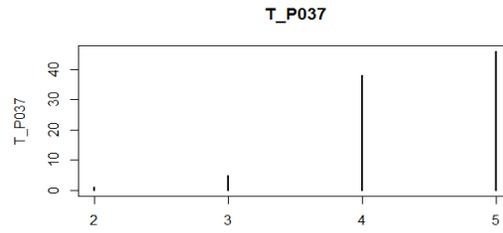


Tabla de respuestas pregunta 31

	P_038	Freq
1	1	4.444
2	2	8.889
3	3	30.000
4	4	38.889
5	5	17.778

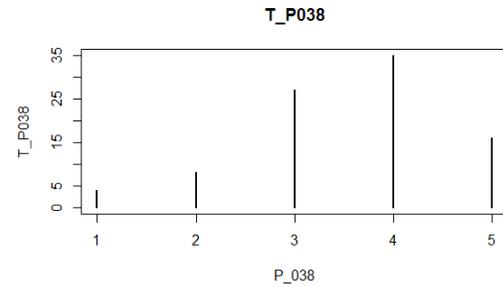


Tabla de respuestas pregunta 32

	P_039	Freq
1	1	2.222
2	2	7.778
3	3	25.556
4	4	43.333
5	5	21.111

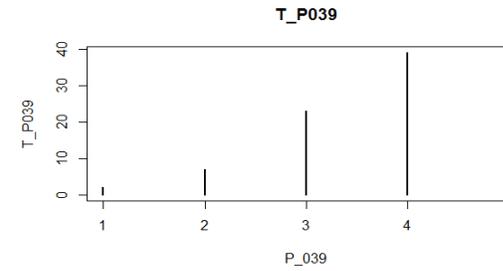


Tabla de respuestas pregunta 33

	P_040	Freq
1	1	1.111
2	2	1.111
3	3	7.778
4	4	40.000
5	5	50.000

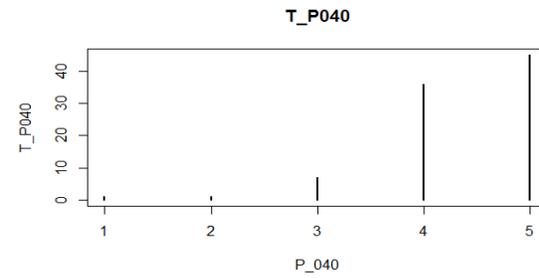


Tabla de respuestas pregunta 34

	P_041	Freq
1	1	1.111
2	2	1.111
3	3	2.222
4	4	10.000
5	5	85.556

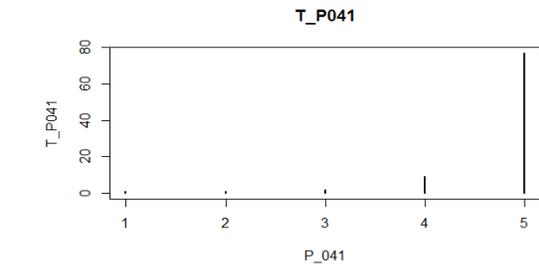


Tabla de respuestas pregunta 35

	P_042	Freq
1	1	1.111
2	2	1.111
3	3	5.556
4	4	45.556
5	5	46.667

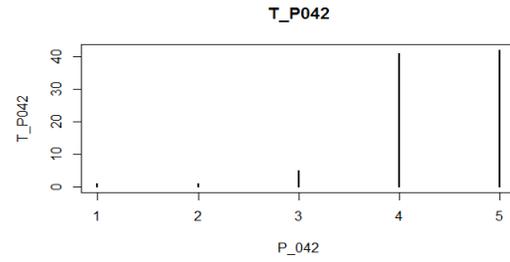


Tabla de respuestas pregunta 36

	P_043	Freq
1	1	3.333
2	2	11.111
3	3	25.556
4	4	41.111
5	5	18.889

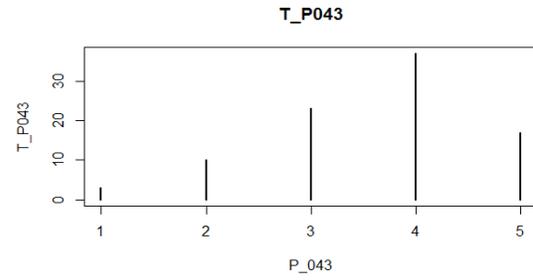


Tabla de respuestas pregunta 37

	P_044	Freq
1	1	3.333
2	2	3.333
3	3	17.778
4	4	34.444
5	5	41.111

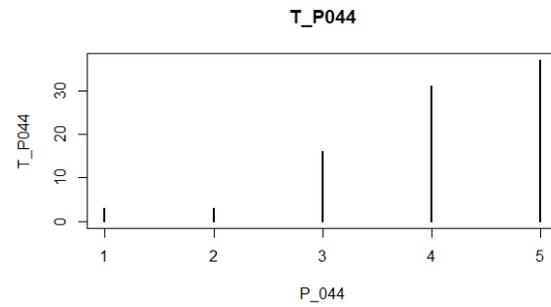


Tabla de respuestas Pregunta 38

	P_045	Freq
1	1	2.222
2	2	4.444
3	3	26.667
4	4	44.444
5	5	22.222

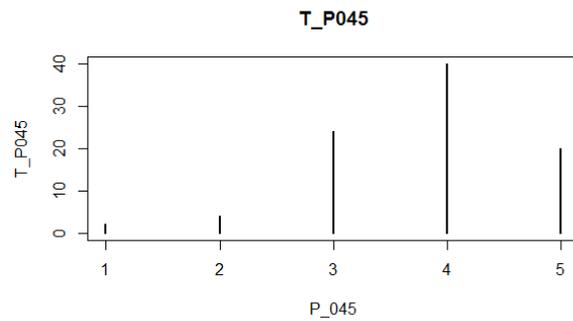


Tabla de respuestas pregunta 39

	P_046	Freq
1	1	2.222
2	2	18.889
3	3	30.000
4	4	36.667
5	5	12.222

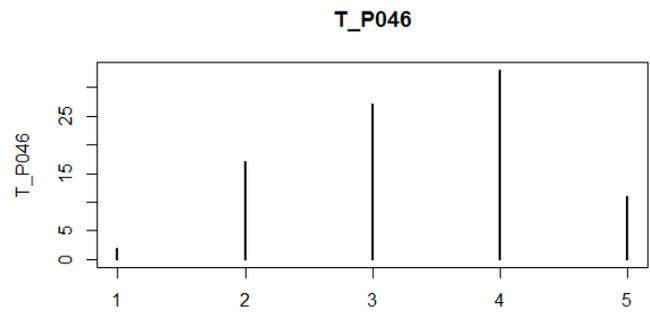


Tabla de respuestas pregunta 40

	P_047	Freq
1	1	5.556
2	2	14.444
3	3	37.778
4	4	33.333
5	5	8.889

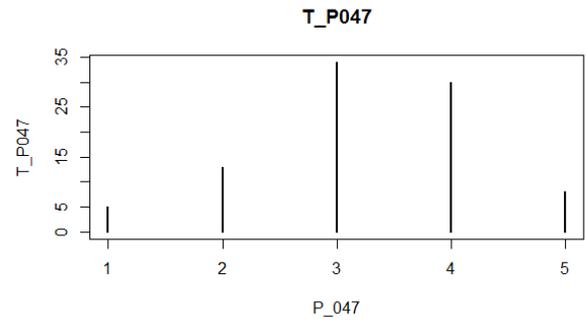


Tabla de respuestas pregunta 41

	P_048	Freq
1	1	5.556
2	2	12.222
3	3	23.333
4	4	37.778
5	5	21.111

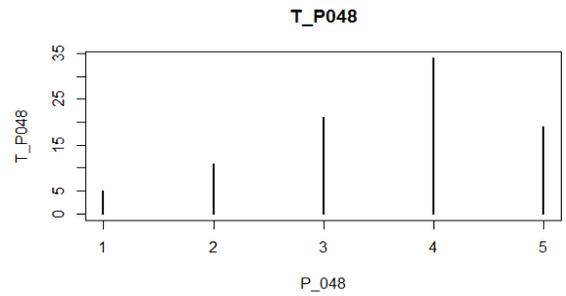


Tabla de respuestas pregunta 42

	P_049	Freq
1	1	10.000
2	2	12.222
3	3	21.111
4	4	37.778
5	5	18.889

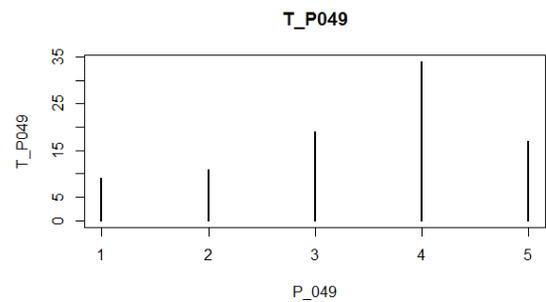
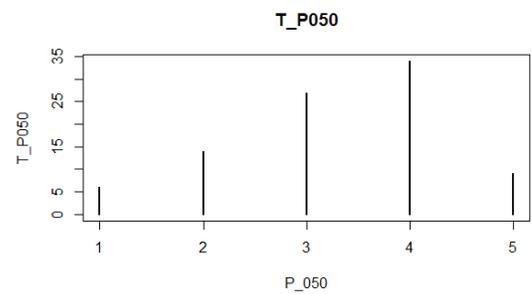


Tabla pregunta 43

	P_050	Freq
1	1	6.667
2	2	15.556
3	3	30.000
4	4	37.778



	P_050	Freq
5	5	10.000

Tabla pregunta 44

	P_051	Freq
1	1	4.444
2	2	20.000
3	3	33.333
4	4	32.222
5	5	10.000

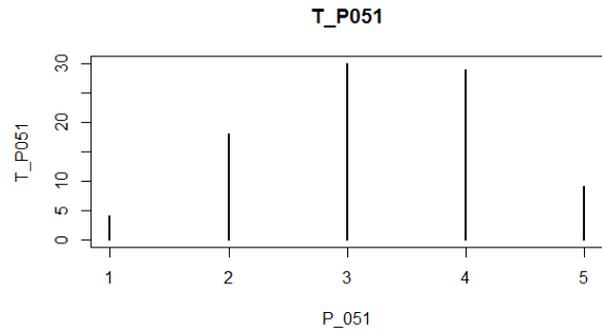


Tabla pregunta 45

	P_052	Freq
1	1	1.111
2	2	17.778
3	3	32.222
4	4	34.444
5	5	14.444

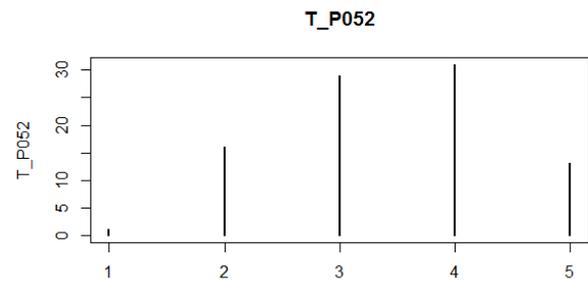


Tabla pregunta 46

	P_053	Freq
1	1	7.778
2	2	3.333
3	3	24.444
4	4	37.778
5	5	26.667

