

**LINEAMIENTOS DE FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS
PARA DINAMIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR**

KARENN LIZETH LEAL SOLANO

DIANA MILENA TARAZONA AYALA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE EDUCACION

BUCARAMANGA

2014

**LINEAMIENTOS DE FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS
PARA DINAMIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR**

KARENN LIZETH LEAL SOLANO

DIANA MILENA TARAZONA AYALA

**Trabajo de Grado para optar al título de Licenciadas en Educación Básica
con énfasis en Ciencias Naturales Y Educación Ambiental**

Director

Mg CESAR AUGUSTO ROA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE EDUCACION

BUCARAMANGA

2014

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 13 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 16 |
| 4. OBJETIVOS | 17 |
| 4.1.1 OBJETIVO GENERAL | 17 |
| 4.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 17 |
| 5. MARCO REFERENCIAL | 18 |
| 5.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | 18 |
| 5.1.1 A Nivel Internacional..... | 18 |
| 5.1.2 A nivel Nacional | 21 |
| 5.1.3 A nivel Local | 24 |
| 5.2 MARCO LEGAL | 27 |
| 5.3 HORIZONTE TEORICO | 31 |
| 5.3.1 CALIDAD EDUCATIVA..... | 32 |
| 5.3.2 GESTIÓN ESCOLAR | 37 |
| 5.3.2.1 Características de la Gestión Escolar..... | 38 |
| 5.3.2.2 Componentes de la gestión escolar | 41 |
| 5.3.3 FORMACIÓN DE MAESTROS | 43 |
| 5.3.3.1 Una reconstrucción de la historia del maestro y su formación..... | 44 |
| 5.3.3.2 Modelos para la formación permanente..... | 49 |
| 6. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN | 55 |
| 7. METODOLOGÍA DEL PROYECTO | 61 |
| 7.1 CLASE DE ESTUDIO | 61 |
| 7.1.1 Características básicas de la investigación cualitativa | 62 |
| 7.1.2 Investigación documental..... | 64 |

| | | |
|--------------|---|----|
| 7.2 | PROCESO METODOLÓGICO | 65 |
| 7.2.1 | Diseño | 65 |
| 7.2.2 | Gestión e implementación | 66 |
| 7.2.3 | Comunicación de resultados | 68 |
| 7.3 | VENTAJAS EN EL USO DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL | 69 |
| 7.4 | LIMITACIONES DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL | 70 |
| 8. | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 71 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 73 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla N° 1. Planes de formación de docentes y directivos docente..... | 23 |
| Tabla N° 2. Macro proyectos y proyectos de investigación realizados o en ejecución..... | 58 |

RESUMEN

TITULO: LINEAMIENTOS DE FORMACION INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS PARA DINAMIZAR LOS PROCESOS DE GESTION ESCOLAR*

AUTORAS: Karenn Lizeth Leal Solano**, Diana Milena Tarazona Ayala**

PALABRAS CLAVE: Formación de maestros, Formación Inicial, Formación Permanente, Calidad Educativa, Gestión Escolar.

DESCRIPCION:

Este anteproyecto de grado es la base del resultado del proceso de pasantía en la línea de Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE).

Las instituciones escolares actualmente han venido fortaleciendo sus procesos organizativos con el fin de mejorar la Gestión Escolar y la Calidad Educativa, por consiguiente, el papel del maestro y los directivos escolares cobra también mayor importancia, dado que se deben asumir nuevos roles, además de contribuir a mejorar o transformar los procesos de Gestión Escolar.

Para un completo desarrollo del maestro dentro de la institución educativa, se necesita estar al pendiente de los diferentes avances y transformaciones que experimenta la educación; por consiguiente se necesita una formación permanente que lo ayude en su quehacer pedagógico, a formular nuevos proyectos institucionales, generando un cambio innovador, orientado hacia el desarrollo de competencias, liderazgo, trabajo en equipo con miras al mejoramiento del institución educativa. Por ello esta propuesta de investigación busca responder a las siguientes preguntas: ¿Qué lineamientos es necesario plantear para fortalecer los procesos de formación inicial y permanente de maestros y dinamizar los procesos de Gestión Escolar?, ¿Qué necesidades de formación de maestros se generan a partir de las dificultades encontradas en los procesos de Gestión Escolar?, ¿Qué características y/o fundamentos se deben tener en cuenta para la formulación de lineamientos de formación inicial y permanente de maestros en Gestión Escolar?

La propuesta que se plantea es una investigación cualitativa con un diseño de revisión documental. Se tendrá en cuenta los proyectos realizados por el grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE). Los resultados contribuirán a fortalecer los programas de formación inicial y formación permanente de maestros y al mejoramiento de los procesos de Gestión Escolar y Calidad Educativa de las instituciones escolares.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Educación. Director Mg Cesar Augusto Roa.

ABSTRACT

TITLE: GUIDELINES FOR INITIAL TEACHER TRAINING AND CONTINUING TO BOOST SCHOOL MANAGEMENT PROCESSES*

AUTHORS: Karenn Lizeth Leal Solano**, Diana Milena Ayala Tarazona**

KEYWORDS: Teacher Training, Initial Training, Continuing Education, Quality Education, School Management.

DESCRIPTION:

This draft grade is based on the outcome of the internship process in line with Quality Education and School Management (CEGE).

Educational institutions currently have been strengthening their organizational processes in order to improve the School Management and Educational Quality, therefore, the role of the teacher and school leaders also becomes more important, since it must take on new roles, and contribute improve or transform processes of school management.

For a complete development of the teacher within the school, you need be aware of the various developments and changes affecting education; therefore ongoing training to help him in his pedagogical work, to develop new institutional projects, creating an innovative change-oriented skills development, leadership, teamwork for the improvement of the educational institution is required. Therefore this proposed research seeks to answer the following questions: What is necessary to propose guidelines to strengthen the processes of initial and ongoing training of teachers and streamline the processes of school management, what teacher training needs are generated from the difficulties encountered in the process of school management, What features and / or foundations should be taken into account in the formulation of guidelines for initial and ongoing training of teachers in school management?

The proposal arises as a qualitative research design document review. Projects undertaken by the group Education Quality and School Management (CEGE) is taken into account. The results will contribute to strengthening the initial and ongoing training of teachers and improving school management processes and educational quality of schools.

* Project grade

** Human Science Faculty. School of Education. Director Mg Cesar Augusto Roa.

INTRODUCCIÓN

Ser maestros es estar en un proceso de aprendizaje continuo, que comienza para algunos en la familia, para otros, en las Escuelas Normales o en las Universidades y continúa con la actualización y formación permanente para el mejoramiento de su desempeño y desarrollo profesional.

Tanto maestros y directivos escolares, comparten funciones como: ser líder, mediar los procesos formativos de los estudiantes, y a su vez, participar y dinamizar los procesos de Gestión Escolar para el mejoramiento y la transformación de la institución y comunidad en la que se encuentra.

Esta propuesta de investigación “LINEAMIENTOS DE FORMACION INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS PARA DINAMIZAR LOS PROCESOS DE GESTION ESCOLAR”, presenta en un primer momento el análisis y formulación del problema, la justificación y objetivos que se pretenden alcanzar; como segundo momento prosigue con el marco referencial, que contiene, los antecedentes investigativos; marco legal; horizonte teórico los cuales darán soporte a la investigación. Como tercer momento encontramos el contexto de la investigación, la metodología del proyecto, el cual se plantea una investigación cualitativa con diseño de revisión documental y un cronograma a seguir para su desarrollo.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El interés por la educación ha sido una constante a todo lo largo de la historia colombiana, ya que siempre ha existido la necesidad de intercambiar pareceres y visiones del mundo, a través del quehacer educativo, la recreación y conservación del conocimiento; entre otras finalidades, la educación busca educar para la vida, para el trabajo y para la realización plena de todas las personas, educa al ser humano para aprender valores, normas de conductas, modos de ser y conocimientos para la vida en sociedad. Así a través del aprendizaje las nuevas generaciones descubren diferentes maneras de ver el mundo respecto a las generaciones anteriores. La educación avanza progresivamente debido a los cambios tanto políticos, económicos y sociales del país y del mundo, creando criterios en las personas para que estas sean capaces de cuestionar las acciones de sí mismas como de las demás, logrando mayor autonomía y responsabilidad en sus decisiones.

La educación en Colombia presenta diferentes retos y problemas en cuanto a la calidad educativa de las instituciones escolares; a su vez, demanda del maestro nuevos comportamientos, mayor profesionalidad, una nueva actitud hacia los estudiantes, conocimientos y habilidades pedagógicas flexibles, según las distintas situaciones y contextos educativos, para lo cual es fundamental la formación permanente de los actores educativos con miras al mejoramiento del quehacer pedagógico; para fortalecer la calidad de la educación y los procesos de Gestión Escolar de las instituciones educativas.

El grupo de investigación “Calidad Educativa y Gestión Escolar” (CEGE) de la Universidad Industrial de Santander ha venido realizando proyectos de investigación a nivel de Maestría en Pedagogía y Licenciatura en Educación Básica, a través de los cuales manifiesta su interés por los procesos de Gestión Escolar en las instituciones y la calidad de la Educación. Entre otras

problemáticas y necesidades que se han identificado, la propuesta que se propone se centra sobre los problemas que se relacionan con la formación inicial, permanente de maestros y la dinamización de los procesos de Gestión Escolar, como son:

- Liderazgo: emerge del evidenciar que esta función o característica se le reconoce o delega exclusivamente al director y coordinador.
- Trabajo en equipo: Es común encontrar prácticas individualistas o de sólo creación de grupos y comisiones donde unos pocos aportan.
- Las políticas educativas: no se han interpretado adecuadamente o dan prevalencia a la cobertura de las instituciones educativas descuidando la calidad.
- Existe confusión entre los términos “capacitación” y “formación” de docentes: la capacitación normalmente equivale a acciones puntuales y aisladas, la formación implica un proceso permanente.
- Las instituciones escolares se han visto en la necesidad de elaborar planes de mejoramiento con el propósito de lograr la calidad educativa; sin embargo, en su elaboración se encuentran con dificultades debido a la falta de formación de maestros y directivos para atender a las diversas problemáticas de la educación.
- La falta de formación permanente y el desinterés que manifiestan algunos actores y sectores de población por lo educativo, ha llevado a una subvaloración social de la profesión educadora que no favorece la dignificación de la profesión.

- Buena parte de los directivos manifiesta que la formación administrativa que recibieron fue de enfoque empresarial, o empírica.
- Los actores educativos manifiestan que no existen propuestas de formación permanente en Gestión Escolar que responda a las necesidades y problemáticas de las instituciones escolares.

A partir de la problemática anterior surge la necesidad de plantear lineamientos que contribuyan a fortalecer los programas de formación inicial y permanente de maestros con miras a dinamizar los procesos de Gestión Escolar en las instituciones educativas.

Por todo lo anterior se plantea la pregunta orientadora de la investigación:
¿Qué lineamientos es necesario plantear para fortalecer los procesos de formación inicial y permanente de maestros y dinamizar los procesos de Gestión Escolar?

Y preguntas directrices que buscan dar solución al problema, como:

.¿Qué necesidades de formación de maestros se generan a partir de las dificultades encontradas en los procesos de Gestión Escolar?

¿Qué características y/o fundamentos se deben tener en cuenta para la formulación de lineamientos de formación inicial y permanente de maestros en Gestión Escolar?

2. JUSTIFICACIÓN

La problemática que se ha venido presentando en la Calidad Educativa y Gestión Escolar frente a los diferentes escenarios educativos, se evidencia en los bajos resultados obtenidos por los estudiantes en las últimas pruebas SABER 3°, SABER 5°, SABER 9°, SABER 11° y a nivel internacional en la Evaluación PISA, entre otras, dejan ver que existen falencias aún no resueltas en la Educación Colombiana.

Actualmente las instituciones educativas buscan el fortalecimiento de los maestros basándose en un aprendizaje continuo, en la mejora de su práctica y en el establecimiento de estándares que contribuyan a incrementar la calidad de educación y el rendimiento de los aprendizajes de los estudiantes. Es importante, como una condición para ello, la creación de ambientes y procesos institucionales de Gestión Escolar, aspecto para lo cual maestros y directivos expresan su necesidad de formación.

El proyecto de investigación, busca responder a las necesidades de los maestros, planteando lineamientos para fortalecer la formación inicial y permanente que dinamicen los procesos de Gestión Escolar, y así contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

3. OBJETIVOS

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular lineamientos para fortalecer la formación inicial y permanente de maestros y dinamizar los procesos de Gestión Escolar.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las necesidades de formación de maestros que se generan a partir de las dificultades encontradas en los procesos de Gestión Escolar.
- Determinar las características y/o fundamentos que se deben tener en cuenta para la formulación de lineamientos de formación inicial y permanente de maestros en Gestión Escolar

4. MARCO REFERENCIAL

El estudio no se mide por el número de páginas leídas en una noche, ni por la cantidad de libros leídos en un semestre. Estudiar no es un acto de consumir ideas, sino de crearlas y recrearlas

Paulo Freire

Esta investigación requiere un marco de referencia que permita contextualizar y centrar las ideas para lograr los objetivos propuestos, comprende los antecedentes investigativos (internacional, nacional y regional), la fundamentación legal relacionada con formación inicial y permanente y la fundamentación teórica.

4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes investigativos, presentan reseñas de estudios similares a la investigación que se propone, realizado a nivel internacional, nacional y regional.

4.1.1 A Nivel Internacional

Intervención didáctica desde la perspectiva de género en la formación inicial de un grupo de docentes de educación física, realizada como tesis doctoral por Matilde Fontecha Miranda, en la Universidad del país Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. (Noviembre 2006). Es una investigación cualitativa acerca de la formación inicial del profesorado en una sociedad cada

vez más compleja y cambiante; el profesorado universitario es el responsable de contribuir a la preparación de docentes cualificados para participar, desde el movimiento, en el proceso de desarrollo de las capacidades del alumnado de Primaria y, asimismo, ser capaces de crear hábitos saludables y estables de actividad física a través de experiencias positivas.

Fontecha plantea entre otros objetivos de la investigación¹:

- Comprobar la posibilidad de abordar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la formación del futuro profesorado de EF -la diplomatura de Maestro/a Especialista en EF- desde una metodología reflexiva y participativa, a través del desarrollo de la asignatura Educación Física y su Didáctica.
- Contribuir a la formación de dichas personas, capacitándolas para que puedan cumplir la finalidad encomendada al profesorado de EF; es darle a entender a los maestros que sean conscientes de que la formación inicial no les bastará para el resto de su vida y capacitarles para asumir la importancia de permanecer inmersos en procesos de formación permanente.

Se concluye que en la labor docente se debe capacitar al alumnado-futuro profesorado en “el aprender a aprender” y pensar para interpretar y analizar los hechos y situaciones, con capacidad crítica, mediante la observación objetiva de la realidad.

Denise Vaillant en su trabajo **Formación inicial del profesorado en América Latina: dilemas centrales y perspectivas**², de la Universidad ORT de

¹ FONTECHA MIRANDA, Matilde. Intervención didáctica desde la perspectiva de género en la formación inicial de un grupo de docentes de educación física. Universidad del país Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Noviembre 2006. Pag.292

Uruguay, en el 2013, realiza un diagnóstico sobre la calidad de la formación inicial de los maestros en muchos países latinoamericanos y una de sus preocupaciones es la urgencia por cubrir las plazas de maestros y profesores en los sistemas educativos, por eso pasa en un segundo plano la calidad de los currículos formativos y lo confirma planteando que “La duda por la calidad se sustenta, sobre todo, en los resultados de las evaluaciones estandarizadas de aprendizaje de los alumnos y alumnas a lo largo del sistema escolar”

Además resalta la importancia de que no solo en América Latina y el Caribe sino también a nivel mundial, “se manifiesta una preocupación creciente por abordar los desafíos relacionados con la preparación de maestros y profesores”.

Ana Cristina Márquez Aragonés planteo **La Formación Inicial para el nuevo perfil del Docente de Secundaria. Relación entre la teoría y la práctica**³, como tesis doctoral; en la Universidad de Málaga, España, basándose en un tipo de metodología mixta, descriptiva y comprensiva.

Su investigación presenta como objetivo global: “Determinar las características que debe tener un programa de formación inicial de docentes de Enseñanza Secundaria” y a su vez como “la formación teórica y la formación práctica están conectadas en los programas de formación inicial del profesorado de Enseñanza Secundaria”

² VAILLANT, Denise. Formación inicial del profesorado en América Latina: Dilemas y Perspectivas. Universidad ORT. Uruguay. 2013. Pag.186.

³ MÁRQUEZ ARAGONÉS, Ana Cristina. La Formación Inicial para el nuevo perfil del Docente de Secundaria. Relación entre la teoría y la práctica. España: Universidad de Málaga, año, pág. 385.

Márquez quiere dejar constatado la importancia que, “tanto el alumno en formación, futuro profesor de Enseñanza Secundaria, como el profesor experimentado dan a la formación inicial”

Y además determinar “la relación que debe existir entre el perfil profesional que se le pide en este siglo al profesorado de Secundaria y la formación que recibe para responder a esta demanda”

4.1.2 A nivel Nacional

La Secretaría de Educación del Huila⁴, desarrolló un Plan de Formación Permanente para los maestros en ejercicio como una estrategia administrativa y pedagógica, para el perfeccionamiento necesario de docentes, directivos y el crecimiento en el compromiso de su misión educadora; a partir de la reflexión durante la consolidación de la autoevaluación institucional, la formación académica de los educadores.

El plan de formación permanente contribuye a fortalecer y actualizar los conocimientos de los maestros ya que se encuentran preocupados por los resultados de las pruebas de Estado las cuales indican que los estudiantes terminan sus niveles de escolaridad con una baja capacidad para comprender textos escritos y aprender de ellos, además de una preocupante deficiencia para resolver problemas matemáticos y científicos complejos que combinen dos o más variables.

⁴ SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL HUILA. Formación permanente a directivos y docentes. Huila. 2010.[consultado 14 abril 2014] Disponible http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=17211&Itemid=3765

Por consiguiente, se espera que el plan integre un conjunto de acciones formativas encaminadas a desarrollar y perfeccionar las competencias necesarias para mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes y de gestión educativa de los directivos docentes, con las cuales se espera aportar al logro de aprendizajes significativos y desarrollo de competencias básicas, laborales y ciudadanas, en los estudiantes.

El **Ministerio de Educación Nacional**⁵ muestra planteamientos comunes. Por un lado, se orientan a transformar el Proyecto Educativo Institucional y a definir la planeación curricular para guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje hacia una educación pertinente con las demandas de un mundo globalizado. Por otro, se dirigen a desarrollar la teoría y la práctica pedagógica en los docentes y a fortalecer la investigación en el campo pedagógico y el saber específico. Así mismo, los enfoques temáticos de formación se orientan hacia el uso y apropiación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para ser implementados en las didácticas como recurso de apoyo pedagógico, como en los procesos administrativos de las instituciones educativas; y hacia la formación en segunda lengua, en la mayoría de los casos el inglés.

Las estrategias utilizadas se adecúan a las nuevas concepciones de la formación docente y en ese sentido privilegian la conformación de redes como es el caso de Bogotá con la red "Maestros que Aprenden de Maestros", o la del Huila, "Red Departamental de Maestros del Huila". Como lo muestra a continuación la tabla N°1 sobre los "Planes de Formación de docentes y directivos docentes" presentada por el Ministerio de Educación Nacional.

⁵ Ministerio de Educación Nacional. Artículo. Planes de Formación de docentes y directivos docentes. Junio. 2009. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-195881.html>

Tabla N°1: Planes de formación de docentes y directivos docentes

| | HUILA | CAUCA | BOGOTÁ.D.C. | ANTIOQUIA | NEIVA |
|-------------|--|---|--|---|---|
| TÍTULO | Plan general de formación permanente a directivos docentes y docentes al servicio del departamento 2008-2011 | Plan de formación de docentes y directivos docentes de los municipios no certificados del departamento- período 2008- 2011 | Plan territorial de formación de docentes y directivos docentes 2008: Mejoramiento profesional para la construcción de una educación de calidad | Plan territorial de formación de docentes y directivos docentes 2008 - 2011 | Plan de Formación de Maestros año 2008 |
| PERÍODO | 2008- 2011 | 2008- 2011 | 2008 - 2009 | 2008- 2011 | 2008 |
| OBJETIVOS | Formar a los docentes y directivos docentes en las áreas administrativas y académicas, a partir de procesos de autogestión para mejorar los indicadores de calidad en la educación y fortalecer la cultura huilense. | Definición de políticas sobre el proceso de formación de educadores para el Departamento del Cauca; definición de estrategias y programas que deben ofertar las instituciones formadoras; fortalecimiento de las Mesas de Trabajo por área de enseñanza para socializar experiencias pedagógicas; y conformación de los Comités Pedagógicos y de Investigación en las Escuelas Normales Superiores. | Propiciar la actualización permanente de los docentes y fortalecer los procesos de investigación e innovación en los procesos de formación; consolidar la estrategia "Maestros que aprenden de maestros" y apoyar los grupos, redes y organizaciones de saber pedagógico de maestros; avanzar en la consolidación de la estrategia de acompañamiento institucional para la redefinición del Proyecto Educativo Institucional; propiciar la articulación entre los sectores públicos y privados para propender el mejoramiento de la calidad de la educación en el Distrito Capital. | Brindar programas de formación permanente a docentes y directivos, que contribuyan a su desarrollo personal y profesional para que desde su quehacer, construyan currículos pertinentes según los grupos poblacionales, multiculturales y pluriétnicos, con enfoque de derechos atendidos. Fortalecer el desarrollo de la investigación y la sistematización de experiencias; brindar formación en bilingüismo, tecnología, y modelos educativos flexibles. | Desarrollar un proceso de capacitación docente que dote de herramientas conceptuales y metodológicas para fortalecer su quehacer pedagógico. Formar en tecnologías de la información y la comunicación, bilingüismo, y competencias laborales como factores claves para propiciar una perspectiva de futuro laboral o emprendimiento para los estudiantes. |
| ESTRATEGIAS | Construir la Red Departamental de Formación Permanente de Directivos y Docentes en Servicio, en la cual los maestros asumen una participación activa y crítica del ejercicio docente al convertirse en capacitados y capacitadores. La red estará conformada por una estructura administrativa orientada a identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas y gestionar recursos y por una estructura académica "Maestros de Maestros". | Fortalecer la relación entre las instituciones oferentes de los programas de formación docente y las instituciones educativas; y fomentar la investigación educativa a través de la vinculación de investigadores a los programas de formación permanente. Organizar la comunidad educativa a través de redes o mesas de trabajo y fortalecerlas promocionando, divulgando y socializando experiencias significativas. Formar a los docentes que trabajan con poblaciones educativas especiales (personas con limitaciones o capacidades excepcionales, adultos, grupos étnicos, campesinos y grupos para rehabilitación o reinserción social). Vincular a los docentes y directivos docentes del sector privado a los programas de formación permanente coordinados por la Secretaría de Educación. | Programa de Formación Permanente Docente – PFPD, que responda a las necesidades del contexto y de los maestros. Seminarios de actualización disciplinar y en pedagogía que se reversionen en la transformación de las prácticas de los docentes y directivos docentes. "Maestros que aprenden de Maestros", estrategia donde los docentes comparten experiencias pedagógicas y de producción de conocimiento en diferentes temáticas y ciclos educativos. Cátedra de Pedagogía, escenario de discusión en torno a las relaciones Escuela – Ciudad – Escuela Apoyo a colectivos de maestros a través del Instituto para la Investigación Educativa y Desarrollo Pedagógico – IDEP. La propuesta "Colegios Públicos de Excelencia para Bogotá" busca redefinir y reformular el Proyecto Educativo Institucional en dos líneas: Organización escolar y currículo. | Aprendizaje por pares; construcción colectiva a partir de la crítica-reflexiva de la práctica docente; la articulación a sistemas digitales de enseñanza; aprendizaje colaborativo, en el cual se validan las interacciones sociales, los aportes individuales y colectivos en el proceso de formación. El plan de formación de docentes y directivos docentes lo constituyen las propuestas de formación presentadas por las instituciones de educación superior, las escuelas normales, los centros de investigación educativa y otras instituciones formadoras, de acuerdo con las necesidades de las instituciones educativas y las comunidades locales. | Estándares básicos de competencias, tendencias pedagógicas, didáctica, pruebas tipo Estado y Saber, banco de preguntas, bancos de pruebas, bilingüismo, TIC, cultura de la legalidad, competencias laborales generales y enfoque metodológico. La formación se realizará a través de la red "Maestros de Maestros" y jornadas pedagógicas institucionales. La formación de los docentes de las instituciones educativas rurales se enfocará hacia el plan de estudio adaptado, la conformación de redes y de la Unidad de Atención Integral; y hacia la implementación de los proyectos pedagógicos: Escuela y Café, Huerta Escolar, Medio ambiente y Ornato. |

4.1.3 A nivel Local

Sandra Milena Villamizar, Sandra Patricia Suarez y Rocy Lizeth Aldana, en su investigación **Los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros**⁶, para su proyecto de grado en la Universidad Industrial de Santander, que se desarrolló a través de una investigación cualitativa.

Su principal foco de investigación es “identificar los procesos de gestión que realizan los maestros en las instituciones Santa Bárbara y Gustavo Cote Uribe” y los factores de la formación inicial y permanente que se relacionan con ellos.

De esta manera caracterizar las concepciones que tienen los maestros sobre gestión escolar; también “identificar los elementos de la formación inicial y permanente que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión desarrollados por los maestros en su práctica pedagógica”, recogiendo un diagnóstico sobre gestión escolar y su relación de formación inicial y permanente de maestros.

Esta investigación parte desde la perspectiva del maestro y busca principalmente generar reflexión acerca de su formación como gestor de procesos en las instituciones educativas; para analizar e identificar “el papel que está jugando el maestro en los procesos de gestión escolar” y si se le está preparando para el desarrollo de este.

⁶ VILLAMIZAR, Sandra; SUAREZ, Sandra Patricia y ALDANA, Rocy. Los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, 2006, pág. 9.

En la Universidad Industrial de Santander Silvia Patricia Arenas Arenas y Erika Constanza Peña Agudelo ⁷ postularon **Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar** para su proyecto de grado.

Esta investigación de tipo cualitativo con diseño de investigación acción; permitió observar los detalles acerca de las falencias que tienen los docentes en su quehacer laboral y con ello se pudo trabajar dentro de la acción directa del gestor escolar.

Se centraron en la formulación de “Lineamientos para el diseño de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en Gestión Escolar”; teniendo en cuenta los factores que obstaculizan y favorecen la Gestión Escolar, y a su vez las necesidades de formación tanto de los maestros como de los directivos, porque es importante que se estén actualizando, conozcan y sean partícipes en Gestión Escolar, para que de esta manera puedan plantear y ejecutar proyectos pertinentes de mejoramiento de la institución.

“Esta propuesta de formación permanente surge a partir de un proceso de investigación cualitativa” porque al ser un proceso cualitativo permite reconstruir el sistema de categorización para la interpretación y validez de los resultados.

⁷ ARENAS ARENAS, Silvia Patricia y PEÑA AGUDELO, Erika Constanza. Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, 2011.pag. 15

En la **Universidad Industrial de Santander**, **Luz Amparo Montañez Suarez y Diana Carolina Rodríguez Medina**⁸ realizaron una investigación sobre la formación permanente de maestros en ejercicio en Gestión Escolar. Esta investigación es de tipo cualitativo-etnográfica, cuya problemática estaba centrada en ¿Cuáles son las características de un programa de formación permanente de maestros en Gestión Escolar?, ¿Cuáles son las dificultades que los maestros en ejercicio tienen para formarse permanentemente?, ¿Cuáles son las necesidades de formación en Gestión Escolar de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia?

Los resultados obtenidos en la investigación son:

- Concepciones limitadas y reduccionistas del concepto de Gestión Escolar. En los estudiantes el concepto de Gestión Escolar es desconocido, para algunos era la primera vez que lo escuchaban y otros estudiantes hacían referencia a la administración de empresas. En los padres de familia la Gestión Escolar se concibe desde dos aspectos: en primer lugar, la gestión depende de los directivos y luego los maestros; y en segundo lugar, es la relación que se lleva a cabo constantemente entre maestros, estudiantes y padres de familia involucrándose en las necesidades que tiene la institución educativa. Para los maestros la Gestión Escolar son las acciones que se llevan desde las directivas en vías del mejoramiento institucional; en donde intervienen ámbitos académicos, comunitarios, financieros, administrativos, con el fin de responder a las políticas educativas institucionales planteadas por el Ministerio de Educación Nacional.

⁸ MONTAÑEZ SUAREZ, Luz Amparo y RODRIGUEZ MEDINA, Diana Carolina. Formación permanente de maestros en ejercicio en gestión Escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, 2010. pág. 15.

- En los programas de formación permanente en Gestión Escolar se destacan algunas problemáticas relacionadas con la falta de recursos como son la falta de los espacios de lugar y tiempo para desarrollarse tanto como persona, como agente activo de la institución educativa.
- Las necesidades y expectativas por las cuales se caracteriza un programa de formación permanente en Gestión Escolar son: mayores facilidades por parte de las secretarías de educación hacia las instituciones educativas para superar dificultades que en estas se pueden presentar.
- Un eficaz liderazgo por parte de los sectores para llevar a las instituciones educativas hacia el logro de la visión y la misión teniendo en cuenta un enfoque de liderazgo que a su permita evaluar permanentemente la formación pedagógica de los actores educativos.⁹

4.2 MARCO LEGAL

Partiendo del objetivo de la propuesta de la investigación, el cual es la construcción de lineamientos para la formación inicial, permanente en maestros y para dinamizar los procesos de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas, se hace necesario investigar los artículos o la normatividad relacionada con el proyecto:

Constitución Política de Colombia, a partir de 1991, con la promulgación de la nueva Constitución Política, se empieza a mencionar con frecuencia al maestro para reconocer su valía pero, al mismo tiempo, para develar sus deficiencias. Y aunque el tema de su formación es omisión lamentable de la Ley 30/92 de Educación Superior —en cambio la Ley 115 reserva un capítulo a ella— el

⁹ Ibid., p.59.

debate sobre las instituciones formadoras, la calidad de los Docentes y de la enseñanza, cobran mayor relevancia durante esta década del 90.

La Ley 115 y sus decretos reglamentarios abordan reformas como la Acreditación Previa que demandan de las Facultades de Educación y Escuelas Normales Superiores una transformación en los ejes fundamentales de su formación como profesionales de la Educación, enfatizadas por la perentoriedad establecida por las normas posteriores reglamentarias. Los Decretos 709 y 272 validaron la necesidad de dotar de una estructura pedagógica, epistemológica y ética conducentes a una conciencia e identidades profesionales, un conocimiento y responsabilidad en la docencia con unas relaciones inherentes entre enseñanza, investigación, institución, comunidad educativa y sociedad, como determinantes por excelencia en la formación y el desempeño profesional.

Ley general de educación o ley 115 de 1994

El Artículo 1° define: “La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

El Artículo 4°, señala: “Corresponde al Estado, a la Sociedad y a la Familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento”, y en el Artículo 5° se dan a conocer los fines de la

educación en conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, entre los cuales se encuentran¹⁰:

- El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos.
- La formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad.
- La adquisición y generación de los conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber.
- El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país como fundamento de la unidad nacional y de su identidad.
- El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artística en sus diferentes manifestaciones.
- El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de vida de la población, a la

¹⁰ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991. Disponible en: <http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf>

participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del país.

- La formación en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como en la valoración del mismo como fundamento del desarrollo individual y social.

El decreto 0709 de abril de 1996

El Artículo 7° da a conocer que el fin de la formación de los maestros es “la formación permanente o en servicio está dirigida a la actualización y al mejoramiento profesional de los educadores vinculados al servicio público educativo”.

Los programas estarán relacionados con el área de formación de los docentes, constituirán complementación pedagógica, investigativa y disciplinar y facilitarán la construcción y ejecución del Proyecto Educativo Institucional. En su parágrafo formación permanente o en servicio, los cursos ofrecidos por instituciones y organismos internacionales o los realizados por instituciones de educación superior del exterior, reconocidas de acuerdo con las normas que rigen en cada país, cuya finalidad sea la actualización y perfeccionamiento de educadores.¹¹

El Ministerio de Educación Nacional como ente regulador y legislador de las políticas educativas y en cumplimiento de su responsabilidad constitucional, ha establecido como una de sus actividades prioritarias la consolidación de la Política Nacional de Formación de Educadores.

¹¹ Decreto 0709 de Abril de 1996. Disponible en http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86215_archivo_pdf.pdf

Alcanzar mejores niveles educativos implica avanzar en el mejoramiento de la formación de los docentes. Las acciones que se implementen en esta dirección, permitirán a los educadores desarrollar o fortalecer sus competencias profesionales para responder a las expectativas y demandas de la sociedad, orientar a sus estudiantes y guiarlos en los procesos de aprendizaje, buscando metodologías innovadoras y flexibles y modelos que se ajusten a las dinámicas aceleradas de la escuela.

El Ministerio de Educación Nacional apoya, orienta y dinamiza la tarea de los educadores colombianos, con el objetivo de que ellos tengan las herramientas que les permita responder de manera pertinente a los desafíos que el mundo contemporáneo les plantea, además de garantizar que sus establecimientos educativos, independientemente de su zona (rural o urbana) o sector (oficial o privado), se fortalezcan y brinden una educación con calidad.

Entonces, consolidar una Política Nacional de Formación de Docentes que refleje la articulación de manera coordinada de todos los actores que intervienen en el proceso de formación inicial y en servicio de educadores, se convierte en un reto que permitirá fortalecer el sistema colombiano de formación, que aúne esfuerzos, consolide sinergias y logre impactar de una manera más decidida y concreta la calidad del sistema educativo nacional.¹²

4.3 HORIZONTE TEORICO

En el presente capítulo se abordan algunos planteamientos teóricos básicos que dan soporte a los proyectos de investigación del grupo, los cuales apuntan a hacer un análisis según la especificidad de los mismos sobre la Gestión

¹² MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, Encuentro Nacional de Coordinadores de Calidad. Bogotá, Colombia. 2010. p. 15

Escolar, la calidad educativa, la formación de maestros (inicial y permanente) y la dinamización de los procesos de Gestión Escolar, entre otros aspectos.

4.3.1 CALIDAD EDUCATIVA

La búsqueda de la calidad educativa es uno de los objetivos más común en las agendas de los países como estrategia para el desarrollo y la construcción social. A pesar de ello el concepto de calidad es entendido según las diversas funciones que le sean asignados a la educación y difiere según el contexto de cada país.

En Colombia se considera que una educación es de calidad cuando se asegura el ingreso y la permanencia de niños y jóvenes dentro del sistema educativo y se generan resultados satisfactorios en el desempeño de los estudiantes y la organización de las instituciones escolares, para lo cual han jugado un papel muy importante los procesos de evaluación y competencias.

Los instrumentos que se utilizan para hacer un diagnóstico de la calidad de la educación en Colombia son las pruebas PISA (Programme for International Student Assessment) y las distintas pruebas Saber. Estas pruebas permiten hacer comparaciones internacionales respecto del desempeño de estudiantes de 15 años en tres áreas: lectura, matemáticas y ciencias.

En esta perspectiva, la política actual del Ministerio de Educación Nacional plantea que:

“Hablamos de calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos, cuando las instituciones educativas se centran en las

necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; los estudiantes saben y saben desempeñarse en forma competente.”¹³

Frente a lo planteado, se puede encontrar un concepto donde se posibilita una mirada más amplia de la calidad de la educación propuesta por la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo.

“Por calidad se entiende la coherencia de todos los factores de un sistema educativo que colma las expectativas de una sociedad y de sus más críticos exponentes. Por lo tanto incluye la calidad de los insumos material y financieros que entran a él; la de los agentes involucrados en el, entre los cuales los educandos y los educadores son los más importantes, aunque no son los únicos; la de los procesos que ocurren día a día; la de los ambientes en los que ocurren esos procesos, y la de los productos del sistema, medidas todas ellas de múltiples maneras y no solo por indicadores de rendimiento académico.”¹⁴

En este orden de ideas, se percibe la escuela como una entidad básica donde se encuentra el cambio y la mejora, verificando los procesos que se desarrollan en su interior y el papel que cumplen cada uno de sus actores.

Pere Marques Graells ¹⁵ explica “la calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes

¹³ Ministerio de Educación Nacional. Cartilla Serie Guías N° 5. Planes de Mejoramiento. Op. cit. p. 5

¹⁴ Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Bogotá: COLCIENCIAS, 1994. p. 116

¹⁵ MARQUES GRAELLS, Pere. Calidad e innovación educativa en los centros. 2002. Disponible en: <http://www.peremarques.net/calidad2.htm>

necesarias para equiparles para la vida adulta”. Además señala que un sistema educativo de calidad se caracteriza por.

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo y colaborativo del profesorado).
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.
- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Uno de los principales retos que se enfrenta para mejorar la calidad de la educación es la transformación de la organización y del funcionamiento cotidiano de cada escuela, es decir, el establecimiento de nuevas formas de trabajo y de relación entre maestros en donde cada escuela funcione con una visión compartida de metas y principios que de sentido a sus acciones. La participación eficaz en el trabajo colegiado requiere: conocimiento de la dinámica escolar, de actitudes propicias para dialogar, escuchar y analizar opiniones de todos los actores educativos para establecer acuerdos.¹⁶ Para

¹⁶ Gestión Escolar. Programa para la transformación y el fortalecimiento académico de las Escuelas Normales. México. 2001.

conseguir la calidad educativa se debe tener en cuenta dos aspectos claves como es el tener y el ser.

Henry Gonzales Vargas¹⁷ nos da a conocer siete características de una institución basada en la calidad tras la experiencia de Santa Fe de Bogotá de haber recibido el Galardón a la Gestión Escolar, estas son:

- **Metas Claras:** Una meta está definida por tres elementos básicos. Objetivo a alcanzar, valor asignado a dicho objetivo y plazo en el que se desea conseguir. En la realidad se encuentran muchas instituciones que desarrollan gran actividad, pero no se ve con claridad hacia dónde se orienta, lo que hace que los esfuerzos se dispersen y apunten a diferentes objetivos, y al final, se tenga una sensación de frustración por avanzar muy poco a pesar de haber invertido mucha energía.
- **Valores Compartidos:** Los valores son el código de conducta deseable para todos los actores educativos, de manera que los ambientes sean más propicios para la discusión, el trabajo cooperativo, la autocrítica y autocontrol.
- **Capacidad de Aprendizaje:** Es necesario que las instituciones acumulen conocimientos y para lograrlo deben estar en capacidad de proponerse nuevos retos, es decir, convertirse en organizaciones inteligentes, en organizaciones que aprenden. Conocimiento logrado, que se difunde, se estandariza y se conserva a disposición de todos. ¿Cómo se trata un tema en particular, cómo se resolvió un problema, cómo funciona una mejor reunión, cómo planear con mayor efectividad, cómo organizar a los estudiantes en equipos, cómo fijar un presupuesto, cómo construir pruebas

¹⁷ GONZALEZ VARGAS, Henry. Las siete características de una institución de calidad. Las enseñanzas del galardón Santa Fe de Bogotá a la gestión escolar 1997. En: Revista del Instituto para la investigación y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. Educación y Ciudad. Santafé de Bogotá, Colombia. N° 5, junio 1998.

fiables de evaluación? Etc. Son aprendizajes susceptibles para sobre ellos avanzar. Esta capacidad de aprendizaje también hace referencia a la disposición de la institución por aprender del entorno, por mantenerse actualizada y comunicada con sus pares y con otras entidades.

- **Liderazgo visible del rector:** Cuando alguien, creyendo actuar como líder, hace de todo y se llena de responsabilidades, no delega, está haciendo todo lo contrario a ser líder, su actitud está contribuyendo a afectar la autonomía de las demás personas. Ser líder significa capacidad de seguir y ser seguido. El rector como líder, está concentrado más en ver cómo se trabaja y cómo funcionan sus equipos de trabajo que en supervisar y amonestar. Es necesario que el rector se integre con todos los actores educativos para que estos vean su presencia como un actor educativo más de la institución y no como quien organiza y dirige.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo no es sinónimo de reuniones. Con pocas reuniones pero efectivas, y la implementación de canales ágiles que mantengan la comunicación entre las personas, es posible lograr una atmósfera de colaboración, no de competencia en donde todos los miembros cooperen y se apoyen mutuamente para cumplir las metas a corto, mediano y largo plazo.
- **Formación Permanente:** Cuando la institución ha definido con claridad la visión acerca de las metas académicas, se espera que los procesos de formación sean selectivos y pertinentes al desarrollo de sus propósitos. Los maestros y empleados de acuerdo a su rol específico se forman y preparan para mejorar su trabajo y sus resultados. La institución en su conjunto es consciente de la necesidad del crecimiento profesional de miembros e invierte tiempo, presupuesto y esfuerzos en su educación y entrenamiento.
- **Evaluación y Medición:** Mediante el diseño de instrumentos sencillos para la recolección continua de información que les permite hacer evaluaciones

periódicas y comunicarse, basados en hechos y datos ciertos. Algunas instituciones han incorporado la medición: construyen y utilizan indicadores, organizan equipos encargados de sistematizar los datos, los comunican continuamente mediante gráficas, tablas, porcentajes, cuadros. Esto sirve para hacer planeaciones más efectivas.¹⁸

4.3.2 GESTIÓN ESCOLAR

La situación actual de la educación requiere una nueva visión y organización de la institución escolar de manera que se trasciendan las concepciones y prácticas que tradicionalmente han imperado. Para iniciar una aproximación al concepto de Gestión Escolar es necesario reconocer que el mismo, aún carece de fortaleza teórica en el campo educativo, lo que dificulta concretarlo.

El Plan Decenal de la Educación 1997- 2006 por su parte intentó establecer una relación y distinción entre los términos de gestión y administración:

“Precisamos la gestión como la capacidad para visualizar y alcanzar los propósitos de la empresa o institución. Es decir que hay una acción gerencial interna y externa cuando se busca y alcanza cooperación, negociación, acuerdos, responsabilidad e impacto social. En el mismo orden, se concibe la administración como la capacidad de organización interna de una empresa o institución para desarrollar servicios eficientes.”¹⁹

Se deja entrever que se concibe la gestión de manera más amplia que la administración, siendo esta un componente de aquella. Se hace referencia a una gestión con visión de futuro que potencia y genera el desarrollo y la

¹⁸ Revista del instituto para la investigación educativa y el desarrollo pedagógico, IDEP. Bogotá: Editorial Jotamar Ltda. 2010

¹⁹ Ministerio de Educación Nacional. Plan Decenal de Educación. 1996-2005 “Educación para la democracia, el desarrollo, la equidad y la convivencia”. Bogotá: OP Graficas, 1996. p. 5

participación de los actores sociales y de la comunidad externa en la consecución de los objetivos de la institución.

Estas nuevas formas de comprender la organización escolar brindan la noción de integralidad en los procesos de gestión. En este sentido, el proyecto CIGA considera la gestión escolar *“como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución”*²⁰; así mismo, define la gestión como: *“El proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad cual es la de lograr aprendizajes significativos. Gestionar implica, por consiguiente enhebrar, hilvanar, entretejer todo aquello que acontece diariamente en la cotidianidad de la escuela con mirar a un fin, una a lograr, es decir hacer posible el propósito de la institución.”*²¹

En este contexto, la gestión escolar puede entenderse como el conjunto global de procesos mediante los cuales se dirige, se conduce y orienta la institución educativa, que se caracteriza por acciones y prácticas que comprometen a la comunidad educativa en la solución de problemas y en el alcance de los propósitos y logros institucionales para garantizar una educación de calidad y contribuir a la transformación social.²²

4.3.2.1 Características de la Gestión Escolar

Para establecer el desarrollo de la gestión escolar en las instituciones educativas se deben plantear ciertas características que aseguran la calidad y el éxito de la gestión que se desarrolla. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se tomó como referente la experiencia desarrollada por el Galardón

²⁰ PROYECTO CIGA. Citado por VILLAMIZAR, Sandra; SUAREZ, Sandra y ALDANA, Rocy. Proyecto, Los procesos de Gestión Escolar y su Relación con la Formación Inicial y Permanente de Maestros. Universidad Industrial de Santander. 2006. Pág. 23.

²¹ *Ibíd.*, p.4

²² VILLAMIZAR, Sandra; SUAREZ, Sandra y ALDANA, Rocy. Proyecto, Los procesos de Gestión Escolar y su Relación con la Formación Inicial y Permanente de Maestros. Universidad Industrial de Santander. 2006. Pág. 24

Santa Fe de Bogotá a la Gestión Escolar, realizando en su primera versión en el año 1997 en el cual se establecieron varios hallazgos con respecto a ¿Cuáles son las características de una escuela de calidad?,²³ y que indudablemente muestran un horizonte acerca del tema que se está desarrollando. Dentro de estas características se toman las que se consideran más pertinentes: el liderazgo, la cooperación, el trabajo en equipo, la relación personal, la capacitación continua y permanente y la capacidad de aprendizaje.

- **El Liderazgo:** El liderazgo en la gestión escolar, no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa. Sin embargo, se sigue pensando en el papel central del directivo, *“no porque ellos sean los depositarios exclusivos de la gestión, sino porque necesariamente les está reservando un papel protagónico diferencial: el de coordinadores y animadores de las nuevas maneras de abordar el trabajo”*²⁴. La gestión requiere siempre un responsable y para que la misma sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe estar vinculado con el quehacer diario de la escuela: formar.
- **Relaciones Personales:** Las instituciones se hallan integradas por personas que se relacionan a través de sistemas tanto formales como informales, por consiguiente, la relación personal, debe enfocarse hacia la creación de ambientes de trabajo propicios donde se manifieste abiertamente la colaboración y participación a través del aporte de ideas y sugerencias que son propuestas como alternativas para incidir en los problemas que aquejan

²³ GONZALES, Henry. Las siete características de una institución de calidad. Las enseñanzas del galardón Santa Fe de Bogotá a la gestión escolar 1997. En: Revista del Instituto para la investigación y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. Educación y Ciudad. Santafé de Bogotá, Colombia. N° 5, junio 1998. p. 69

²⁴ ESPELETA, Justa. La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina. Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados. México, 2002.

la vida escolar; así mismo, la generación de espacios donde se alienta la tarea de otros y se reconozca que todos son importantes como un grupo con deseo y posibilidades de crear y desarrollar una manera distinta de trabajar en la escuela.

- **Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo, se orienta a desarrollar un trabajo colegiado como una forma que crea y sostiene un ambiente escolar integrado, donde se reconoce el trabajo de los actores, como profesionales de la educación pero a la vez como seres humanos. La conformación de equipos de trabajo, no es equivalente a la constitución de grupos, a pesar de que pueden existir algunos puntos en común. El grupo es considerado como un macro individuo, donde el comportamiento se efectúa en dos niveles: el de la tarea común y el de las emociones comunes, por lo que surge la tendencia a pensar que cada integrante representa una función especializada, que permite entender lo que le pasa a todo el grupo; y por otra parte que los miembros se combinan en forma involuntaria para actuar.

Por su parte, la noción de equipo encierra la preocupación central en la creación de organizaciones. Al respecto Ernesto Gore afirma: *“los equipos surgen como formas de trabajo capaces de dar respuesta a las necesidades de especialización e integración, a estructuras más flexibles y a la organización del saber²⁵”*. En conclusión el trabajo en equipo es una modalidad que articula las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, metas y objetivos a obtener. Implica una interdependencia activa entre todos los miembros que comparten y asumen un proyecto, por lo cual debe basarse en la confianza y el apoyo recíproco de los integrantes.

²⁵ GORE, E. citado por TENNUTTO. Óp. cit, p. 134.

- **Formación continua y permanente:** Cuando la institución ha definido con claridad su horizonte y tiene una visión nítida acerca de sus metas académicas los procesos de formación son selectivos y pertinentes al desarrollo de sus propósitos. Los maestros se educan y entrenan para mejorar su trabajo, para profundizar sus hallazgos, para mejorar sus resultados. Poseen criterios para la definición de temas y planes de formación. La institución en su conjunto es consciente de la necesidad del crecimiento profesional de sus miembros e invierte tiempo, presupuesto y esfuerzos en su educación y entrenamiento.
- **Capacidad de Aprendizaje:** La institución debe comenzar a poseer mecanismos que permitan que todos conozcan los métodos y procedimientos exitosos de unos para que la escuela como institución, como organización aprenda. Es necesario que las instituciones acumulen conocimiento y estén en capacidad de proponerse nuevos retos, es decir, convertirse en organizaciones inteligentes, en instituciones que aprenden. Esta capacidad de aprendizaje también se refiere a la disposición de la institución a aprender del entorno, a mantenerse actualizada y comunicada con sus pares y con otras entidades aun no afines.

4.3.2.2 Componentes de la gestión escolar

La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.²⁶

Gestión directiva: Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Gestión académica: ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Gestión administrativa y financiera: esta área da soporte al trabajo institucional, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

Gestión de la comunidad: como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

²⁶ MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Cartilla Seria Guías N°. 34. Guías para el Mejoramiento Institucional. El diagnóstico para mejorar: los contenidos de referencia para cada uno de los componentes de gestión. Bogotá, Colombia, 2008. p. 27-31

4.3.3 FORMACIÓN DE MAESTROS

El concepto “formación” implica una acción profunda ejercida sobre el educando, tendiente a la transformación de todo su ser y que simultáneamente apunta sobre el saber-hacer, el saber-obrar y el saber-pensar, ocupando una posición intermedia entre educación e instrucción, teniendo en cuenta las dimensiones cognoscitivas, afectivas y sociales de los escolares orientados en el proceso educativo mediante una lógica de estructuración. Es desde este concepto de formación que se continúa el análisis:

Según E. Díaz²⁷ “la formación docente es más que una sumatoria de conocimientos adquirida por el alumno ya que estructura representaciones identificaciones, métodos y actitudes e impacta en el sujeto en formación en el plano cognoscitivo, y el socio-afectivo, conformando cambios cualitativos más o menos profundos”.

Para Achilli²⁸ “la formación docente puede comprenderse como un proceso en el que se articulan prácticas de enseñanza y de aprendizaje orientadas a la configuración de sujetos docentes/enseñantes. La práctica docente se concibe en un doble sentido: como práctica de enseñanza, propia de cualquier proceso formativo y como apropiación del oficio de docente, como iniciarse, perfeccionarse y/o actualizarse en la práctica de enseñar”.

La formación de formadores debe procurar la educación de sujetos competentes contribuyendo a la construcción de conocimientos y el desarrollo de habilidades de enseñar, como concepto fundamental en la constitución del

²⁷ DIAZ DE KOBILA, E. El sujeto y la verdad. Memorias de la razón epistémicas, tomo I. Rosario: Laborde Editor. 2003. pág. 23

²⁸ ACHILLI, Elena libia. Investigación y formación docente. Colección Universitos, Serie Formación Docente, Rosario, Laborde Editor.2000. pág. 43.

oficio de docente como punto de partida de la construcción de la realidad, puesto que, el punto de vista desde el cual el docente entiende la educación y su entorno problemático, es determinante de las practicas docentes.

4.3.3.1 Una reconstrucción de la historia del maestro y su formación.

No es necesario resaltar la gran preocupación que se tiene por cualificar los sistemas educativos, dado el papel estratégico que se tiene frente a la formación de maestros presentes y futuros, podemos encontrar en el siguiente artículo un recuento de la historia de la formación del maestro:

Siendo la educación un proceso de formación permanente, personal, cultural y social, que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y deberes (artículo. Ley 115 de 1994), surge la pregunta acerca del maestro como orientador y mediador del proceso de apropiación de estos conocimientos, la que nos lleva a recorrer el sendero del proceso formativo de los maestros en el país.

El oficio de maestro surge en el contexto de la colonia. Se confundían en ese entonces las figuras del cura y el maestro. Esto por una razón muy sencilla: la práctica de la enseñanza se encontraba subordinada a las prácticas devocionales. La catequesis, con su método fundamentado en el uso de un texto para ser recitado se convierte entonces en paradigma que debía ser imitado. El maestro era un maestro viajero o un maestro a domicilio que ofrecía sus enseñanzas a cambio de alojamiento y alimentación. Sólo hasta el 16 de septiembre de 1767 nace propiamente el oficio de maestro vinculado a una institución, cuando se funda la Escuela de San Carlos y se nombra a Don Miguel Bonel como el primer maestro de la misma. El surgimiento de esta figura que articula la especificidad del saber con la práctica pedagógica,

permite situarse en una perspectiva desde la cual pensar la formación del maestro y su relación con la escuela, institución que define la enseñanza como su oficio.

En los primeros años de vida independiente, en la época republicana, en el Congreso de Cúcuta mediante la ley del 6 de agosto de 1821 se autorizó la fundación de Escuelas Normales y el General Santander, en 1822, crea la Primera escuela normal del país en Bogotá, bajo la dirección del franciscano payanes Fray Sebastián de Mora. Sin embargo, estas instituciones tuvieron una vida efímera y contradictoria. Es únicamente, en la consolidación de una idea de Estado centralizado, ligado a un ideal de lo práctico, que las Escuelas Normales tomaron cuerpo en las reformas de Mariano Ospina Rodríguez. A pesar de las condiciones de miseria que rodearon su fundación no podemos dejar de destacar su significado para la apropiación del saber pedagógico en nuestra sociedad y la profesionalización del oficio de maestro.²⁹

La formación de educadores en América Latina se ha visto influenciada fuertemente en las últimas décadas por los procesos de globalización, generando transformaciones, crisis, rupturas y fragmentación, exigiendo a las entidades y programas formadores mayores esfuerzos y compromiso frente al reto de formar educadores que promuevan procesos con altos niveles de calidad educativa que ubiquen a sus países competitivamente en el contexto mundial.

La formación de educadores en Colombia al igual que en el ámbito internacional, ha sido permanente objeto de reflexión, de numerosos debates y discusiones, de creación de políticas y reformas por su papel determinante en el mejoramiento de la calidad de la educación. Si bien, el maestro no es el

²⁹ MARTÍNEZ BOOM, Alberto y otros. Crónica del desarraigo, historia del maestro en Colombia. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1989, pág. 47.

único factor y actor determinante de la calidad educativa, su papel orientador y dinamizador de los procesos que conducen a ella es fundamental, por lo cual, “ninguna reforma de la educación puede dar resultados positivos sin la participación activa y cualificada de los educadores. Una educación con calidad mantiene una estrecha correlación con un educador de excelente calidad. Mejorar las condiciones del maestro, transforma los programas dedicados a su formación y construir con él una nueva forma de ser maestro es el desafío más urgente que afrontan las sociedades en la actualidad en su tránsito hacia sociedades de conocimiento”.³⁰

La ley General de Educación en respuesta a las necesidades del mejoramiento educativo plantea la conformación del Sistema Nacional de Formación de Educadores, conformándose como un referente práctico e importante en los programas de formación de maestros en las Escuelas Normales Superiores y las Facultades de Educación.

Con base en esta reforma educativa la formación de los maestros se concibe como un proceso permanente que trasciende la recibida en las instituciones formadoras, que responda a los nuevos contextos educativos, sociales y culturales de manera que se integren con las experiencias de la práctica pedagógica en el campo científico, didáctico, ético, humanístico. Al respecto Rentería, P.³¹, propone algunos ejes fundamentales para la formación del perfil de los maestros para asumir el nuevo milenio:

Formación humanística: “El humanismo del maestro será el sustrato sobre el cual se fundamente el ejercicio de su profesión. Esta condición demanda al maestro a reconocer la importancia de la humanidad de sus estudiantes, a hacer respetar sus derechos humanos, y reconocer en el niño sus

³⁰ NIÑO DIEZ, Jaime. Hacia un sistema nacional de formación de educadores. Bogotá: MEN, 1998. p. 33.

³¹ RENTERIA, Pedro Elías. Formación de Docentes. Un reto para las Escuelas Normales Superiores y las Facultades de Educación. Bogotá: Magisterio, 2004. p. 62

características propias además del entorno socioeconómico y cultural en que se desenvuelve”.

Formación vocacional:“La decisión de seguir la profesión docente tendrá que ser un deseo sentido, casi un llamado espiritual, y una disposición a las condiciones intelectuales que le permitirán explorar con sentido crítico el campo de la educación y la pedagogía”.

Formación democrática:“La nueva visión de democracia consagrada en la constitución del 91 le exige al maestro un conocimiento del significado de justicia, de igualdad de derechos y especialmente del contexto de la participación como fundamentos de la formación ciudadana y de la convivencia pacífica. Para alcanzar este propósito, se requiere un maestro formado en y para la democracia, lo que implica la reformulación de las relaciones de poder en las instituciones educativas, donde se establezca el diálogo y el libre desarrollo de la personalidad”.

Formación pedagógica:“La pedagogía es la base del conocimiento intelectual del maestro. El maestro será entonces, un intelectual de la educación y la pedagogía si conoce la historia de esta ciencia, los fundamentos epistemológicos de los que se deriva su práctica, sus objetos y sus métodos de constitución disciplinar, si domina las principales corrientes y modelos pedagógicos propuestos por los grandes pedagogos clásicos y contemporáneos y, si su práctica se inscribe en el desarrollo de experiencias pedagógicas”.

Formación Ética:“La formación del maestro en la ética tendrá en cuenta las exigencias modernas de la educación y habilitará al maestro para el ejercicio responsable de su labor pedagógica, rompiendo con los esquemas

tradicionales de una interacción verticalista para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje en un ambiente de entendimiento mutuo entre estudiantes y maestros”.

Formación de la autonomía:“La Ley General de Educación inscribe al maestro en el marco de la autonomía escolar, como sujeto capaz de crear e innovar, de realizar las adecuaciones administrativas, pedagógicas y curriculares que considere necesarias con el fin de articular su práctica a los procesos de transformación social y cultural”.

Formación en las habilidades comunicativas:“El maestro da muestra de sus habilidades comunicativas cuando transforma los contenidos científicos en contenidos para la enseñanza, cuando adecua estos contenidos al grado de necesidades e intereses de aprendizaje. El maestro puede hacer uso de distintas formas estratégicas que le permitan al estudiante la comprensión y apropiación de los conocimientos”.

Formación en el desarrollo de experiencias pedagógicas:“La práctica pedagógica será el espacio para la puesta en práctica de nuevas experiencias que requieren del maestro habilidades para la observación, la sistematización, el análisis, la reflexión y la crítica sobre dichas experiencias, de las que resulten nuevos conocimientos y expectativas”.

Formación en la ciencia y la tecnología:“El saber pedagógico del maestro se sustenta en el dominio del saber de la enseñanza y el dominio de la ciencia que enseña; su relación con la ciencia está determinada por su discurso pedagógico, pero además de mediador del conocimiento, el maestro ha de ser un buscador de nuevas posibilidades y nuevos rumbos para su práctica.

Es así, que las instituciones formadoras tienen la obligación ética de formar a los maestros en la investigación y la tecnología”.

Formación en el trabajo en equipo: “Formar maestros para el trabajo productivo fortalece el trabajo en equipo, para lo cual se necesita igualmente vencer las divergencias entre colegas y construir nuevas formas de relaciones que permitan el diálogo entre educadores y con este, el diálogo de saberes”.

Formación en la ecología: “Una de las principales tareas del maestro es enseñar a sus estudiantes el conocimiento, respeto y protección de la naturaleza y la vida. A partir de la Ley 115 se determina la obligatoriedad de “la enseñanza de la protección del ambiente, la ecología y la preservación de los recursos naturales” (art. 14); para su cumplimiento las instituciones educativas desarrollan proyectos de educación ambiental en busca de soluciones a problemas ecológicos”.

4.3.3.2 Modelos para la formación permanente

Metodológicamente la formación permanente puede ser abordada desde las orientaciones antes citadas; sin embargo, existen diversos modelos específicamente diseñados para atender la formación continua o permanente del profesorado. Se identifica cinco modelos, con base en las formas de intervención que promueven³².

- El modelo de formación orientada individualmente
- El modelo de observación-evaluación

³² IMBERNON. citado por, Revista Odiseo. Formación Permanente. Diciembre 15. 2006. Disponible en: <http://www.odiseo.com.mx/bitacora-educativa/formacion-permanente-docentes#sthash.j42oVZ00.dpuf>

- El modelo de desarrollo y mejora,
- El modelo de entrenamiento o institucional
- El modelo de investigación o indagativo.

El modelo de formación orientada individualmente: Se caracteriza por ser el mismo profesor en formación, el que planifica y elige las actividades que considera pueden satisfacer sus necesidades de formación. En este caso se trata de un aprendizaje individualizado, en función de los intereses o necesidades particulares del sujeto, al margen de la institución donde labora.

El modelo de observación-evaluación: Considera que el profesorado, por lo general, recibe poca retroalimentación o “devoluciones” sobre su actuación en clase, situación que no le ayuda a perfeccionar su desempeño docente. Las observaciones, que con respecto a su prácticas puede ofrecerle un tercero, le ayudan a reflexionar y analizar su comportamiento; las estrategias que utiliza; la forma de relacionarse con sus alumnos; sus saberes docentes; las decisiones que toma a lo largo del proceso de enseñanza aprendizaje. Una limitante de este modelo es que el análisis que el profesor realiza de su práctica, se encuentra condicionado a la retroalimentación que de su práctica le ofrezca otro docente o un asesor. De ahí la importancia de romper con la cultura del aislamiento en que el profesor tradicionalmente ha desarrollado su quehacer educativo. Obviamente este modelo exige un clima de respeto y confianza, de manera que el docente pueda aceptar la crítica amistosa que los colegas puedan ofrecerle.

El modelo de desarrollo y mejora: A parte de suponer que los adultos aprenden de manera más eficaz cuando tienen necesidad de conocer algo concreto o de resolver algún problema, ello determina que el aprendizaje de los profesores esté ligado a dar respuesta a los problemas concretos que viven en su aula. Este modelo exige un proceso de reflexión, de análisis por parte del

colectivo docente, con base en la consideración de los resultados obtenidos a raíz de su intervención.

El modelo de entrenamiento o institucional: Bajo este esquema es el formador o el especialista el que selecciona los contenidos, el enfoque, las estrategias metodológicas que estima requiere el maestro para mejorar su desempeño. En general se trata de cursos o seminarios, cuyos propósitos responden más directamente a los intereses o necesidades de la institución o de la autoridad del centro donde labora, que a los del maestro o maestros en particular.

El modelo de investigación o indagativo: Se concreta cuando el profesor, en términos individuales o colectivos, a partir de la identificación de un área de su interés, busca y selecciona información y, con base en ella interpreta la situación para finalmente decidir sobre los cambios que ha de realizar para mejorar su enseñanza.

El sustento de este modelo se encuentra en el reconocimiento de la capacidad del profesorado para identificar los problemas que afectan su práctica y al centro escolar, así como para realizar un proceso de indagación en torno a ellos. De acuerdo con este modelo los profesores desarrollan nuevas formas de comprensión de su práctica, cuando ellos mismos se cuestionan sobre las situaciones problemáticas que se les presentan en el aula y buscan en la investigación educativa los aportes teóricos y metodológicos que les ayuden a dar respuesta a dichas situaciones.

Los modelos coinciden en la intención de favorecer el desarrollo profesional del docente, aunque algunos de ellos han mostrado ser más apropiados para apoyar el perfeccionamiento del profesorado, por lo que cuentan con mayor

reconocimiento, como son: el de desarrollo y mejora así como el de investigación o indagativo. Modelos que privilegian la reflexión, el análisis del docente sobre su propia práctica. Por lo que se recomienda su aplicación en el desarrollo de programas de formación continua, dichos modelos.

Formación de directivos y maestros en Gestión Escolar

La formación docente es una labor importante en la sociedad, ya que tiene como fin la formación integral de los individuos; esta profesión requiere de personas competentes con vocación, responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia.

Tradicionalmente se concebía al educador como el simple transmisor y centro del saber, su rol en la institución educativa radicaba en impartir conocimiento y consideraba al estudiante como un receptor pasivo; sin embargo, en estos momentos la sociedad exige al sistema educativo, maestros competentes, en lo siguiente³³:

Funciones de Maestros

- a) Enfrentarse a diversas situaciones (alto riesgo, diversificación cultural, grupos extremadamente heterogéneos, etc.).
- b) Estar comprometido con la institución educativa
- c) Conocer el contexto en el que se desenvuelve el educando.

³³ MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Artículo 25. Decreto 1860 de 1994. Colombia. Pág. 15.

- d) Ser receptivos también a las propuestas innovadoras y a las posibilidades que se abren en el contexto de la relación pedagógica, lo que es, algo muy distinto de la adopción mecánica y acrítica de lo nuevo.
- e) Trabajar por vocación y no por obligación.
- f) Ser guía en la construcción de conocimiento de sus estudiantes, fomentando un pensamiento autónomo, crítico y reflexivo.
- g) Actualización en su disciplina y en los procesos pedagógicos.
- h) Participación en el gobierno escolar y construcción del PEI.
- i) Crear ambientes y estrategias que permitan la formación y desarrollo personal del estudiante.
- j) Reflexionar su práctica pedagógica con el fin de mejorar.
- k) Generar compromisos y responsabilidades mutuas en los procesos educativos (maestros, estudiantes y padres de familia).
- l) Seguimiento y evaluación periódica de los procesos cognitivos y el desarrollo social de estudiante.
- m) Planteamiento y utilización racional de los recursos materiales y físicos de la institución en el desarrollo de la práctica pedagógica.

Funciones del directivo

La sociedad institucional reconoce al directivo como representante administrativo de la organización. Según el decreto 1860 sus propósitos dentro del establecimiento educativo son:

- a). Orientar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.
- b). Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.
- c). Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.
- d). Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.
- e). Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- f). Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.
- g). Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia.
- h). Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del Proyecto Educativo Institucional.
- i). Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.
- j). Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.

5. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

“El principio de la educación es predicar con el ejemplo”

Turgot

El presente estudio se realizará a partir de los proyectos de investigación realizados por el grupo, que se relacionan en la Tabla N° 2. Macro proyectos y proyectos de investigación realizados o en ejecución.

Los orígenes del grupo “Calidad Educativa y Gestión Escolar” se remontan hacia el año 1995 cuando integrantes del grupo participan de la movilización nacional por la formulación del Plan Decenal Nacional de Educación, continuando con el Plan Decenal Departamental, 1996-2005 “La Educación para el Santander que queremos”; igualmente, se participa durante 1998 en la realización del proyecto Pléyade Santander y se inicia el proceso organizativo para el desarrollo de la primera fase de la expedición pedagógica por los Santanderes y el Magdalena Medio.

El Grupo de investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE) es integrado por Maestros, Estudiantes de Maestría en Pedagogía y Licenciatura en Educación Básica comprometidos con la calidad de la educación desde la comprensión y transformación de pertinentes procesos de gestión escolar y formación de Maestros acordes con las necesidades de las instituciones educativas y demandas sociales.³⁴

³⁴ Grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE). Universidad Industrial de Santander.

MISIÓN

- Comprensión de los procesos de evolución que se han dado en la administración y gestión de las instituciones escolares.
- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de enfoques de gestión pertinentes a la realidad de los contextos escolares.
- Promover procesos y estrategias para la formación inicial y permanente de maestros en Gestión escolar.
- Contribuir a generar una cultura de Gestión de Calidad y a la formulación de pertinentes políticas Educativas que favorezcan la calidad de la Educación y Calidad de vida de los Maestros.

VISIÓN

En el año 2015 “Calidad Educativa y Gestión Escolar” será un grupo consolidado en investigación educativa integrado por semilleros, jóvenes y maestros investigadores con distintos niveles de participación y responsabilidad, comprometidos con la calidad de la educación y desarrollo del país a través de la transformación de la cultura escolar y sistema educativo en general, como resultado de procesos de investigación, de formación de maestros; generador, consultor y asesor de proyectos educativos a nivel regional, nacional e internacional; los artículos, libros y publicaciones constituyen una estrategia de proyección y visibilidad del grupo.

“El grupo CEGE- Calidad Educativa y Gestión Escolar, ha formulado 2 macro proyectos, los que han dado lugar a su vez, a la formulación y ejecución de proyectos de investigación en la Maestría en Pedagogía y en la Licenciatura en Educación Básica, con énfasis Lengua Castellana y Énfasis en Ciencias

Naturales y Educación Ambiental. La tabla 2³⁵ muestra la relación de los proyectos realizados y en ejecución, según nivel-maestría o pregrado³⁶.

A través de los distintos trabajos de investigación de pregrado y maestría del grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), "... 14 proyectos de investigación a nivel de maestría (5 Ejecutados y 9 en proceso): 12 son investigaciones de enfoque cualitativo: 8 orientadas por un diseño etnográfico, han buscado la caracterización del grupo de participantes o sujetos de la investigación en el contexto de su institución educativa; 2 han tenido la intencionalidad de generar propuestas de intervención con participación de la comunidad, para lo cual siguieron un diseño de investigación-acción; 2 son estudios de carácter histórico, con diseño hermenéutico y técnicas de revisión documental y/o historias de vida. 2 proyectos se orientaron bajo un enfoque mixto, descriptivo-explicativo (Cuantitativo) y etnográfico (Cualitativo)"³⁷.

³⁵ ROA, Cesar, Augusto. Calidad Educativa y Gestión Escolar aportes para un estado del arte. Investigación y pedagogía. Veinte años de la maestría en pedagogía. Bucaramanga. 2013. Pág. 174

³⁶ *Ibíd.* pág. 173.

³⁷ *Ibíd.* pág. 173.

Tabla N° 2. Macro proyectos y proyectos de investigación realizados o en ejecución.

| MACRO PROYECTO | PROYECTO | Nivel | AÑO |
|---|---|----------|-------|
| <p style="text-align: center;">Perfil de formación de maestros que generen o dinamicen procesos autónomos de gestión en las instituciones escolares.</p> | <p>Concepciones y prácticas predominantes de gestión escolar en cuatro instituciones educativas del municipio de Bucaramanga. (Durán, 2005).</p> | Maestría | 2005 |
| | <p>Comprensión y vivencias que de participación ciudadana tienen los estudiantes de sexto grado del Colegio Nuestra Señora de la Presentación de San Gil- Santander. (Saavedra, 2009)</p> | Maestría | 2009 |
| | <p>Construyendo Liderazgo desde la Escuela. Propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una institución educativa pública. (Gelvez, 2010)</p> | Maestría | 2010 |
| | <p>Ser y querer ser de la Gestión de los Directivos Docentes de una institución educativa pública Rural. (Dorado, 2010)</p> | Maestría | 2010 |
| | <p>Representaciones sociales que sobre participación de los niños tienen los agentes educativos de un Hogar Infantil de Bucaramanga.</p> | Maestría | Ejec. |
| | <p>Caracterización de los procesos de Gestión de una Institución Pública Educativa.</p> | Maestría | Ejec. |

| | | |
|--|----------|-------|
| Participación de los actores educativos en los procesos de gestión de una institución escolar | Maestría | Ejec. |
| Incidencia de la estrategia de fusión en la Gestión Escolar de la Institución Educativa INEM de Bucaramanga. | Pregrado | 2005 |
| Los Procesos de Gestión Escolar y su relación con la Formación inicial y Permanente de Maestros. | Pregrado | 2006 |
| Formación Permanente de Maestros en Gestión Escolar. (Montañez y Rodríguez, 2010) | Pregrado | 2010 |
| Lineamientos para la elaboración de una propuesta de formación en Gestión Escolar para Maestros y Directivos.(Arenas y Peña, 2011) | Pregrado | 2011 |
| Propuesta participativa de formación de maestros del Programa Ondas en el nivel de preescolar y ciclo de Básica Primaria de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. | Pregrado | 2011 |
| Propuesta participativa de formación de maestros del Programa Ondas en el ciclo de Educación Básica Secundaria y Educación Media de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. (Rodríguez y Villamizar, 2011) | Pregrado | 2011 |
| SINERGIA. Propuesta Organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar. (Pedrozo y Ríos, 2013) | Pregrado | 2013 |

| | | | |
|---|--|----------|-------|
| La organización del tiempo laboral de los maestros, influencia en su calidad de vida, desarrollo profesional y calidad de la educación | Asignación académica, satisfacción laboral y calidad del quehacer pedagógico en el contexto de la Universidad. (Gómez, 2012) | Maestría | 2012 |
| | El tiempo del maestro a través del tiempo, formas de organización y reglamentación del tiempo laboral de los maestros en Santander de 1870 a 1936. | Maestría | Ejec. |
| | Organización del tiempo laboral de los maestros, relación con su calidad de vida y calidad de la educación. Periodo 1957-1979. | Maestría | Ejec. |
| | La organización del tiempo laboral de los Maestros. Relación con su calidad de vida y calidad de la educación. En el período de 1991 al 2000. | Maestría | 2012 |
| | Organización del tiempo laboral del maestro durante el período 2001 – 2012, relación con su calidad de vida y calidad de su quehacer pedagógico. | Maestría | 2012 |
| | El desarrollo profesional del maestro, en el contexto de una institución educativa de carácter privado. | Maestría | 2012 |
| | Prevalencia del síndrome de Burnout, factores asociados y relación con la organización del tiempo laboral de maestros de secundaria en una institución pública de la ciudad de Bucaramanga | Maestría | Ejec. |
| | La Organización del tiempo laboral de los maestros: calidad de vida y calidad de la educación.(Goyeneche y Rincón, 2010) | Pregrado | 2010 |

6. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Este proyecto se realizará a partir de las necesidades que los maestros reflejan en su quehacer pedagógico, este implica realizar una investigación para identificar los problemas que obstaculizan y favorecen la calidad educativa y los procesos de gestión escolar en las instituciones. Por esta razón, la investigación se realizará desde un enfoque cualitativo con diseño de revisión documental.

6.1 CLASE DE ESTUDIO

El proyecto de investigación es de tipo cualitativo. Según Galeano, los métodos cualitativos parten de un acontecimiento real acerca del cual se quieren construir conceptos, para ello se observan los hechos y se describe la realidad en la cual se busca involucrar. La meta es reunir y ordenar las observaciones en algo comprensible, configurar un concepto acerca del fenómeno que se quiere conocer.³⁸ El objetivo es la descripción de las cualidades de un fenómeno. Sus resultados no dan conocimiento respecto de cuánto tienen una cualidad determinada. En lugar de eso, se trata de encontrar las cualidades que en conjunto caracterizan una realidad. Aquello que cualitativamente permite distinguir el fenómeno investigado de otros.³⁹

Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

Implica la utilización y recolección de una gran variedad de materiales—entrevistas, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos

³⁸ GALEANO, María Eumelia. citado por ARISTIZABAL BOTERO, Carlos. Metodología de la Investigación. Fundación Universitaria Luis Amigó. Pág. 65.

³⁹ ARISTIZABAL BOTERO, Carlos. Metodología de la Investigación. Colombia. Fundación Universitaria Luis Amigó. 2008. Pág. 65.

históricos, imágenes, sonidos- que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados de las vidas de las personas.

Lo cualitativo se centra en la comprensión de una realidad considerada desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción y vista a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, es decir una perspectiva interna, subjetiva.⁴⁰

6.1.1 Características básicas de la investigación cualitativa

Se presentan cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio.⁴¹

- El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador es ser el instrumento clave en la investigación.
- La recolección de los datos es mayormente verbal que cuantitativa.
- Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.
- El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
- Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y qué significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

⁴⁰ PEREZ; citado por ARISTIZABAL BOTERO, Carlos. Metodología de la Investigación. Fundación Universitaria Luis Amigo. Pág. 65.

⁴¹ FRAENKEL Y WALLEN. citado por, VERA VELEZ Lamberto. La Investigación Cualitativa. Universidad Latinoamericana. 2008
<http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

En el proceso investigativo – aunque no difiere mucho de los otros tipos de investigación hay algunas particularidades que debemos considerar⁴²:

- **Identificación del problema a investigar** – no estricto a unas variables específicas, el mismo problema o asunto se reformula a medida que se lleva la investigación en sus inicios.
- **Identificación de los participantes** – generalmente es una muestra seleccionada, no aleatoria, ya que el investigador procura por una muestra que concierne más a los propósitos específicos de la investigación.
- **La formulación de hipótesis** – contrario a los estudios cuantitativos, las hipótesis no se formulan al inicio de la investigación, sino más bien que surgen a medida que se lleva a cabo la investigación. Las mismas pueden ser modificadas, o surgen nuevas o descartadas en el proceso.
- **La colección de los datos** – no se someten a análisis estadísticos (en algunos casos es mínimo, tales como porcentajes...) o que los mismos se manipulen como en los estudios experimentales. Los datos no se recogen al final al administrar instrumentos, sino que se van recogiendo durante el proceso que es continuo durante toda la investigación.
- **El análisis de los datos**–Es la síntesis e integración de la información que se obtiene de diversos instrumentos y medios de observación. Prevalece más a un análisis descriptivo coherente que pretende lograr una interpretación minuciosa y detallada del asunto o problema de investigación.

⁴² VERA VELEZ Lamberto. La Investigación Cualitativa. Universidad Latinoamericana. 2008
<http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

- **Conclusiones** – se derivan o se infieren continuamente durante el proceso. Contrario a los estudios de índole cuantitativo que resultan al final de la investigación, en el estudio cualitativo se reformulan a medida que se van interpretando los datos.

6.1.2 Investigación documental

La investigación documental es importante para la construcción de antecedentes, la revisión de estudios de investigaciones anteriores, para la formulación del marco teórico y como técnica de recolección de información que permite contrastar la información recolectada con otras estrategias.

La revisión documental es una técnica que permite rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y los documentos que se utilizan como materia prima en una investigación. Las fuentes se clasifican en primarias y secundarias y funcionan como verificadores que dan soporte a la información. Las fuentes primarias se encuentran en los archivos públicos o en archivos privados y de baúl. Contienen documentos históricos y de “primera mano”, fotografías, mapas, cartas, declaraciones, procesos judiciales, documentos notariales y eclesiásticos. Los archivos personales y de baúl, son aquellos conservados por personas o familias, de carácter privado, con acceso restringido y que requieren la autorización expresa de sus dueños para ser consultados.

Las fuentes secundarias, denominadas también “otras versiones” incluyen monografías, informes de investigación, biografías, cartografías, memorias de personajes y obras generales sobre la región o grupo que se estudia.⁴³

⁴³Ibid.; pág. 65.

6.2 PROCESO METODOLÓGICO

El proceso en la investigación documental es un procedimiento riguroso formulado lógicamente. Para desarrollar la propuesta de investigación se tendrá en cuenta el proceso metodológico planteado por María Eumelia Galeano:⁴⁴

6.2.1 Diseño

Implica:

- **"Elección del tema".**⁴⁵

Toda investigación tiene como origen una inquietud y una pregunta en torno de determinados fenómenos, acontecimientos, hombres y objetos. Obedece a un interrogante que nos hacemos en torno de un tema cualquiera que conocemos o desconocemos totalmente y por ello tratamos de saber de él, de estudiarlo, de resolverlo, o bien del que tenemos un conocimiento parcial o con cierta amplitud, pero acerca del cual tratamos de poseer un dominio más vasto y perfecto.

Después de la lectura rápida es más fácil delimitar el tema, porque se puede medir su dimensión y alcance, su aspecto formal y su complejidad. Delimitar el tema es ver la viabilidad para su desarrollo. Unida a esta delimitación es necesaria la justificación del mismo; es decir, indicar las características que llevan a escoger el tema para desarrollarlo, las cuales deben ser de orden

⁴⁴ GALEANO, María Eumelia. Estrategias de Investigación Social Cualitativa. Medellín: La carreta Editores. 2004. Pag.119.

⁴⁵ RIVERA, RODRIGEZ, Rene, Francisco. Curso La investigación Documental. Julio.2008. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-investigacion-documental>

externo u objetivo, y de orden interno o subjetivo. Delimitar el tema quiere decir poner límite a la investigación y especificar el alcance de esos límites.

6.2.2 Gestión e implementación

- ***Acopio de bibliografía básica sobre el tema.***

Donde se reúne todo el material publicado o inédito; artículos, estudios críticos, monografías, ensayos, documentos de archivo, libros, tesis, etc. Para llevar a cabo la investigación documental se hace una intensa, rigurosa y larga búsqueda de recolección de información en bibliotecas.

- ***Se realiza lectura rápida del material.***

Su fin, es el de ubicar las principales ideas y conocer la calidad del material recabado. En este material didáctico obtenido "tenemos que encontrar los testimonios que la actividad humana ha dejado desparramados por doquier y a los cuales el hombre de ciencia, el historiador, el antropólogo, el literario, el filólogo, el arqueólogo, etc., necesita arrancarles la información, la verdad y el conocimiento que contienen⁴⁶ⁿ

⁴⁶TORRE & NAVARRO, citado por, RIVERA, RODRIGEZ, Rene, Francisco. Curso La investigación Documental. Julio.2008.
Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-investigacion-documental>

- ***Elaboración de fichas bibliográficas y hemerográfico.***

La elaboración de fichas bibliográficas y hemerográfico son instrumentos en los que se registran, de manera independiente, los datos de las obras consultadas. Estas fichas permitieron identificar un libro en particular, localizarlo físicamente y clasificar las fuentes en función de la conveniencia del trabajo. Permite localizar rápidamente el material en el momento oportuno.

- ***Ampliación de la información sobre el tema ya delimitado.***

Se busca nueva información directamente ligada con el tema. Esta ampliación de información la podemos recolectar por medio de la navegación en Internet en las principales páginas encargadas del estudio del problema, experiencias, entrevistas, entre otros.

- ***Lectura minuciosa de la bibliografía.***

Implica reflexión e interpretación, siendo su resultado las ideas más importantes que pasan a la fichas de contenido; Interrogarlas bibliografías para descubrir el misterio que guardan sus páginas, percibiendo la esencia de las letras y proyectarlas en significados de nuestro conocimiento.

- **Establecimiento de categorías.**

Varía de acuerdo con la temática de cada investigación; ya sea por personajes, periodos, sucesos o acontecimientos históricos. Dado que usualmente se maneja un volumen alto de información en investigaciones de carácter documental; por eso es fundamental establecer sistemas de categorización y registros ágiles claros y abiertos de nueva información.

- ***Elaboración de fichas de contenido.***

Las cuales contienen las ideas más importantes. Transcriben e innovan la información textual del documento. Se cita todo aquello que sea relevante para una investigación determinada (texto, datos, internet, etc.). Por medio de estas fichas se ordena la información para tenerla siempre a la mano.

- ***Organización de fichas de contenido***

Su objetivo; la valoración del material recopilado, la localización de posibles lagunas, detección de excesos en las ideas transcritas.

6.2.3 Comunicación de resultados

- ***Elaboración del esquema de trabajo.***

Consta de un registro visual que representa el esqueleto del escrito con que se concluye el proceso de investigación. El cuerpo del proyecto debe ser

secuencial y gozar del proceso de los vasos comunicantes que determinará el éxito del proyecto. Es una pauta de seguimiento y de construcción que se debe tener en cuenta para que el proyecto goce de un éxito y de una realización a ciencia cierta.

- ***Redacción del trabajo final***

Con la que se llega a la conclusión de la investigación, la cual comunica los resultados mediante un texto escrito, el cual pueda ser consultado por cualquier persona que lo requiera.

Al llevar a cabo este proceso de investigación, se obtiene un proyecto que comunica con la mayor claridad y coherencia posible los resultados, descubrimientos, comprobaciones o reflexiones logradas a través de todo el proceso de la investigación documental.

6.3 VENTAJAS EN EL USO DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL

El bajo costo del material informativo. En algunos casos los documentos tienen un carácter periódico (prensa, revistas, anales del congreso). El investigador no requiere producir el material, su tarea es ubicarlo, recopilarlo, seleccionarlo y por supuesto, analizarlo.

Minimización de la “reactividad”: a diferencia de datos que se construyen mediante el contacto directo con informantes o actores sociales, la consecución del material documental no suele producirse en contextos naturales de interacción social.

Exclusividad: la información que proporcionan algunos materiales documentales tiene un carácter único, es diferente de la que puede obtenerse de otras fuentes.

Diarios, fotografías, archivos de correspondencia, contienen material valioso, original e irrepetible.

Historicidad: Los escritos, las imágenes las voces grabadas permanecen en el tiempo si se archivan y conservan.⁴⁷

6.4 LIMITACIONES DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL

Las limitaciones en el uso de documentos no tienen que ver con el material documental en sí mismo, sino con el uso inadecuado (acrítico y descontextualizado) de la información, que puede darse también a los datos primarios.

Naturaleza secundaria del material documental: Generalmente se trata de información producida con propósitos diferentes a los del investigador, por tanto, puede presentar cierta rigidez que dificultan su uso.

Interpretación múltiple y cambiante del material documental: La interpretación depende del contexto y del cambio de los tiempos. Una vez producidos los documentos dentro de una cultura, la distancia que separa al autor del lector se amplía, y aumenta la posibilidad de interpretaciones variadas.⁴⁸

⁴⁷ Ibid. Pág. 92.

⁴⁸ Ibid. Pág. 93.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACCIONES | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| DISEÑO DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN. | | | | | | | | | | | | |
| Formulación del anteproyecto. | | | | | | | | | | | | |
| GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar reseñas bibliográficas y diligenciamiento de fichas. | | | | | | | | | | | | |
| Revisar, analizar e interpretar la consistencia interna y pertinencia de los proyectos y anteproyectos encaminados al tema. | | | | | | | | | | | | |
| Identificar y Categorizar unidades de análisis. | | | | | | | | | | | | |
| Construcción de lineamientos de formación inicial y permanente | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| para dinamizar los procesos de gestión escolar. | | | | | | | | | | | | |
| COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | | | | | | | | | | | | |
| Presentación del proyecto. | | | | | | | | | | | | |
| Entrega del proyecto a jurados. | | | | | | | | | | | | |
| Sustentación. | | | | | | | | | | | | |

BIBLIOGRAFÍA

- ACHILLI, Elena libia. Investigación y formación docente. Colección Universitos, Serie Formación Docente. Rosario: Laborde Editor.2000.
- ARENAS ARENAS, Silvia Patricia y PEÑA AGUDELO, Erika Constanza. Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, 2011.
- ARISTIZABAL BOTERO, Carlos. Metodología de la Investigación. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigo.2008 Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991. Disponible en: <http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf>
- DIAZ DE KOBILA, E. El sujeto y la verdad. Memorias de la razón epistémicas, tomo I. Rosario: Laborde Editor. 2003.
- Decreto 0709 de Abril de 1996. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86215_archivo_pdf.pdf
- ESPELETA, Justa. La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina.

Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados. México, 2002.

- Fontecha Miranda, Matilde. Intervención didáctica desde la perspectiva de género en la formación inicial de un grupo de docentes de educación física, Universidad del país Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Noviembre 2006. Disponible en: http://www.ehu.es/argitalpenak/images/stories/tesis/Ciencias_Sociales/Intervencion%20didactica%20desde%20la%20perspectiva%20de%20genero%20en%20la%20formacion%20inicial%20de%20un%20grupo%20de%20docentes%20de%20Educacion%20Fisica.pdf
- FRAENKEL Y WALLEN. citado por, VERA VELEZ Lamberto. La Investigación Cualitativa. Universidad Latinoamericana.
- GALEANO, María Eumelia. Estrategias de Investigación Social Cualitativa. Medellín: La carreta Editores.
- GALEANO, María Eumelia. Estrategias de Investigación Social Cualitativa. Citado por ARISTIZABAL BOTERO, Carlos. Metodología de la Investigación. Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Gestión Escolar. Programa para la transformación y el fortalecimiento académico de las escuelas normales. México. 2001
- GONZALEZ VARGAS, Henry. Las siete características de una institución de calidad. Las enseñanzas del galardón Santa Fe de Bogotá a la gestión escolar 1997. En: Revista del Instituto para la investigación y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. Educación y Ciudad. Santafé de Bogotá, Colombia. Nº 5, junio 1998.

- Grupo, Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE). Universidad Industrial de Santander.
- IMBERNON. citado por, Revista Odiseo. Formación Permanente. Diciembre 15. 2006. Disponible en: <http://www.odiseo.com.mx/bitacora-educativa/formacion-permanente-docentes#sthash.j42oVZ00.dpuf>
- MARQUES GRAELLS, Pere, Calidad e innovación educativa en los centros. 2002. Disponible en: <http://www.peremarques.net/calidad2.htm>
- MÁRQUEZ ARAGONÉS, Ana Cristina. La Formación Inicial para el nuevo perfil del Docente de Secundaria. Relación entre la teoría y la práctica Universidad de Málaga. España. Disponible en: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17676356.pdf>
- MARTÍNEZ BOOM, Alberto y otros) Crónica del desarraigo, historia del maestro en Colombia. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1989.
- MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, Encuentro Nacional de Coordinadores de Calidad. Bogotá, Colombia. 2010.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Artículo. Planes de Formación de docentes y directivos docentes. Junio. 2009
- MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Cartilla Seria Guías N°. 34. Guías para el Mejoramiento Institucional. El diagnóstico para mejorar: los contenidos de referencia para cada uno de los componentes de gestión. Bogotá, Colombia, 2008.

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías N° 5. Planes de Mejoramiento.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan Decenal de Educación. 1996-2005 “Educación para la democracia, el desarrollo, la equidad y la convivencia”. Bogotá: OP Graficas, 1996.
- Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Bogotá: COLCIENCIAS, 1994.
- MONTAÑEZ SUAREZ, Luz Amparo y RODRIGUEZ MEDINA, Diana Carolina. Formación permanente de maestros en ejercicio en gestión Escolar. (Tesis). Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, 2010.
- NIÑO DIEZ, Jaime. Hacia un sistema nacional de formación de educadores. Bogotá: MEN, 1998.
- PEREZ; citado por ARISTIZABAL BOTERO, Carlos. Metodología de la Investigación. Fundación Universitaria Luis Amigo.
- PROYECTO CIGA. Citado por VILLAMIZAR, Sandra; SUAREZ, Sandra y ALDANA, Rocy. PROYECTO, Los procesos de Gestión Escolar y su Relación con la Formación Inicial y Permanente de Maestros. Universidad Industrial de Santander. 2006.
- RENTERIA, Pedro Elías. Formación de Docentes. Un reto para las Escuelas Normales Superiores y las Facultades de Educación. Bogotá: Magisterio, 2004.

- Revista Odiseo. Formación Permanente. Diciembre 15. 2006. Disponible en: <http://www.odiseo.com.mx/bitacora-educativa/formacion-permanente-docentes#sthash.j42oVZ00.dpuf>

- RIVERA RODRIGUEZ, René, Francisco. Curso La investigación Documental. Julio.2008.

Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-investigacion-documental>

- ROA, Cesar, Augusto. Investigación y pedagogía: Veinte años de la Maestría en Pedagogía. Bucaramanga, 2013.

- SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL HUILA. Formación permanente a directivos y docentes. 2010. Huila [consultado 14 abril 2014] Disponible: http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=17211&Itemid=3765

- TORRE & NAVARRO, citado por, RIVERA, RODRIGUEZ, Rene, Francisco. Curso La investigación Documental. Julio.

- VAILLANT, Denise. Formación inicial del profesorado en América Latina: Dilemas y Perspectivas. Universidad ORT. Uruguay. 2013. Disponible en: http://denisevaillant.com/articulos/2013/Formacion_inicial_profesorado_America_Latina.pdf

- VERA VELEZ, Lamberto. La Investigación Cualitativa. Universidad Latinoamericana. 2008. Disponible en: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

- VILLAMIZAR, Sandra; SUAREZ, Sandra Patricia y ALDANA, Rocy. Los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros (tesis). Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, 2006.