

**LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO PARTICIPATIVO DE UNA PROPUESTA DE
FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN
ESCOLAR**

SILVIA PATRICIA ARENAS ARENAS.

ERIKA CONSTANZA PEÑA AGUDELO.



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE EDUCACIÓN
BUCARAMANGA**

2011

**LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN
PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR**

SILVIA PATRICIA ARENAS ARENAS.

ERIKA CONSTANZA PEÑA AGUDELO.

**Trabajo de Investigación para optar por el título de Licenciatura en
Educación Básica con énfasis en Lengua Castellana y Licenciatura en
Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental**

DIRECTOR

MG. CESAR AUGUSTO ROA



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE EDUCACIÓN

BUCARAMANGA

2011

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, padre todopoderoso, por toda la fortaleza y sabiduría que me ha dado para poder cumplir mis metas a feliz término.

A mis padres Tito y Gabriela y a mi hermana Yaneth Marcela por su apoyo y aliento en cada momento del camino.

A mi director César Augusto Roa por sus orientaciones y consejos profesionales y personales.

A todos mis maestros quienes dejaron una huella imborrable en mi formación como profesional de la educación y por su apoyo incondicional para hacer realidad mis sueños.

Mil y mil gracias...

Silvia Patricia Arenas Arenas

AGRADECIMIENTOS

A Dios nuestro padre por darme su bendición y permitirme cumplir mis metas.

A mi madre, tío y hermano por ese gran amor y apoyo incondicional que me han brindado siempre, a mis abuelos aunque ya no están conmigo me han dado mucha fortaleza para seguir y no desistir de mis sueños, a mis maestros por sus grandes enseñanzas para ser una gran persona y profesional y a todas las personas que me acompañaron en este proceso...

Mil gracias y que Dios los bendiga siempre

Erika Constanza Peña Agudelo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	15
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Objetivo General.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 CONTEXTUALIZACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2. MARCO DE REFERENCIA.....	24
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	24
2.1.1 A Nivel Internacional.....	24
2.1.2 A Nivel Nacional.....	28
2.1.3 A Nivel Regional.....	30
2.2 MARCO LEGAL.....	33
2.3 HORIZONTE TEÓRICO.....	41
2.3.1 CALIDAD EN LA EDUCACIÓN.....	41
2.3.1.1 La Calidad Total Educativa.....	45
2.3.1.2 Devenir del concepto Calidad Educativa.....	48
2.3.1.3 Retos de la Educación de Calidad.....	51
2.4.1 DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL A LA GESTIÓN ESCOLAR.....	54
2.4.1.1 Las Principales Teorías Administrativas y sus Enfoques.....	55
2.4.1.2 Enfoques Contemporáneos.....	57
2.4.1.3 Concepciones y prácticas de la Gestión Escolar.....	63
2.4.1.4 Características de la Gestión Escolar.....	68
2.4.1.5 Gestión Educativa y Gestión Escolar.....	70
2.4.1.6 Áreas de Gestión Educativa.....	72
2.4.1.6 Evaluación Institucional.....	74
2.4.1.7 Calidad de la Gestión Escolar.....	77
2.5.1 INNOVANDO LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....	80
2.5.1.1 Organizaciones que Aprenden.....	80
2.5.1.2 Transformación de las organizaciones.....	83
2.6.1 DIGNIFICACIÓN DEL MAESTRO.....	84
2.6.1.1 Rol de Maestros y Directivos.....	88
2.6.1.2 Formación permanente.....	93
2.6.1.3 Formación versus Capacitación.....	94
2.6.1.4 Políticas Educativas.....	95

3.	DISEÑO METODOLOGICO.....	100
3.1	CLASE DE ESTUDIO.....	100
3.2	ESCENARIO Y PARTICIPANTES.....	102
3.3	FASES O ETAPAS DE LA INVESTIGACION.....	103
3.4	PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	105
3.5	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	107
4.	HALLAZGOS.....	108
4.1	PROCESO DESCRIPTIVO.....	109
4.1.1	Factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar.....	113
4.1.1.1	Factores que obstaculizan la gestión escolar.....	113
4.1.1.2	Factores que favorecen la gestión escolar.....	115
4.1.2	Necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos.....	115
4.1.3	Las características de la propuesta de formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar.....	117
4.2	PROCESO INTERPRETATIVO.....	117
4.2.1	Factores que Obstaculiza la Gestión Escolar.....	117
4.2.2	Factores que favorecen la gestión escolar.....	147
4.2.3	Necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos.....	151
4.2.4	Definición de las características de la propuesta de formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar.....	178
5.	LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO PARTICIPATIVO DE UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR.....	185
5.1	Características de la Propuesta de Formación.....	186
5.1.1	Proceso pedagógico propuesta.....	186
5.1.2	Planificación de la propuesta de formación permanente.....	197
6.	CONCLUSIONES.....	206
6.1	RECOMENDACIONES.....	211
	BIBLIOGRAFÍA.....	213
	ANEXOS.....	229

LISTA DE CUADROS

		PAG.
Cuadro 1	Evolución del concepto de calidad.....	43
Cuadro 2	Administración Escolar Vs Gestión Educativa Estratégica...	64
Cuadro 3	Información del establecimiento educativo como proceso evaluativo.....	75
Cuadro 4	Participantes en la investigación.....	102
Cuadro 5	Esquema Básico de Categorización.....	110
Cuadro 6	Propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar.....	187
Cuadro 7	CQA Lo que se conoce, lo que se quiere conocer y lo que se ha aprendido.....	192
Cuadro 8	Matriz DOFA.....	193
Cuadro 9	Mapa cognitivo de clasificación.....	194
Cuadro 10	Criterios de evaluación.....	195
Cuadro 11	Acercamiento a concepto de gestión escolar y calidad educativa.....	197
Cuadro 12	¿Hacia dónde vamos?.....	199
Cuadro 13	Proyecto transformar la institución educativa en una organización que aprende.....	201
Cuadro 14	Implementación y evaluación del proyecto.....	202
Cuadro 15	Socialización de la propuesta formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar y proyecto transformar la institución en una organización que aprende.	204

LISTA DE ANEXOS

	PAG.
ANEXO 1: Factores que Favorecen u Obstaculizan la Gestión Educativa (Revisión Documental).....	230
ANEXO 2: Necesidades de Formación en Gestión Escolar de Maestros y Directivos (Revisión Documental).....	241
ANEXO 3: Solicitud a los Consejos Directivos.....	252
ANEXO 4: Fotos encuentros Consejos Directivos.....	253
ANEXO 5: Información de la Revisión Documental de los Proyectos de Investigación-CEGE.....	257
ANEXO 6: Taller.....	261
ANEXO 7: Encuentro Consejo Directivo.....	262
ANEXO 8: Factores que Favorecen u Obstaculizan la Gestión Educativa (Encuentro Consejos Directivos).....	277
ANEXO 9: Factores que Favorecen u Obstaculizan la Gestión Educativa y su Proceso de Formación en Maestros y Directivos en las Instituciones Educativas (Integración Revisión Documental – Encuentro Consejo Directivo).....	287
ANEXO10: Necesidades de Formación en Gestión Escolar de Maestros y Directivos Encuentro Consejos Directivos.....	305
ANEXO 11 Necesidades de Formación en Gestión Escolar de Maestros y Directivos (Integración Revisión Documental – Encuentro Consejo Directivo).....	311
ANEXO 12 Características de la Propuesta.....	327

RESUMEN

TITULO: LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO PARTICIPATIVO DE UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE PARA MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR*

AUTORAS: ARENAS ARENAS SILVIA PATRICIA, PEÑA AGUDELO ERIKA CONSTANZA**

PALABRAS CLAVES: Calidad educativa, Gestión Escolar, Propuesta pedagógica, políticas educativas, formación permanente.

DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: La educación colombiana enfrenta un gran desafío y preocupación constante en cuanto a la calidad educativa de las instituciones escolares. Actualmente se afirma que para lograr la calidad de la educación en una institución educativa es necesario entre otros factores determinantes de la misma, cualificar y fortalecer los procesos de Gestión Escolar, para lo cual es fundamental la formación permanente de los actores educativos en este aspecto, especialmente de los maestros y directivos. Es por ello, que ésta investigación responde a las siguientes preguntas ¿qué factores favorecen u obstaculizan la gestión educativa?, ¿Cuáles son las necesidades de formación en Gestión Escolar de maestros y directivos?, ¿Cuáles son las características que debe tener una propuesta de formación de maestros y directivos en gestión escolar?

La investigación se abordó desde el enfoque cualitativo con un diseño de investigación acción que permitió identificar los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar, determinar las necesidades de formación en gestión escolar de los actores educativos y definir las características para una propuesta de formación de maestros y directivos en gestión escolar.

Los resultados de la investigación contribuirán a generar conocimiento para un cambio innovador, enfocado al desarrollo de competencias, liderazgo, trabajo en equipo dentro de la acción directiva del gestor escolar, a la implementación de proyectos dentro de la comunidad educativa dirigidos a la calidad y mejoramiento continuo, que respondan a las necesidades y expectativas de los maestros, directivos y comunidades educativas en sus distintos contextos escolares.

*Proyecto de Grado

** Universidad Industrial de Santander, Facultad de ciencias Humanas, Escuela de educación. Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Lengua Castellana y Licenciatura de Educación Básica con Énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental. Director Mg Cesar Augusto Roa.

SUMMARY

TITLE: PARTICIPATORY DESIGN GUIDELINES PROPOSED FORMATION OF A PERMANENT TEACHERS AND PRINCIPALS IN SCHOOL MANAGEMENT *

AUTHORS: ARENAS ARENAS SILVIA PATRICIA, PEÑA AGUDELO ERIKA CONSTANZA**

KEYWORDS: Quality education, school management, pedagogical, educational, lifelong learning.

DESCRIPTION OF CONTENT: The Colombian education faces a great challenge and continuing concern about the educational quality of schools. Currently, states that to achieve quality education in an educational institution is required bet wee nother determinants of the same, qualify and strengthen school management processes, which is essential for the training of those involved in education in this regard, especially teachers and administrators. Therefore, this research answers the following questions: What factors promote or hinder the educational management?, What are the training needs of teachers in school management and leadership?, What are the characteristics that have a proposal for training of teachers and principals in school management?

The research was approached from a qualitative approach with an action research design allowed us to identify the factors that favor or hinder the school management, identify training needs in school management and educational stakeholders to define the characteristics for a proposed teacher training and administrators in school management.

The research results will help to generate knowledge for innovative change, focused on skills development, leadership, teamwork, management action within the school manager, the implementation of projects within the educational community aimed at improving the quality and continued, responding to the needs and expectations of teachers, principals and school communities in their school contexts

*Project grade

**Santander Industrial University, Human Science Faculty, Education School. Bachelor in Elementary Education with emphasis in Spanish Language and Bachelor of Basic Education with Emphasis in Natural Sciences and Environmental Education. Director Mg Cesar Augusto Roa.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones escolares han experimentado y demandan continua transformación, innovación y desarrollo en sus procesos de gestión escolar, con el propósito de responder a los nuevos retos y desafíos que la sociedad requiere ante los continuos cambios tecnológicos, políticos, culturales, sociales, comunicativos que se desarrollan en este mundo globalizado, por ello dentro del quehacer pedagógico del maestro se exige la formación permanente como una estrategia de cambio educativo y administrativo.

La formación permanente es un factor clave para la calidad educativa en el fortalecimiento de la gestión escolar desde su administración y direccionamiento. Sin embargo, los programas de formación permanente que se han implementado no han cumplido con las expectativas de los maestros y directivos acordes a los nuevos retos que la sociedad exige.

En la búsqueda de contribuir a una educación con calidad a través del fortalecimiento de la gestión escolar surge la pregunta central de investigación ¿Qué lineamientos es necesario crear para el diseño participativo de una propuesta que responda a las necesidades de formación en Gestión Escolar de maestros y directivos de la región?, Para ello, se tienen en cuenta los factores que favorecen y obstaculizan la gestión escolar, las necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos y la identificación de cuáles son las características que debe tener una propuesta de formación de maestros y directivos en gestión escolar. Esta propuesta de formación permanente surge a partir de un proceso de investigación cualitativa, con un diseño de investigación acción, con la participación de los Consejos Directivos de cuatro instituciones educativas de la ciudad de Bucaramanga.

El informe de investigación está estructurado en cinco capítulos:

El **primer capítulo**, presenta el análisis y planteamiento del problema, las preguntas directrices de la investigación, la justificación donde se destaca la importancia de la formulación de los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente en gestión escolar y los objetivos.

El **segundo capítulo**, contiene la fundamentación teórica, donde se presenta los antecedentes investigativos, marco legal y horizonte teórico, base indispensable para la estructuración de los lineamientos para el diseño de una propuesta de formación permanente.

El **tercer capítulo** describe el diseño metodológico de la investigación, presenta el número de participantes, técnicas e instrumentos de recolección de información, análisis y validación de resultados. Es importante resaltar que el proceso de análisis cualitativo permitió reconstruir el sistema de categorización para la interpretación y validez de los resultados.

En el **cuarto capítulo** contiene los hallazgos de la investigación y el proceso descriptivo e interpretativo de la misma.

El **quinto capítulo** da a conocer la propuesta que se plantea de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar.

Finalmente, el **capítulo sexto** muestra las conclusiones resultado del proceso y recomendaciones que fueron surgiendo a través de él.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La educación colombiana enfrenta un gran desafío y preocupación constante en cuanto a la calidad educativa de las instituciones escolares. Actualmente se afirma que para lograr la calidad de la educación en una institución educativa es necesario entre otros factores determinantes de la misma, cualificar y fortalecer los procesos de Gestión Escolar, para lo cual es fundamental la formación permanente de los actores educativos en este aspecto, especialmente de los maestros y directivos.

Resultado del conocimiento que el grupo¹ de investigación ha ido alcanzando a través de las investigaciones realizadas a nivel de Maestría en Pedagogía y Licenciatura en Educación Básica, y de la relación con Instituciones escolares del área metropolitana, del diálogo con maestros, directivos, estudiantes y padres de familia, se ha logrado una aproximación al problema que da lugar al presente proyecto de investigación, respecto a la necesidad de formular los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar del área metropolitana y la región.

Frente a los nuevos desafíos educativos y sociales, los maestros y directivos experimentan falencias en su ejercicio profesional en cuanto al liderazgo, el trabajo en equipo, el desarrollo de proyectos dentro de la comunidad educativa y la necesidad de responder a las problemáticas de gestión escolar, aspectos claves en la búsqueda de calidad educativa, se ha logrado identificar las siguientes² :

¹ GRUPO CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR –CEGE. Integrado por estudiantes de Pregrado y posgrado de la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander.

² GRUPO CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR –CEGE. Formación Permanente de Maestros en Gestión Escolar. Los Procesos de Gestión Escolar y su Relación con la Formación Inicial y Permanente de Maestros. Libro Base: Gestión Escolar y Formación de Maestros.

- ✓ Las políticas educativas propuestas por el Gobierno Nacional 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, formación es 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.
- ✓ Algunos maestros tienen concepciones tradicionales sobre la gestión escolar y creen que es exclusiva de rectores y directivos, no incluyéndose en ella.
- ✓ 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 docente que no permite la dignificación de la profesión educadora.
- ✓ Los actores educativos manifiestan que no existe una propuesta de Formación Permanente en Gestión Escolar que responda a las necesidades de las instituciones escolares.

La situación anterior deja ver la necesidad de crear los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación en gestión escolar que contribuya a transformar la cultura de las organizaciones escolares, especialmente desde su direccionamiento, administración y proceso de formación de maestros y directivos; en cuanto a sus servicios y búsqueda de la calidad educativa, es primordial que la

comunidad educativa sea partícipe de los procesos de gestión y mejoramiento permanente de la institución.

Por todo lo anterior, se plantea la pregunta central de investigación: ¿Qué lineamientos es necesario crear para el diseño de una propuesta que responda a las necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos de la región?

Y preguntas directrices que buscan dar solución al problema: ¿qué factores favorecen u obstaculizan la gestión educativa?, ¿Cuáles son las necesidades de formación en Gestión escolar de maestros y directivos?, ¿Cuáles son las características que debe tener una propuesta de formación de maestros y directivos en gestión escolar?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente en Colombia las instituciones educativas presentan falencias en cuanto al proceso de organización y direccionamiento en Gestión Escolar, debido a la poca oferta de programas de formación permanente que actualicen y fortalezcan la respuesta calificada de maestros y directivos, acorde con los nuevos retos que enfrenta la educación y la sociedad.

La educación nacional ha tenido como prioridad la cobertura que se concreta en la búsqueda de estrategias para el acceso de la población al servicio educativo, especialmente de las poblaciones más vulnerables, llegando a descuidar la calidad. Por esto es importante que maestros y directivos conozcan las necesidades en Gestión Escolar para que de esta manera puedan plantear y ejecutar proyectos pertinentes de mejoramiento de la institución, formándose adecuadamente para ello.

El proyecto de investigación, busca responder a las necesidades educativas de la región a través de “Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en Gestión Escolar”, contribuyendo a generar conocimiento para un cambio innovador enfocado al desarrollo de competencias, liderazgo, trabajo en equipo dentro de la acción directiva del gestor escolar, a la implementación de proyectos dentro de la comunidad educativa dirigidos a la calidad y el mejoramiento continuo que respondan a las necesidades y expectativas de los maestros, directivos y comunidades educativas en sus distintos contextos escolares.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Formular participativamente los lineamientos para el diseño de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en Gestión Escolar.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Reconocer los factores que favorecen u obstaculizan la Gestión Escolar de maestros y directivos en las instituciones educativas.
- ✓ Determinar las necesidades de formación en Gestión Escolar de maestros y directivos.
- ✓ Definir las características que debe tener una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en Gestión Escolar.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El grupo de Investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE) tiene como antecedentes la participación en 1995 de algunos de sus integrantes en la formulación del Plan Decenal Nacional de Educación, continuando en el departamento de Santander con el Plan Decenal 1996- 2005 la Educación para el Santander; en 1998 participaron en la realización del proyecto Pléyade Santander y en la primera fase de la expedición pedagógica por los Santanderes y el Magdalena Medio³.

En el 2001 el naciente equipo interdisciplinar en áreas básicas, de la Escuela de Educación UIS, en relación interinstitucional con la Secretaría de Educación Municipal y el equipo de evaluación de competencias de la Universidad Nacional realizaron la Evaluación de competencias en lenguaje y matemáticas para los grados tercero y quinto de las instituciones escolares de la ciudad de Bucaramanga. En este mismo año, realizada la evaluación y analizando los resultados obtenidos se toma en coordinación con la Secretaría de Educación Municipal la decisión de adelantar el proyecto de Fortalecimiento y Apoyo a la Calidad de las Instituciones Escolares, siendo la oportunidad para consolidar el equipo interdisciplinar y empezar a llamarse “Educación para el desarrollo” donde se conforman los grupos de maestros de las áreas de gestión en matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales y lengua castellana.

En el 2004, el grupo de maestros y estudiantes presentó a Colciencias el Proyecto “Perfil de formación inicial y permanente de maestros que generen y dinamicen procesos autónomos de gestión en las instituciones escolares”, siendo aprobado por Colciencias, proyecto con el cual se consolida el grupo de investigación “Calidad Educativa y Gestión Escolar” registrado por Colciencias, conformado por Maestros de la Escuela de Educación, estudiantes de la Maestría en Pedagogía y

³ ROA, Cesar. Grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.

estudiantes de últimos semestres de Licenciatura en Educación Básica de la Universidad Industrial de Santander. Actualmente el grupo está integrado por Maestros Investigadores de la Escuela de Educación UIS y de la Facultad de Educación de la Universidad de Pamplona, como de estudiantes de Maestría en Pedagogía y Licenciatura en Educación Básica de la UIS, comprometidos con la calidad de la educación desde la comprensión y transformación de pertinentes procesos de Gestión Escolar acordes con las necesidades de las instituciones educativas y demandas sociales.

Este grupo de investigación ha realizado los siguientes proyectos y macro proyectos de investigación: “Concepciones y Prácticas Predominantes de Gestión Escolar en cuatro instituciones educativas de Bucaramanga”, “Incidencia de la estrategia de fusión en la Gestión Escolar de la Institución Educativa INEM”, “Los procesos de Gestión Escolar y su relación con la formación inicial y permanente de Maestros”, “Construyendo liderazgo desde la Escuela propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una Institución Educativa”, “Formación permanente de maestros en Gestión Escolar”, “La organización del tiempo de los maestros, influencia en su Calidad de Vida y Calidad de la Educación”. Una necesidad latente, que fue haciéndose cada vez más explícita, a través de la revisión documental fue la de generar los “Lineamientos para el diseño participativo de una Propuesta de Formación Permanente de Maestros y Directivos en Gestión Escolar” con el propósito de contribuir a la innovación, el desarrollo de competencias, liderazgo, trabajo en equipo que cualifiquen y transformen la Gestión Escolar.

A través de la revisión documental de los proyectos enunciados se logró identificar los factores que favorecen u obstaculizan la Gestión Escolar y las necesidades de formación en gestión; la información obtenida fue categorizada, se organizaron encuentros para confrontar y enriquecer los hallazgos con los consejos directivos de cuatro instituciones públicas del área metropolitana, las cuales fueron:

- ❖ Escuela Normal Superior de Bucaramanga ubicada en la Cr 27 # 29-69 avenida Quebrada Seca de la ciudad, su modalidad es académica con profundización en educación y pedagogía; busca el desarrollo integral de niños y jóvenes en el nivel preescolar hasta la formación complementaria⁴.
- ❖ Escuela Normal Superior de Piedecuesta ubicada en la Cra. 15 No. 4 - 47 del municipio de Piedecuesta. La modalidad de la institución es académica con profundización en pedagogía, con espíritu de liderazgo, comprometidos con el desarrollo personal y social, artífices de su proyecto de vida y maestros promotores de una sólida identidad y sentido de pertenencia⁵.
- ❖ INEM, Custodio García Rovira, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, barrio Provenza, Cra. 19A No. 104-56. Su modalidad es formar bachilleres académicos contables; esta institución presenta un servicio educativo de alta calidad humana y de mejoramiento continuo⁶.
- ❖ Nuestra Señora del Pilar ubicada en la Calle de Los Estudiantes 9-326, Plaza Mayor de Bucaramanga. La modalidad de la institución es académica con profundización en Ciencias Naturales, Tecnología e Informática; busca “formar con excelencia”⁷.

⁴ Escuela Normal Superior de Bucaramanga. Disponible en la web. <http://www.normalbucaramanga.edu.co/>

⁵ Escuela Normal Superior de Piedecuesta. Creciendo en valores. Generamos cambio. Disponible en la web: <http://www.normalpiedecuesta.edu.co/institucional.php?idInfoInst=2>

⁶ INEM. Custodio García Rovira. Bucaramanga. Disponible en la web. <http://www.inemitas.com/UDI/mision.php>

⁷ COLOMBIA, Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar. Bucaramanga.

2. MARCO DE REFERENCIA.

Se hizo necesario para la fundamentación del proyecto reseñar antecedentes investigativos a nivel internacional, nacional y regional relacionados con la Formación en Gestión Escolar de Maestros y Directivos, con el fin de obtener una mirada general del objeto de estudio; igualmente tener presente la normatividad colombiana relacionada y especialmente, el horizonte teórico donde se plantean los conceptos claves.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

La formación permanente de maestros en Gestión Escolar se constituye actualmente en una necesidad fundamental para el desarrollo de la calidad de la educación; puesto que el maestro debe estar en constante formación, actualización e innovación con el propósito de construir prácticas pedagógicas significativas enfocadas hacia el mejoramiento institucional que favorezca la finalidad educativa del sistema escolar. A continuación se presentan algunas reseñas de investigación sobre la formación de maestros y directivos en Gestión Escolar a nivel internacional, nacional y regional.

2.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL:

En México y Argentina se planteó el desarrollo de una propuesta de formación en Gestión Escolar a través de un **seminario taller de Gestión Escolar en México y Argentina**⁸, el proceso de gestión en los planteles educativos de la Educación Básica tiene como eje directriz, dentro de su propuesta de formación en Gestión

⁸ AMERENA CASAO, Norma., et al. Gestión Escolar: una alternativa ante los desafíos de gestión y descentralización del sistema educativo. Mexico.2003. [Consultado 9 de Sept. 2010]. Disponible en: www.oas.org/udse/gestion/ges_nacion_rivera.doc

Escolar, la implementación del Proyecto Institucional; éste se entiende como el instrumento de planeación estratégica que en forma particular expresa lo que cada escuela propone para lograr que sus estudiantes adquieran los conocimientos y desarrolle las habilidades intelectuales y actitudes que constituyen los propósitos de la Educación Básica. En este tipo de gestión intervienen principios y acciones que otorgan sentido de unidad a la labor profesional de los directivos y docentes en el aula y en la escuela. Esta propuesta se enfoca en el Proyecto Escolar a través de dos estrategias principales:

- ❖ El trabajo colegiado.
- ❖ El liderazgo del director.

El trabajo colegiado principalmente se lleva a cabo en las Juntas de Consejo Técnico, como un espacio favorable para abordar sistemáticamente experiencias, problemas y soluciones relacionadas con la enseñanza, así como plantear propósitos comunes y diseñar estrategias. Esto ha permitido que se empiece a lograr un sentido de pertenencia al establecer metas y estrategias comunes.

El liderazgo del director constituye otro aspecto importante para un buen fortalecimiento de la Gestión Escolar, ya que dentro de sus funciones están las de coordinar , orientar, acompañar y animar las actividades que realiza el personal de la escuela a fin de que los alumnos alcancen los propósitos educativos, aunque esto ha sido un proceso arduo, los resultados sobre una nueva función directiva se empiezan a vislumbrar en aspectos como mayor comunicación entre docentes, creación de un ambiente de trabajo que posibilite los aprendizajes y mayor preocupación por las tareas académicas compartidas y las formas de enseñanza.

En el **Salvador**, el Ministerio de Educación⁹ diseñó la “Propuesta de formación de directivos en Gestión Escolar”, con el propósito de fortalecer la profesionalización y las prácticas de gestión pedagógica y administrativa de los directivos y maestros. Los resultados obtenidos frente a esta propuesta fueron: aproximadamente 300 directores implementando planes de mejora de su gestión pedagógica y administrativa en el marco del Proyecto Educativo Institucional.

La **Universidad Pedagógica Nacional José Rosario Sapiéns**¹⁰ de México, realizó una investigación de enfoque cualitativo, investigación acción de tipo observación participante llevada a cabo hacia los directores, supervisores escolares y jefes del sector, estableciendo los siguientes resultados o problemáticas respecto a la dirección académica, la supervisión administrativa y la Gestión Escolar:

- ❖ Las estrategias de supervisión que emplean no siempre son las más adecuadas para sensibilizar y orientar a los docentes, debido a que en algunos casos la comunicación entre la triada: jefes de sector, supervisores escolares y directores de escuela no siempre es clara, por el poder unidireccional y vertical que aún se ejerce.
- ❖ La carga administrativa es excesiva, burocrática, controlada por las autoridades educativas superiores desde la jefatura del sector, barrera que pocos directores y supervisores logran rebasar para gestionar directamente ante autoridades educativas la aprobación de sus proyectos de calidad educativa.
- ❖ Hay directores, supervisores y jefes de sector que laboran sumergidos en una pasividad monótona y apática frente al cambio, y a través del tiempo

⁹MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL SALVADOR. Proyecto para el Fortalecimiento Profesional de los Directores, Docentes y Formadores (proyecto asociado), 2005. [Consultado 12 sept. 2010]. Disponible en <http://ceccsica.org/programas-accion/educa/paises/docform/Formulacion_El_Salvador_II.pdf>

¹⁰SAPIÉNS, P, José. Propuesta para la formación y actualización de: directores supervisores y jefes del sector de Educación Básica. México, 2000. [Consultado 29 sept. 2010]. Disponible en: <http://www.upn25b.edu.mx/portaIupn/images/pdf/Simposium/MESAA/Elpapeldelosasesorestecnicopedagogico seneldesarrolloprofesional/PropuestaformacionactualizacionRosario.pdf>

en la realidad cotidiana de los contextos donde se desempeñan han utilizado frases como: “ Más de lo mismo”, “siempre es lo mismo, pedido de otra forma”, “ reformas llegan y pasan sin cambiar nada”, “ahora con eso de escuela: digna, segura, discontinua o de tiempo completo”.

Debido a estas problemáticas, la universidad “José Sapiéns” generó una propuesta de formación y actualización de directores, supervisores escolares y jefes de sector, que se sustenta en el discurso que plantean las actuales reformas implementadas en la educación por el Ministerio de Educación Nacional de México, a fin que la escuela sea una organización que aprende desde la gestión colaborativa y participa en el desarrollo social comunitario.

El Ministerio de Educación Nacional de El Salvador¹¹, desarrolló un programa sobre “Gestión Escolar efectivo al servicio del aprendizaje” donde muestra la importancia de la organización y dirección escolar para el servicio de la calidad educativa, atendiendo a la normatividad del funcionamiento institucional.

En este programa de Gestión Escolar, se establece que la Gestión Escolar es el conjunto de acciones pedagógicas, administrativas, financieras, organizativas y de evaluación, orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes, con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas.

A los directivos de la institución educativa se les ha delegado el liderazgo de la Gestión Escolar efectiva para que, conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa representados por los Organismos de Administración Escolar –Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE) , orienten y

¹¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL EL SALVADOR. Gestión Escolar efectiva al Servicio del Aprendizaje. Salvador, 2008. [consultado 12 agosto 2010]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/adalbertomartinez/gestion-escolar-efectiva-0-1649979>

articulen los esfuerzos del centro educativo hacia la construcción del tipo de educación y país que se desea.

2.1.2 A NIVEL NACIONAL

En la **Universidad de la Sabana**, Marina Camargo Abello y otros ¹² realizaron una investigación etnográfica sobre las necesidades de formación docente. En esta investigación los resultados obtenidos son la identificación de los tipos de necesidades de formación, entre las cuales encontraron:

Necesidades educativas: Se refieren a las políticas educativas, su conocimiento, adopción y mirada crítica, así como a las que se derivan de la construcción de un determinado tipo de sociedad que exige un tipo particular de individuo. También tienen que ver con el proyecto educativo nacional, sus principios y valores y la función que cumple en la sociedad, con las relaciones educación-sociedad y el rol de la educación en ella. Y, finalmente, con los retos y soluciones planteados desde la educación y la escuela a la cambiante dinámica social.

Necesidades pedagógicas: Son las necesidades sobre el saber fundante de la profesión y quehacer docente, y que se mueven entre las siguientes tensiones o relaciones: saber pedagógico y saber disciplinar; transmisión y generación de conocimiento; formación y transformación; enseñanza y aprendizaje; teoría y práctica; enfoques tradicionales y críticos; didácticas y epistemologías.

Necesidades humanas: Se refieren a las necesidades de desarrollo individual, social y profesional como ser humano. Respecto a lo individual, se relacionan con su imagen y dignificación, así como con el carácter protagónico del maestro, con su saber y su compromiso con lo que hace. Lo social tiene relación con todos aquellos aspectos que plantean la sensibilidad del maestro frente al otro, su

¹² CAMARGO A, Marina., et al. las necesidades de Formación docente. Bogotá: Universidad de la Sabana. Bogotá, 2004. [Consultado 30 enero 2011]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/834/83400708/83400708.html>>

relación política con el contexto, entendido éste como el ámbito territorial, histórico, cultural y de conocimiento; con el reconocimiento de las posibilidades y limitaciones frente al cambio social. Finalmente, el desarrollo profesional del maestro comprende los aspectos referidos a su oficio, sus procesos formativos, las prácticas pedagógicas, la participación en colectivos, la inserción en un gremio y la mayor o menor criticidad frente a estos aspectos.

Asimismo dentro de esta investigación se estableció la importancia de la formación docente como un proceso de actualización que le posibilita realizar su práctica pedagógica y profesional de una manera significativa, pertinente y adecuada a los contextos sociales en que se inscribe y a las poblaciones que atiende. Es así como dicha formación se presenta articulada al ejercicio mismo de la práctica pedagógica y administrativa de la institución educativa. Y en esta misma forma se concibe al docente como un profesional capacitado, idóneo para reconstruir el conocimiento pedagógico, a partir de la experiencia a que se enfrenta cotidianamente.

La **secretaría de Educación del Huila**¹³ elaboró un Plan de Formación Permanente para los educadores como estrategia administrativa y pedagógica para el desarrollo personal de la comunidad educativa, que consiste en desarrollar y perfeccionar las competencias necesarias en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas de los maestros y la gestión educativa de los directivos docentes. Este Plan de Formación elabora “programas de formación y actualización permanente” que contribuyen al desarrollo personal y profesional de los educadores estimulando su labor pedagógica, la definición de acciones de mejoramiento continuo en la institución y la gestión del PEI.

¹³ SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL HUILA. Formación permanente a directivos y docentes. 2010. Huila. [Consultado 3 Marzo 2011]. Disponible < http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=17211&Itemid=3765 >

2.1.3 A NIVEL REGIONAL.

Sandra Milena Villamizar Villamizar , Sandra Patricia Suarez Medina y Rocy Lisseth Aldana¹⁴, en su propuesta los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros”, que se desarrolló a través de una investigación cualitativa apoyada en la estrategia de grupos de discusión con la participación de maestros de dos instituciones escolares de la ciudad de Bucaramanga, encontraron que la gestión realizada por los maestros se reduce al desarrollo de los procesos de aula; desde sus concepciones se capta una visión de tipo técnico y administrativo que se concreta en la elaboración de proyectos y el cumplimiento de funciones.

Se destaca en cuanto a la formación inicial, el papel de la Escuela Normal, la que se considera aporta más a la formación como gestores que la recibida en las universidades; así mismo reconocen que los profesores a través de su actuar y con sus metodologías fueron modelos de gestión. La formación permanente del maestro es escasa, aislada y descontextualizada; las acciones de cualificación van en contravía con el discurso legal y político que exige al maestro la participación, liderazgo en los procesos de gestión.

En la **Universidad Industrial de Santander, Luz Amparo Montañez Suárez y Diana Carolina Rodríguez Medina**¹⁵ realizaron una investigación sobre la formación permanente de maestros en ejercicio en Gestión Escolar. Esta investigación es de tipo cualitativa - etnográfica, cuya problemática estaba centrada en ¿Cuáles son las características de un programa de formación

¹⁴ VILLAMIZAR, Sandra; SUÁREZ, Sandra Patricia y ALDANA, Rocy. Los procesos en gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros. (Tesis). Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, 2006. p.133

¹⁵ MONTAÑEZ SUÁREZ, Luz Amparo y RODRÍGUEZ MEDINA, Diana Carolina. Formación permanente de maestros en ejercicio en Gestión Escolar. Universidad Industrial de Santander. (Tesis). Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, 2010. p.164

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. Para los directivos la Gestión Escolar es el conjunto de acciones encaminadas al logro de los objetivos institucionales; fue evidente que a la hora de formarse permanentemente no presentan ninguna dificultad en comparación con los demás actores educativos.
- ❖ 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 puedan 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 vez permita evaluar permanentemente la formación pedagógica de los actores educativos¹⁶.

En la **Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB** en el año 2007 se elaboró el “Programa de Gestión Escolar para Directivos Docentes” con una intensidad horaria de 240 Horas (70% Presenciales y 30% desescolarizadas). Este programa tiene como objetivo ofrecer a los directivos de las instituciones educativas oficiales y privadas un proceso de formación en la transformación organizacional como uno de los retos de la gestión educativa. Su enfoque es el desarrollo de las competencias en la dirección, organización, control y evaluación de proyectos educativos institucionales orientados hacia el fomento de la calidad en los siguientes módulos temáticos: Programa Nuevo Sistema Escolar, Transformación Organizacional: Un Nuevo Paradigma de Gestión, Construyendo sobre liderazgo, grupos y equipos, Planeación y Estrategia en instituciones educativas y las competencias laborales; sin embargo, cabe resaltar que los responsables en la implementación del programa son profesionales en administración de empresas, trabajo social, química, con lo cual se puede establecer que los “instructores” no tienen que ver con la educación, ni tampoco tienen la formación pedagógica, ni el pleno conocimiento en la Gestión Escolar con calidad para la implementación de este programa¹⁷.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 59.

¹⁷ PIEDAD, A, María. Universidad Nacional Autónoma de Bucaramanga. Programa de gestión escolar para directivos docentes. Bucaramanga. 2010. [Consultado 03 Mayo 2011]. Disponible en <http://exo.unab.edu.co/ExoNv/archivos/1PROGRAMA_DE_GESTION_ESCOLAR_PARA_DIRECTIVOS_DOCENTES.pdf>

2.2. MARCO LEGAL.

Existe un marco normativo a nivel nacional que permite sustentar el proyecto “Lineamientos para el diseño participativo de una Propuesta de Formación Permanente de Maestros y Directivos en Gestión Escolar”, el cual se encuentra compilado en las siguientes normas, entre otras: Constitución de 1991, la Ley 115 de 1994 General de Educación, la Ley 715 de 2001 y los Decretos 1860 de agosto de 1994, 0709 de abril de 1996, 1278 de junio de 2002, Resolución de la Gobernación de Santander N° 09874 agosto 2008; y los lineamientos de la cartilla 34 del Ministerio de Educación Nacional.

La Constitución Política de 1991¹⁸ en su artículo 67 plantea que la educación es un derecho individual y un servicio público que tiene una función social. A través de la educación, las personas buscan el acceso al conocimiento, la ciencia, la tecnología, otros beneficios y valores de la cultura.

La Constitución Política sentó las bases para la promulgación de la Ley General de Educación - Ley 115 de 1994, en el artículo 5 expone los fines educativos para lograr la calidad educativa, los cuales establecen que para cumplirlos se hace importante que el maestro forme al educando en cuanto a aspectos económicos, políticos y sociales, por lo que se hace necesario la formación permanente del maestro no solo desde el ámbito disciplinar, sino también desde el ámbito pedagógico y administrativo de la institución escolar con el propósito de lograr la calidad educativa.

La **Ley 115** en el artículo 104 concibe al educador como:

¹⁸ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia de 1991. Santa Fe de Bogotá: Editorial Unión, 2002.168 p.

“..... orientador en los establecimientos educativos, de un proceso de formación, enseñanza y aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad.”¹⁹

En el artículo 109, resalta la finalidad de la formación de educadores:

...formar un educador de la más alta calidad científica y ética, desarrollar la teoría y la práctica pedagógica como parte fundamental de su saber, fortalecer la investigación en el campo pedagógico y el saber específico y finalmente, preparar educadores a nivel de pregrado y postgrado para los diferentes niveles y formas de prestación del servicio educativo.²⁰

El artículo 73 de la Constitución Política²¹ expresa que cada institución educativa formule e implemente el Proyecto Educativo Institucional y define que con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentos.

El Gobierno Nacional establecerá estímulos e incentivos para la investigación y las innovaciones educativas y para aquellas instituciones sin ánimo de lucro cuyo Proyecto Educativo Institucional haya sido valorado como excelente, de acuerdo con los criterios establecidos por el Sistema Nacional de Evaluación. En este último caso, estos estímulos se canalizarán exclusivamente para que implanten un proyecto educativo semejante, dirigido a la atención de poblaciones en

¹⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación. Ley 115 de 1994. Santafé De Bogotá: Editorial Unión, 2010. P. 102.

²⁰ *Ibíd.*, p. 115.

²¹ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia de 1991, *Op.cit.*, p. 45.

condiciones de pobreza, de acuerdo con los criterios definidos anualmente por el CONPES Social.

Parágrafo. El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.

En el **Decreto 1860 de 1994**²² expresa parámetros que deben cumplir las instituciones educativas que forman maestros en donde “de conformidad con lo dispuesto en los artículos 112, 116 de la Ley 115 de 1994, las instituciones de educación superior que vienen ofreciendo programas de formación técnica profesional o tecnológica en áreas de educación, podrán ofrecer nuevos programas de licenciatura en educación” (Art 64). En dicho decreto en el art. 19 reglamenta lo siguiente: “todos los establecimientos educativos deberán organizar un gobierno para la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, según lo dispone el artículo 142 de la Ley 115 de 1994. El gobierno escolar en las instituciones estatales se regirá por las normas establecidas en la ley y el presente Decreto.

Las instituciones educativas privadas, comunitarias, cooperativas solidarias o sin ánimo de lucro establecerán en su reglamento, para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 68 de la Constitución Política y en armonía con lo dispuesto para ellas en los incisos 2 y 3 del artículo 142 de la Ley 115 de 1994, un gobierno escolar integrado al menos por los órganos definidos en el Decreto 1860 y con funciones que podrán ser las ahí previstas, sin perjuicio de incluir otras que consideren necesarias de acuerdo con su proyecto educativo institucional.

En el artículo 14 el decreto reglamenta los componentes que cada institución educativa debe tener en cuenta para formular el Proyecto Educativo Institucional:

²²COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación. Ley 115 de 1994. Op.cit., p.140.

Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica, con la participación de la comunidad educativa, un Proyecto Educativo Institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio” y la formación integral de los educandos.²³

Todos los miembros de la comunidad educativa son competentes para participar en la dirección de las instituciones de educación y lo harán por medio de sus representantes en los órganos del gobierno escolar, usando los medios y procedimientos que en el presente decreto se expone en sus artículos, la conformación del consejo directivo como principales miembros del gobierno escolar (art.21), se reglamenta las funciones que debe desempeñar el consejo directivo en la institución educativa sin afectar el funcionamiento de la institución (art. 23), se hace imprescindible la conformación del consejo académico por el rector, los directivos docentes y un docente por cada área definida en el plan de estudios con el fin de revisar el PEI, estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, entre otras (art.24), se resalta las funciones del rector como principal actor del gobierno escolar (art.25).

El artículo 26 destaca las funciones de la dirección administrativa, estableciendo que los directivos docentes deben ejercer dentro de sus funciones la atención de los estudiantes en aspectos académicos, de evaluación y promoción (art.27); los estudiantes también juegan un papel importante en la institución. Cada año de manera autónoma se escoge un personero estudiantil que debe estar cursando el último grado, él es encargado del cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes, entre otras funciones (art. 28); los padres de familia son un ente importante en la institución escolar, por esta razón se establece la asociación de padres de familia, cuyos miembros son los encargados de velar por el cumplimiento del PEI y su continua evaluación para lo cual el podrá contratar asesorías (art.30).

²³ Ibid., p. 73.

En la formación permanente en Gestión Escolar, es importante que el rector y los directivos tengan claro el ejercicio del liderazgo y las habilidades que permiten llevar a cabo un proceso de gestión con calidad. El **Decreto 1278 de 2002** en el artículo 4, expresa:

“la función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos educativos”²⁴.

Asimismo, en el Decreto 1278 del 2002, se afirma:

“La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el Proyecto Educativo Institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo. Las personas que ejercen la función docente se denominan genéricamente educadores, y son docentes y directivos docentes”²⁵

De igual manera, establece en el artículo 6 las actividades de desempeño de los directivos docentes, las cuales son de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas, siendo así los directivos docentes los responsables del funcionamiento de la organización escolar.

²⁴COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Ley 715 Decreto 1278 de 2002. Bogotá, 2002. [Consultado 3 dic. 2010]. Disponible en. http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf

²⁵ Ibíd. Disponible en. http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf

Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media y coordinador.

El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y alumnos.

El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los estudiantes o en funciones académicas y curriculares no lectivas.

El **Decreto 0709 de 1996**²⁶, establece el reglamento general para el desarrollo de programas de formación de educadores. El artículo 1 señala las orientaciones, los criterios y las reglas generales para la organización y el desarrollo de programas académicos y de perfeccionamiento que tengan por finalidad la formación y el mejoramiento profesional de los educadores.

Los programas de formación deben estructurarse teniendo en cuenta los siguientes campos (art. 8):

- ❖ Formación pedagógica que proporciona los fundamentos para el desarrollo de procesos cualificados integrales de enseñanza y aprendizaje, debidamente orientados y acordes con las expectativas sociales, culturales, colectivas y ambientales de la familia y de la sociedad.

²⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación. Op.cit., p.237-247.

- ❖ Formación disciplinar en un área del conocimiento que lleve a la profundización en un saber o disciplina determinada o en la gestión de la educación.
- ❖ Formación científica e investigativa que brinde los fundamentos y la práctica para la comprensión y aplicación científica del saber y la capacidad para innovar e investigar en el campo pedagógico.
- ❖ Formación deontológica y en valores humanos que promueva la idoneidad ética del educador, de manera tal que pueda contribuir efectivamente con los educandos, a la construcción permanente de niveles de convivencia, tolerancia, responsabilidad y democracia.

Asimismo este decreto expresa que la formación de educadores debe fundamentarse en los fines y objetivos de la educación establecidos en la ley 115 de 1994, y ser entendida como un conjunto de procesos y estrategias, orientados al mejoramiento continuo de la calidad y el desempeño del docente como profesional de la educación (art. 2).

La guía 34 para el mejoramiento institucional: De la autoevaluación al plan de mejoramiento del Ministerio de Educación Nacional, propone cuáles son las características del rector, al igual que las áreas de Gestión Escolar (Gestión directiva, Gestión académica, Gestión administrativa y financiera, Gestión de la comunidad)²⁷.

La **Resolución 09874 de 2008**²⁸ establece lineamientos de políticas para la formación permanente de maestros en ejercicio, considerando el artículo 111 de Ley 115 de 1994, donde plantea que la formación de los educadores está dirigida

²⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34 Guía para el Mejoramiento Institucional. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 2008. p. 150

²⁸ COLOMBIA. GOBERNACIÓN DE SANTANDER. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN. Resolución 09874. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.

a su profesionalización, actualización, especialización y perfeccionamiento hasta los más altos niveles de posgrado.

En el **Plan Decenal de Educación 2006-2016**²⁹, el Ministerio de Educación Nacional ha desarrollado varias estrategias para garantizar un alto índice de participación de los colombianos en la construcción del Plan Decenal que orientará la educación del país en un periodo de diez años. El plan permite plasmar las disposiciones y transformaciones educativas que el país necesita en el transcurso de este periodo, es un compromiso de todos por la educación, se convierte en un mecanismo general de desarrollo humano, cultural, económico y social del país. A través de él es posible el fomento de modernas y novedosas formas educativas, enmarcadas en los campos científico, tecnológico, cultural y socioeconómico.

Al realizar un análisis de la normativa es importante resaltar el papel que juegan los actores educativos en la formación, organización, mejoramiento y administración de la institución educativa.

²⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Revolución Educativa Colombia Aprende: Plan Sectorial de Educación 2006- 2016. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 2006. [Consultado 3 Octubre 2010]. Disponible en < www.mineducacion.gov.co >.

2.3 HORIZONTE TEÓRICO.

Este proyecto, se fundamenta teóricamente a partir de conceptos claves como calidad de la educación, gestión educativa, organizaciones que aprenden, transformación de las organizaciones, liderazgo, trabajo en equipo, dignificación del maestro, rol de maestros y directivos, formación versus capacitación, evaluación institucional y políticas educativas, entre otros.

2.3.1. CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

Calidad ha sido un término que en el devenir histórico ha experimentado transformación y desarrollo. En sus inicios se concibió como “hacer las cosas bien” en la producción de bienes y servicios; más adelante este concepto en el mundo empresarial se transformó en “calidad total” que consiste en la satisfacción del cliente, la mejora continua de la gestión empresarial y de sus procesos en la rápida producción de recursos; actualmente este concepto se ha incorporado al sistema educativo como medio de convertir la institución en un eje principal de calidad que se logra a partir del mejoramiento institucional (organización, direccionamiento, liderazgo, etc.), llegando a alcanzar la eficacia y eficiencia; sin embargo, esto ha generado cuestionamientos, ya que su origen se remonta al sistema empresarial.

Por esta razón, los maestros han expresado inconformidad, ya que es un término que tiene sus bases en la organización, administración y desarrollo de la productividad de las empresas para la satisfacción del cliente, de tal manera que no lo ven viable para ser aplicado al campo educativo dada la naturaleza pedagógica de la institución escolar; por otro lado, el Ministerio de Educación Nacional ha modificado y planteado nuevos conceptos de calidad educativa, como es la “política de mejoramiento de la calidad que pretende que todos los

estudiantes, independientemente de su procedencia, situación social, económica o cultural, cuenten con oportunidades para adquirir conocimientos, desarrollar las competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida³⁰; otro concepto de calidad educativa es cuando:

...se posibilita el desarrollo equitativo, democrático y en convivencia; cuando garantiza a todas las personas el acceso y permanencia en el sistema educativo; cuando se generan las condiciones para que ésta sea posible; cuando se permite la apropiación, recreación y aplicación crítica del conocimiento y se integra a toda la sociedad en este proceso, pues el aprendizaje no es responsabilidad única de la institución escolar y del sistema educativo³¹

Actualmente, el Ministerio de educación, se ha interesado por los resultados de las instituciones educativas donde se implementen y cumplan con los estándares de competencias (ciudadanas, básicas y laborales). Este nuevo concepto juega un papel importante en la transformación del sistema educativo.

Concepto Tradicional de Calidad.

A través de la historia de la humanidad se ha visto la calidad ligada al trabajo del hombre desde el momento en el que prepara sus alimentos, construye sus armas y fabrica sus vestidos, llevando a cabo un proceso de mejoramiento en los productos. Esta práctica de “verificación de calidad” y “mejoramiento” (aun sin existir un concepto explícito de la misma) se ha desarrollado en todas las épocas históricas.

30 *Ibíd.* Disponible en < www.mineducacion.gov.co >.

31 ROA, Cesar Augusto., et al. *Gestión Escolar y Formación de Maestros. Un Desafío para Transformar la Cultura Escolar.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander y Colciencias. Grupo de Investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar, p. 65.

El cuadro 1 muestra la evolución del concepto de calidad a través de la historia en el contexto empresarial, según Memo Pérez³²

CUADRO 1: Evolución del concepto de calidad.

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente el coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer al cliente. ✓ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. ✓ Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer una gran demanda de bienes. ✓ Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Minimizar costes mediante la calidad. ✓ Satisfacer al cliente. ✓ Ser competitivo.
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer al cliente. ✓ Prevenir errores. ✓ Reducir costos. ✓ Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer tanto al cliente externo como interno. ✓ Ser altamente competitivo.

32 PEREZ, Memo. Gestiópolis. Calidad Total. 2002. [Consultado 15 Octubre 2010]. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>>.

Se evidencia la evolución histórica por etapas o épocas del concepto de calidad:

- ❖ El “Artesanal” se desarrolla desde la época antigua hasta la edad media, en ella surgieron los “mercados” con base en el prestigio de la calidad de los productos. El artesano debía inspeccionar el producto³³, con el propósito de satisfacer al cliente con un trabajo bien elaborado.
- ❖ La “Revolución Industrial” del siglo XVIII, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización como consecuencia de la alta demanda se dio más importancia a la “producción” descuidando la calidad del producto.
- ❖ La “Segunda Guerra Mundial” aumentó la producción de armamento. En esta época el producto tenía que ser elaborado rápidamente y estar bien hecho sin importar el costo.
- ❖ Durante la “posguerra Japón”, siglo XX, la calidad estaba enfocada en la alta productividad, satisfaciendo al cliente y desarrollando la competitividad.
- ❖ En la “postguerra resto del mundo” se buscaba producir y cumplir la gran demanda que dejó la guerra.
- ❖ El “control de calidad” consiste en mejorar la calidad del producto en menor costo, para ello es necesario analizar los resultados del proceso y tomar la acción de control.
- ❖ El “aseguramiento de la calidad” se centra en la inspección del producto certificando la calidad para satisfacer al cliente y por último la “calidad total” se enfoca en la satisfacción de las necesidades y expectativas del sujeto interno y externo.

³³ Ibíd., p.3

2.3.1.1 La «Calidad Total» Educativa.

Calidad total es un concepto propio del mundo empresarial, “surgió en la postguerra como una exigencia de elevar los valores estandarizados de calidad que regían las producciones de bienes y servicios en la década de los 30, en orden a satisfacer una mayor demanda. Dicha idea, elaborada primero por americanos y japoneses, y luego, a partir de los 80 por europeos, se ha ido enriqueciendo con el tiempo. Todo ello, se sintetiza con cuatro características o condiciones que deben ser cumplidas para poder alcanzar la “gestión de calidad total”³⁴:

- ❖ La satisfacción del cliente.
- ❖ La mejora continua de la gestión empresarial y de sus procesos.
- ❖ La necesidad de una participación gratificada de todos los agentes que intervienen en la producción empresarial.
- ❖ Se exige que haya un nivel de interrelación de las empresas, que transforme la tradicional competitividad empresarial en acuerdos cada vez más francos, que garanticen una máxima calidad de oferta y un acceso leal al mercado.

En este aspecto la calidad total es tomada desde el campo empresarial para el mejoramiento de las empresas en su organización, administración, con el propósito de cumplir con las necesidades del cliente; sin embargo, al pasar este concepto al sistema educativo, se produce en los actores educativos intranquilidad, por no tener conocimiento claro, en muchos casos, acerca de la naturaleza de la institución escolar y lo que se busca en la educación (formación integral del ser humano), llegando a concebirse el centro educativo como empresa que se enfoca en la productividad y al estudiante como cliente y consumidor; por

³⁴ El liderazgo de la calidad total. Citado por SEIBOLD, Jorge. ¿Equidad en la Educación? La Calidad Integral en Educación. En: Revista N°23 OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Agosto de 2000. [Consultado 5 dic. 2010]. Disponible en <<http://www.rieoei.org/rie23a07.htm>>.

esta razón, este modelo ha generado inquietud dentro del sistema educativo, puesto que siendo un concepto del mundo empresarial, se cree que es necesario reconceptualizarlo y contextualizarlo para que responda a la naturaleza del sistema educativo.

“Para poder centralizar el concepto “calidad total” dentro del acto educativo es preciso, mejorar y optimizar la gestión educacional de un modo continuo”³⁵, es decir, los centros educativos deben tener en cuenta el Proyecto Educativo Institucional, la pedagogía y los procesos de gestión. Dentro de esta comprensión es importante que la comunidad educativa se haga partícipe de los procesos de gestión en todos los niveles y áreas de la institución escolar, de tal manera que se haga posible el concepto de contextualizado y pertinente de la calidad total en el ámbito educativo.

La «calidad integral» educativa.

Jorge Seibold³⁶ expresa que los factores que afectan la calidad educativa integral son: sociocultural, institucional-organizativo y didáctico-pedagógico:

❖ El factor “sociocultural”, se refiere al contexto en el que vive y se desarrolla el sujeto, ya que es parte fundamental para la formación y contribuye a crear un imaginario social en los niños y jóvenes, con el propósito de mantener la identidad y sentido de pertenencia a la cultura en la que se desempeña; las instituciones escolares juegan un papel importante en la formación del ser humano debido a que allí pasa la mayoría de su tiempo. Por esta razón, es necesario que el maestro sea una persona responsable, ética, innovadora que reconozca las potencialidades del estudiante y de esta manera genere nuevos saberes, ambientes propicios de aprendizaje y respeto para el reconocimiento de las identidades culturales y el fortalecimiento de la calidad educativa.

³⁵ Ibid., p. 5.

³⁶ SEIBOLD, Jorge. ¿Equidad en la Educación? La Calidad Integral en Educación. En: Revista N°23 OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 2000. [Consultado 5 dic. 2010]. Disponible en < <http://www.rieoei.org/rie23a07.htm> >

❖ En este mundo contemporáneo, se presentan problemáticas que afectan al ser humano como son la pobreza, la exclusión, la violencia, el desempleo, el consumismo, etc; conflictos que deben contar no sólo con la ayuda de la familia y de entidades gubernamentales, sino también del sistema educativo generando un currículo acorde a las necesidades de la sociedad para acompañar al estudiantado en el proceso de aprendizaje de la participación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, “el desarrollo del sentido de justicia, legalidad, corresponsabilidad, el ejercicio del poder democrático y la identificación de reglas y límites”³⁷.

❖ El segundo factor que afecta a la educación es el “institucional-organizativo”; puesto que, si una institución no posee una organización y direccionamiento claramente definidos, no va a lograr la calidad educativa; esto se debe a la falta de compromisos y sentido de pertenencia de la comunidad educativa y entes gubernamentales en el desempeño de sus funciones. Es aquí donde el liderazgo de los actores educativos tiene la responsabilidad de mejorar la institución escolar para alcanzar la calidad de la educación, cumpliendo con las expectativas y necesidades del sistema educativo y comunidades educativas específicas. Para lograr esto, es indispensable la dedicación de los maestros y directivos; aunque muchos docentes trabajan en distintas instituciones con el fin de incrementar su economía, obtienen poco tiempo para cumplir con las funciones del centro educativo, esto ha sido devastador porque ha afectado la calidad de la educación³⁸.

❖ El factor “didáctico-pedagógico”, hace hincapié en el rol del maestro como mediador del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, quienes son los encargados de construir su propio conocimiento, desarrollar habilidades y actitudes; por ello, es primordial que el maestro sea consciente del compromiso que acarrea la profesión docente, ésta le exige ser una persona competente en la

³⁷ *Ibíd.*, p. 9.

³⁸ *Ibíd.*, p. 10.

educación, ya que es el promotor de la formación de los educandos y de la transformación del sistema educativo tradicional en un sistema de calidad educativa; la formación en valores juega un papel importante en el cambio de la educación, puesto que permite a los educandos asumir una posición crítica y reflexiva ante las problemáticas sociales que se presentan en su diario vivir, siendo el maestro, agente de cambio y transformación social. Esto se logra por la interacción que ejerce la escuela y la familia como entes principales de formación integral; las instituciones educativas deben ser conscientes de la necesidad de formación de valores en las distintas disciplinas, por lo que debe implementarla de manera explícita en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

2.3.1.2 Devenir del concepto Calidad Educativa.

“A pesar de que conseguir una Educación de Calidad se ha convertido en el mayor anhelo de los sistemas educativos en la actualidad, aún tenemos una vaga idea de lo que ese concepto significa. Millones de palabras vertidas en todo el mundo para intentar aproximarse a tan escurridiza idea, cientos de miles de decisiones tomadas con el exclusivo objetivo de acercarse a una educación de calidad, y no nos hemos puesto de acuerdo en qué significa”³⁹. El término calidad es un concepto polisémico, susceptible de ser utilizado en diferentes ámbitos como en el sector empresarial y el educativo.

El sistema educativo maneja diversos conceptos de calidad que no llegan a cumplir con los intereses, necesidades y expectativas de los actores educativos en un mundo globalizado. A continuación se presentan algunos conceptos tomados por investigadores del campo educativo, la Unesco y el Ministerio de Educación Nacional. Según Oscar Soria⁴⁰, la calidad educativa requiere de la calidad de los

³⁹ MURILLO, Javier y Cuenca, Ricardo. Construyendo Consensos en torno al concepto de Educación de Calidad. Organización de Estados Iberoamericanos. 2001. [Consultado 18 dic. 2010]. Disponible en <<http://www.rinace.net/arts/vol5num3/editorial.htm>>.

⁴⁰ SORIA, Oscar. Calidad, eficiencia y equidad en la educación superior. Citado por Universidad de las Américas Puebla. Capítulo II calidad educativa. 2009. [Consultado 20 dic. 2010] Disponible en <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mce/fuentes_g_mm/capitulo2.pdf>.

insumos (maestros, recursos de información, tecnología, etc.) y de las características de los procesos dentro de las instituciones (ambiente), dependerán en buena medida los conocimientos, destrezas, valores, actitudes que se hayan desarrollado en el alumno, quien las lleva consigo al ámbito laboral y a su vida en general.

Torsten Husen está de acuerdo con Soria en que uno de los factores de la calidad son los insumos (recursos disponibles en las escuelas), aportando otros dos factores o indicadores para determinar la calidad: “el proceso de enseñanza (tiempo destinado a la enseñanza escolar, cantidad de tareas y estipulaciones curriculares) y los productos (logros estudiantiles)”⁴¹.

Ángel Pérez Gómez considera dos posiciones acerca de la calidad: “un enfoque instrumental que se centra fundamentalmente en el producto obtenido, en conseguir los objetivos preestablecidos y un enfoque ético cuya preocupación es el valor de los procesos, de las prácticas en sí mismas”⁴².

Según Oscar Soria, la UNESCO⁴³ considera la calidad como resultado de la educación básica y debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes en una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.

⁴¹ *Ibíd.*, p. 9

⁴² PÉREZ G, Ángel. Calidad de la enseñanza y desarrollo profesional docente. Citado por: SVERDLICK, Ingrid. Buscando a la calidad educativa. Foro Latinoamericano de políticas. 2009. [consultado 14 Enero 2011]. Disponible en http://www.google.com.co/url?sa=t&source=web&cd=6&ved=0CEoQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.foro-latino.org%2Fflape%2Fboletines%2Fboletin_referencias%2Fboletin_26%2Farticulos%2F3.pdf&rct=j&q=calidad%20educativa%20pdf&ei=im8cTsPLLoeRgQe84tXWCQ&usq=AFQjCNFpEZyhUm303rFKy90FbmOSbSt_Q&cad=rja >.

⁴³ SORIA, Oscar. *Op.cit.*, p. 9.

El Ministerio de Educación Nacional en la política de la calidad educativa pretende que todos los estudiantes estén vinculados al sistema educativo, para el desarrollo de las competencias (básicas, ciudadanas y laborales).

El problema de definir el concepto de calidad desde la perspectiva de algunos investigadores del campo educativo, de la Unesco y el Ministerio de Educación Nacional surge con frecuencia. Por esta razón es importante que se hagan consensos para construir un concepto que se maneje en el ámbito educativo y que ayude a enfrentar los desafíos (tecnológicos, culturales, sociales, políticos, económicos) que presenta la sociedad, en cuanto a su forma de actuar, pensar, analizar, reflexionar, etc. Al no existir un concepto claro de calidad en el sistema educativo, surgen confusiones en la implementación de las políticas educativas, problemas en el manejo de recursos humanos y financieros, dificultades en la organización y direccionamiento de la institución y limitaciones en la formación del educando.

La misión de Ciencia, Educación y Desarrollo propone un concepto de calidad educativa con una visión más consistente e integral:

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 materiales y financieros que entran a él; la de los agentes involucrados en él, entre los cuales los educandos y los educadores son los más importantes, aunque no 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 de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimiento académico⁴⁴.

Este concepto compila las necesidades y expectativas del sistema educativo y afirma que la calidad educativa no solo significa preparar estudiantes

⁴⁴ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Revolución Educativa Colombia Aprende: Plan Sectorial de Educación 2006- 2016. Op.cit., p. 119.

competentes, sino que es el resultado de la interacción de factores de calidad en cuanto a los recursos, actores educativos, procesos, ambientes y resultados.

2.3.1.3 Retos de la Educación de Calidad.

El desafío del sistema educativo es proponer retos que permitan lograr una educación con calidad. El informe de la UNESCO⁴⁵, elaborado por la comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, plantea al sistema educativo los siguientes objetivos a resolver:

- ❖ Transformación de ciudadanos comprometidos con la realidad de su nación y las demás comunidades.
- ❖ Mantener el sentido de pertenencia y la identidad cultural, evitando la evolución de otras culturas.
- ❖ Adaptarse a los cambios que genera la sociedad, siendo autónomo en su forma de comunicarse con los demás y adquiriendo un conocimiento científico y tecnológico.
- ❖ Ser competente en la solución de problemas utilizando diversas estrategias a largo y corto plazo.
- ❖ Reconceptualizar el concepto de educación, con el fin de fortalecer el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales.
- ❖ Desarrollar en la educación básica la formación de valores, el conocimiento y la experimentación para aprender a vivir en una sociedad globalizada.
- ❖ Promover en cada persona el conocimiento en sí mismo para poder identificar sus potencialidades (espiritual, intelectual y afectiva).

⁴⁵ SERVICIOS EDUCATIVOS DEL MAGISTERIO. ABC del Educador Competencias básicas para docentes y directivos docentes. Evaluación de desempeño. Bogotá: Editorial SEM, 2003, p.122.

Los objetivos anteriormente mencionados permiten pensar en una educación de calidad, ligada a una realidad mundial que está expuesta a diversos cambios socio-culturales, educativos, políticos y tecnológicos. Todo ello, exige la participación de la comunidad educativa, como un factor clave para la formación integral del ser humano, señalado por las políticas Nacionales (Constitución Política y Ley General de Educación).

La Constitución Política de 1991⁴⁶, establece que Colombia es un estado social de derecho, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran. Esto permite construir y apropiarse de un nuevo concepto de educación, en el artículo 67 expresa que “la educación es un derecho de los ciudadanos y un servicio público que tiene una función social”⁴⁷, con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura, formando a la persona para ser competente en el contexto en el que se desenvuelve.

La educación del individuo no es solo responsabilidad del estado, sino de todos; es decir, de la familia y la sociedad; debe ser gratuita y garantizar las condiciones necesarias para su acceso y permanencia; le corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos⁴⁸.

La Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, sentó las bases para la promulgación de los fines de la educación: “(la formación de un ciudadano participativo, justo solidario, equitativo y tolerante, con capacidad crítica, reflexiva y analítica, que pueda

⁴⁶ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia de 1991, Op.cit., p. 23.

⁴⁷ ibíd., p 89.

⁴⁸ Ibíd., p.17.

apropiarse de los bienes y valores de la cultura y de los conocimientos de la ciencia y la tecnología (art.5)”⁴⁹.

El Ministerio de Educación Nacional dentro de sus políticas educativas establece la política de mejoramiento de la calidad educativa, la cual busca “que todos los estudiantes, independientemente de su procedencia, situación social, económica o cultural, cuenten con oportunidades para adquirir conocimientos, desarrollar las competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida”⁵⁰.

Para alcanzar el objetivo de la educación con calidad se hace necesario que los entes gubernamentales tengan una mirada más activa del sistema educativo y estén dispuestos a hacer una inversión a corto y largo plazo para el mejoramiento institucional, pues gran parte del sistema educativo colombiano se caracteriza por una enseñanza fragmentada, acrítica, desactualizada e inadecuada, que no permite la integración conceptual, lo cual desmotiva la curiosidad de los estudiantes y desarrolla estructuras cognitivas y de comportamiento inapropiadas⁵¹. A partir de una visión y de la comprensión amplia e integral del concepto de Calidad educativa, se hace necesario que el Ministerio de Educación Nacional maneje en el sistema educativo un concepto acorde a las necesidades y expectativas de la sociedad, en donde no solo se base en los resultados de los procesos, sino en la totalidad de los factores que determinan la calidad educativa, como: calidad de los insumos materiales y financieros, de los actores educativos, de los ambientes, de los procesos y resultados.

⁴⁹ COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Ley General de Educación. Op.cit., p.88.

⁵⁰ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Revolución Educativa Colombia Aprende: Plan Sectorial de Educación 2006- 2016. Op.cit., p. 119. Disponible en <www.mineduccion.gov.co>

⁵¹ MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: Al filo de la oportunidad. Informe conjunto. Bogotá: Magisterio, 1998, p. 34.

2.4.1 DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL A LA GESTIÓN ESCOLAR.

Gestión proviene del término “management” de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc.⁵². Este concepto se ha manejado en el mundo empresarial desde finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, sus principales precursores fueron:

❖ Frederick Winslow Taylor, “ingeniero mecánico y economista estadounidense” a quien se ha considerado “padre de la administración científica”⁵³, por los aportes hechos al sector empresarial respecto a la distribución del tiempo, trabajo de los operarios según su especialización, incentivos, etc.

❖ Henri Fayol⁵⁴, francés “Ingeniero y teórico de la administración de empresas”, estableció los principios de la administración en los que tiene en cuenta la división de trabajo, la disciplina, la autoridad, unidad de dirección, unidad de mando, subordinación de interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo; principios que logra aumentar la eficiencia de la industria.

A mitad del siglo XX la administración de las empresas experimentó una gran y diversa transformación que se fundamentó en nuevas visiones u enfoques teóricos, como: Teoría de sistemas, desarrollo organizacional, planeación estratégica, calidad total, reingeniería y organizaciones que aprenden. Los nuevos enfoques de la gestión empresarial tuvieron influencia sobre los sistemas educativos, los que a pesar de ser novedosos no fueron inicialmente favorables para la institución escolar, dado que en un primer momento fueron asumidos de

⁵² POZNER, Pilar., et.al. Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 2. Buenos Aires: Editorial IIPE Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación, 2000, p. 16. [consultado 18 Enero 2011]. Disponible en <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_2.unknown>

⁵³ ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Administración Científica y Frederick Winslow Taylor. 2010. [consultado 27 Enero 2011]. Disponible en : http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/tyac/1.asp

⁵⁴ ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Los 14 Principios de Administración de Fayol. 2010. [consultado 03 Marzo 2011]. Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/14fayol/

manera rígida como se usaban para el contexto empresarial, desconociéndose la naturaleza e intencionalidad pedagógica de la institución educativa, haciendo necesario un concepto propio, Gestión Escolar.

2.4.1.1 Principales Teorías Administrativas y sus Enfoques.

✍ Enfoque Clásico de la Administración.

A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, se realizaron los primeros trabajos con respecto a la administración. Los principales promotores de este enfoque fueron: Frederick Winslow Taylor, un americano que creó la “escuela de administración científica”, centrada en aumentar la eficiencia en la industria, a través de la racionalización del trabajo operativo; Henri Fayol, Francés quien desarrolló la “teoría clásica” que consiste en aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. “Estos trabajos fueron el eje fundamental del enfoque clásico de administración, predominante durante las primeras cuatro décadas de este siglo”⁵⁵.

El enfoque administrativo posee dos visiones diferentes que pueden ser opuestas entre sí, pero se complementan coherentemente:

La primera la escuela de la administración científica de “Taylor, esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford”⁵⁶. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operativo, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. Se basaba en el

⁵⁵ PELAYO, Carmen María. Las principales teorías administrativas y sus enfoques. Caracas, 1999., p. 2. [consultado 13 Marzo 2011]. Disponible en: http://cursos.puc.cl/pps1-1/almacen/1287159017_glarraill_sec1_pos0.pdf p. 2

⁵⁶ *Ibid.*, p. 2

intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar la elevada eficiencia industrial. Su inquietud se centraba en la productividad de la empresa mediante el trabajo de los operarios, es decir, analizando y distribuyendo el tiempo y el trabajo de acuerdo a su especialización. Este método describe la organización principal de la empresa de la siguiente manera:

La administración científica es un enfoque que se realizaba:

“...de abajo hacia arriba, (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial); Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo (ORT)”⁵⁷.

La segunda, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. “Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros”⁵⁸. A esta corriente se le denominó “teoría clásica”. Esta teoría hacía hincapié en el aumento de la eficiencia de la industria a través la organización y de sus interrelaciones estructurales. “De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución), del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos)”⁵⁹; sin embargo, estos enfoques tienen como objetivo común la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones para mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

⁵⁷ *Ibíd.*, p. 2.

⁵⁸ *Ibíd.*, p. 3.

⁵⁹ *Ibíd.*, p. 3.

2.4.1.2 Enfoques contemporáneos

Finalizada la segunda guerra mundial (mitad del siglo XX), el enfoque clásico administrativo tuvo un cambio de pensamiento acentuado en nuevas visiones o enfoques teóricos, como: Teoría de sistemas, desarrollo organizacional, planeación estratégica, calidad total, reingeniería y organizaciones que aprenden⁶⁰.

✍ **La Teoría General de Sistemas** expuesta por Ludwig Von Bertalanffy en 1930, establece que “un sistema es un conjunto de cosas organizadas y complejas que existe dentro de otros sistemas más amplios”⁶¹; es decir, son un conjunto de elementos organizados que actúan relacionándose en forma conjunta, manteniéndose unidos de acuerdo al objetivo que persiguen alcanzar. Estos sistemas pueden ser de tipo abiertos o cerrados según su naturaleza:

- ❖ Los “Sistemas cerrados” no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.
- ❖ Los Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de

⁶⁰ ROA, Cesar Augusto., et al. Gestión Escolar y Formación de Maestros. Un Desafío para Transformar la Cultura Escolar. Op. cit., p. 52.

⁶¹ VON BERTALANFFY, Ludwig. Teoría General de Sistemas, Citado por: SOLANO, Ronald Teoría de Sistemas. 2007. [consultado 18 Marzo 2011]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teodesistemas.htm>

elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización”⁶².

Las organizaciones empresariales pertenecen al sistema abierto porque es creado por el hombre y mantienen relaciones de intercambio con el ambiente, puesto que se adapta, reproduce y ofrece los productos que necesita el sujeto dentro del contexto, garantizando la provisión de insumos. Si el sector empresarial se aplicara al sistema cerrado, no podría responder a los cambios continuos del contexto situacional, porque no recibiría ningún tipo de influencia ambiental, y no cumpliría con los objetivos del desarrollo de la calidad.

Es fundamental que las organizaciones empresariales y educativas sean consideradas sistemas abiertos, los que se constituyen por los siguientes subsistemas:

- ❖ **Subsistema psicosocial**, está conformado por individuos y grupos sociales que están en continua interacción y trabajo en equipo.
- ❖ **Subsistema técnico**, enfocado en los conocimientos para la realización de trabajos dentro del sector productivo.
- ❖ **Subsistema administrativo**, se refiere a la organización, cumplimiento de los objetivos, implementación de planes y procesos de control.

Estos subsistemas permiten comprender la naturaleza, estructura, organización y desarrollo de las organizaciones, es decir, la interacción sujetos – ambientes – insumos – infraestructura, etc., del todo y sus partes; si estos subsistemas presentaran un cambio afectaría la totalidad.

⁶² ROA, Cesar Augusto., et al. Gestión Escolar y Formación de Maestros. Un Desafío para Transformar la Cultura Escolar. Op. cit., p. 53.

La visión sistémica de las organizaciones tanto empresariales como educativas ha contribuido a que estas tengan una mejor “comprensión de sí misma como organismo vivos sujetos a procesos, que favorece u obstaculiza la productividad, el crecimiento y desarrollo de la empresa enfocándose en la prestación de servicios con calidad en la satisfacción de las necesidades del cliente”⁶³.

✍ **La teoría del Desarrollo Organizacional**, surge en los años sesenta “como una tendencia humanizante de las empresas y organizaciones y como reacción a las exigencias crecientes”⁶⁴.

Warren Bennis define el desarrollo organizacional como “una respuesta al cambio, una completa estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en forma tal que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”⁶⁵.

Richard Beckhard considera que el desarrollo organizacional es "un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”⁶⁶

El desarrollo organizacional busca la modificación de la cultura organizacional en sus actitudes, valores, comportamientos para lograr el cambio en el sector empresarial a nivel de la productividad, eficiencia organizacional, crecimiento y calidad como condiciones importantes en el mundo actual.

⁶³ *Ibíd.*, p. 54.

⁶⁴ *Ibíd.*, p. 55.

⁶⁵ WARREN, Bennis. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectiva. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, 1973. [consultado 21 Marzo 2011]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/agascras/teoria-del-desarrollo-organizacional-5465684> pág. 1

⁶⁶ *Ibíd.*, p. 2.

El desarrollo organizacional en el sistema educativo se enfoca a la formación del individuo en cuanto a sus capacidades y potencialidades al mundo laboral; mientras que el desarrollo organizacional de una entidad empresarial se centra en la productividad y en la satisfacción del cliente. Como se puede observar el desarrollo organizacional de cada ente organizativo es diferente; sin embargo, cabe resaltar que su propósito principal siempre se ha encaminado en adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos, culturales, sociales, comunicativos que se desarrolla en este mundo globalizado.

✍ **La planeación estratégica**, surgió en la década de los setenta “vista como una herramienta de los entes organizacionales en el cual se define las metas, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes a mediano y largo plazo”⁶⁷. Esta herramienta permite a las organizaciones prepararse para enfrentar y resolver dificultades a través de estrategias que identifiquen las causas y consecuencias y ayuden de esta manera a la toma de decisiones acertadas para el cumplimiento del objetivo: alcanzar el “éxito” en el direccionamiento y la productividad en la empresa.

Las organizaciones que se constituían como organizaciones cerradas enfocadas en la planeación estratégica, se desarrollaban en un modelo jerárquico de arriba a abajo; es decir, primero el directivo y por último los trabajadores; sin embargo, la planeación estratégica, implica que la organización sea abierta, donde se dé el reconocimiento y valoración del papel de los distintos actores (directivos y empleados) y el contexto en el que se desenvuelve.

“La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización”⁶⁸; por ello se exige una actitud y dedicación de los actores, en la determinación de la planeación y en el cumplimiento de los objetivos, manteniendo la dirección estratégica en la organización, es decir, cada sujeto

⁶⁷ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Caracas: Grupo Editorial Norma, . 1993, p. 283.

⁶⁸ SALAZAR, Dalmay y Gerardo Enrique Romero. Planificación. ¿Éxito Gerencial? p. 10.[consultado 27 Marzo 2011]. Disponible en <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/mc/article/viewFile/204/192> .

ofrece su potencial para la organización ejecutando estrategias adecuadas para mantener la calidad de los productos. La planificación estratégica permite la optimización de recursos humanos, económicos y materiales con miras al cumplimiento de los objetivos, por ello es indispensable definir las estrategias y políticas para lograr las metas y el adecuado desarrollo de los planes.

En Colombia en la década de los ochenta y en la década de los noventa, la planeación estratégica se incorpora al sector empresarial y luego al sistema educativo “a través de la formulación de los Proyectos Educativos Institucionales PEI, con la formulación del horizonte institucional, definición de objetivos, Visión, Misión, etc, con el desarrollo participativo de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), y la posterior implementación de estrategias, actividades, recursos y evaluación”⁶⁹.

Formular el Proyecto Educativo Institucional es una excelente oportunidad para el ejercicio de la planeación estratégica en las instituciones educativas donde permite establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias que logre innovar los procesos pedagógicos y administrativos, orientando el proceso participativo de la gestión de la organización escolar en la toma de decisiones para buscar el mejoramiento de la calidad educativa y definir la identidad de la institución escolar a través de la visión enfocada: “¿Hacia dónde vamos?-Visión, Misión; ¿cuál es la meta que queremos alcanzar?, ¿Cómo formular los objetivos y propósitos primordiales respondiendo a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Qué buscamos? y ¿Por qué y para qué lo hacemos?”⁷⁰.

✍ **Calidad total** o mejoramiento continuo, surgió en la postguerra como desafío de aumentar la calidad de las producciones de bienes y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y la mejora continua de los procesos en el sector empresarial. Este concepto “calidad total” tomado desde el sector empresarial fue introducido al campo educativo con el propósito de cumplir con los intereses del estudiante, sin embargo, este enfoque no fue propicio porque se

⁶⁹ Ibíd., p. 11.

⁷⁰ Ibíd., p. 11.

concebía al sistema educativo como empresa que se centra en la productividad y al educando como cliente y consumidor, por esta razón se hace necesario que este concepto sea reconceptualizado y contextualizado según la naturaleza del campo educativo.

✍ El enfoque de calidad total dio lugar a “la **Reingeniería de Procesos** que consiste en la reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa”⁷¹. La reingeniería permite responder al siguiente cuestionamiento: ¿Estamos haciendo las cosas bien?, es así como se busca la revisión y el rediseño de procesos para alcanzar el mejoramiento en la calidad y el servicio.

La reingeniería aplicada a la educación implica ofrecer al estudiante mejores experiencias de aprendizaje y el desarrollo de la organización enfocado hacia la calidad. En Colombia, este modelo de gestión se constituyó dentro de las organizaciones empresariales y el sistema educativo a través del desarrollo de la calidad, el mejoramiento continuo de la institución y la certificación de calidad.

✍ Posteriormente, durante esta misma época surge el enfoque de **organizaciones que aprenden**, como resultado de la necesidad que todos los entes organizacionales tienen de adaptarse a las exigencias de un mundo globalizado, como son los cambios políticos, económicos, científicos, tecnológicos, sociales y comunicativos. “Una organización efectiva lo primero que debe asegurar es su supervivencia en un medio cambiante y para él debe contar con la capacidad de adaptarse e integrarse creativamente a este entorno y crear nuestras realidades, es decir, de aprender continuamente”⁷². De esta manera, las organizaciones contemporáneas deben adecuarse a las nuevas realidades cambiantes, las que exigen nuevas formas de pensar y de actuar en la toma de decisiones por parte de los integrantes del sector empresarial.

⁷¹ LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. Reingeniería de procesos. 2004. [Consultado 23 Marzo 2011]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefc.htm>

⁷² MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: Al filo de la oportunidad. Op.cit., p. 63.

Peter Senge define la Organización que aprende como un espacio donde la persona no puede dejar de aprender porque "... el aprendizaje es activo y natural, constantemente estamos aprendiendo de la vida diaria"⁷³. El individuo aprende en forma activa con el propósito de responder de manera adaptativa a las circunstancias de la realidad y a las transformaciones inmediatas de tal manera que construye cultura a través de la generación de modelos mentales.

Este concepto "organizaciones que aprenden" se ha introducido a las empresas a través de un proceso llamado "detección y corrección de errores". A través de los actores empresariales las organizaciones aprenden con el fin de adecuarse a los cambios circunstanciales que se desarrollan en esta sociedad. "Una organización que aprende establece unos modos institucionalizados de comportamiento, con el mismo objeto de adecuarse a los cambios en el medio"⁷⁴. Los integrantes conformados por el sector empresarial siempre comprenden los problemas que se encuentran dentro de la entidad organizacional, analizando, detectando y corrigiendo errores que se dan a lo largo del tiempo.

2.4.1.3 Concepciones y prácticas de la Gestión Escolar

La gestión educativa ha sido vista como un proceso administrativo rígido, esto se debe porque el sistema educativo ha sido tomado como una empresa o industria, donde su trabajo se basa en la distribución de recursos físicos y humanos, "el control y funcionamiento de los servicios, la documentación y archivo de las decisiones en expedientes, las carpetas y depósitos, el control de los horarios y de faltas del personal"⁷⁵. En el sistema educativo esta responsabilidad recae sobre los directivos, debido a que las acciones administrativas se separan de las

⁷³ SENGE, Peter. La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. España: Editorial Juan Granica, 1994 p. 47.

⁷⁴ MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: Al filo de la oportunidad. Op.cit., p. 64.

⁷⁵ *Ibíd.*, p. 8.

pedagógicas, restringen la participación de todos los miembros educativos y hacen que el desarrollo de innovaciones sean internas o externas.

El siguiente cuadro⁷⁶ presenta la comparación de la administración escolar tradicional y la gestión educativa estratégica en la actualidad, la cual a su vez ha posibilitado diversos y abiertos enfoques de gestión escolar.

CUADRO 2: Administración Escolar Vs Gestión Educativa Estratégica.

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico.
Énfasis en las rutinas.	Habilidades para tratar con lo complejo.
Trabajos aislados y fragmentados.	Trabajo en equipo.
Estructuras cerradas a la innovación.	Apertura al aprendizaje y a la innovación.
Autoridad impersonal y fiscalizadora.	Asesoramiento y orientación profesionalizantes.
Estructuras desacopladas.	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
Observaciones simplificadas y esquemáticas.	Intervenciones sistémicas y Estratégicas.

En el modelo tradicional “administración escolar”, se centra en la rutinización de las actividades; es decir, en el funcionamiento organizacional del centro escolar (recursos, documentación, servicios, control del personal, etc.); sin embargo, estas tareas son aisladas y fragmentadas por la baja presencia de lo pedagógico. En este modelo existe una autoridad impersonal y fiscalizadora, además de una restricción a la innovación y al trabajo cooperativo.

⁷⁶POZNER, Pilar., et.al. Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 2. Buenos Aires: Editorial IIPE Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación, 2000, [Consultado 2 abril 2011]. Disponible en http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_2.unknown p. 15.

La gestión educativa estratégica es un modelo innovador para los establecimientos educativos, aunque en algunas instituciones no se ha utilizado favorablemente, porque aún prevalece el modelo tradicional. Para cambiar estos esquemas y concepciones, es necesario la disposición de los actores educativos hacia la transformación e innovación, incluyendo en la gestión de lo pedagógico, el trabajo en equipo, el aprendizaje, intervenciones sistémicas y estratégicas; asimismo, se da fin al autoritarismo y fiscalización de los altos directivos, dando inicio al asesoramiento y orientación.

Los actores educativos tienen concepciones sobre la Gestión Escolar resultado de la experiencia diaria, la formación y los saberes. Según André Giordan las concepciones se "...construyen en la historia social, en el contacto con la enseñanza, las informaciones recibidas en interrelación con los medios de comunicación y las experiencias de la cotidianidad..."⁷⁷ y las caracteriza de la siguiente manera:

- ❖ Una concepción se corresponde con una estructura mental subyacente.
- ❖ Una concepción es un modelo explicativo.
- ❖ La concepción tiene una génesis individual y social.

Estas estructuras cognoscitivas, resultan de la construcción mental de lo real donde la información se inserta, organiza y codifica en el pensamiento de cada individuo; para luego seleccionarla, elaborarla, complementarla y transformarla para originar nuevas concepciones.

Las prácticas de gestión escolar están intrínsecamente relacionadas con las concepciones de sus actores, cuyas funciones⁷⁸ se enfocan en:

⁷⁷ GIORDAN, André. Los Orígenes del Saber. Citado por MORENO, Elsa. Concepciones de Práctica Pedagógica. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2008, p. 3. [Consultado 27 Marzo 2011]. Disponible en: http://www.pedagogica.edu.co/storage/folios/articulos/fol16_11inve.pdf pág. 3

⁷⁸ *Ibíd.*, p. 4.

- ❖ Conservar un conocimiento o un conjunto de saberes, incluso prácticos.
- ❖ Facilitar la sistematización
- ❖ Estructurar y organizar la realidad

Serafín Antúnez⁷⁹ presenta algunas concepciones y prácticas de la gestión escolar:

❖ **La gestión como acción y efecto de la administración material del centro.**

Se concibe "como tareas gestoras únicamente las que tienen que ver con el ámbito administrativo; es decir, las que corresponden a la economía"⁸⁰, la documentación y archivo de las decisiones en expedientes, las carpetas y depósitos, el control de los horarios, seguimiento del personal, etc. Esta perspectiva es vista como el conjunto de acciones mecánicas y rutinarias que obstaculizan la innovación y la implementación de la pedagogía en estos procesos, que solo son manejados por los directivos.

❖ **La gestión como un conjunto de actuaciones propias de la función directiva.** Esta visión interpreta la gestión como el conjunto de acciones y estrategias que se desarrollan en el sistema educativo correspondientes al consejo directivo. Se cree que los administrativos son los encargados de recibir la formación para la gestión escolar y se cree que "un maestro que no ejerce cargos directivos o de coordinación no participan en la gestión de la institución"⁸¹, esto sucede porque no se tiene en cuenta las tareas gestoras de las decisiones curriculares individuales o colectivas como parte de la gestión.

❖ **La gestión como tarea que se realiza "por encargo".** Se concibe que la gestión es un proceso que se desarrolla a partir del directivo, es decir, es la persona encargada de definir unos objetivos y distribuir tareas que tienen que cumplir los demás actores en un determinado tiempo, "los docentes se limitan a

⁷⁹ ANTUNEZ, Serafín. Cuadernos de Educación. Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: Editorial Horsori, 2000, p. 59.

⁸⁰ *Ibíd.*, p. 60.

⁸¹ *Ibíd.*, p. 60.

cumplir lo que consideran sus compromisos educativos, ignorando o marginándose de los intentos de ejecutar acciones colectivas”⁸². Todo lo anterior no permite que los miembros educativos que no pertenecen a la parte administrativa participen activamente en los procesos de gestión.

Estas concepciones generan respuestas de tipo rutinario e instrumental; puesto que no existe el trabajo en equipo, ni se está ejerciendo el liderazgo para llevar a cabo la gestión con calidad.

“Así es imposible generar sentido de pertenencia a la institución, y el repudio a todo lo que significa autoridad se manifiesta permanentemente. La actividad individual se ha hecho tradicional. El director piensa en su tarea, en lo que otros tienen que hacer y en cómo relacionar estos haceres con los principios educativos; los integrantes de su equipo de apoyo y los docentes lo hacen de la misma manera pero cada quien por su parte; las preocupaciones se asumen y resuelven por separado”⁸³.

En fin , las concepciones corresponden a una movilización de lo adquirido para efectuar una explicación, una previsión e incluso una acción simulada o real. A partir de la concepción la persona construye una trama de análisis de la realidad, siendo “una especie de decodificador que le permite comprender el mundo, afrontar nuevos problemas, interpreta situaciones inéditas, razonar para resolver una dificultad o responder de manera explicativa; también seleccionará las informaciones exteriores, las comprenderá y las integrará”⁸⁴.

Las prácticas enunciadas generan dificultades en el desarrollo de la gestión, porque la organización de los grupos no se consolida en un ente activo de trabajo que se caracterice por la participación, la organización y la búsqueda de recursos tanto materiales como humanos, con el objetivo de buscar la calidad y el mejoramiento continuo del funcionamiento de las instituciones escolares.

⁸² Ibid., p. 157.

⁸³ Ibid., p. 158.

⁸⁴ GIORDAN, André. Op.cit., p. 3.

2.4.1.4 Características de la Gestión Escolar de calidad.

Lograr una gestión con calidad implica tener como objetivo ser una organización inteligente, una organización abierta y dispuesta a aprender, la cual entraña una visión innovadora donde los actores sean líderes, participativos y como organización “...expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”⁸⁵.

Las características de la Gestión Escolar “están en relación con los contenidos de las organizaciones inteligentes, ya que se evidencia liderazgo, trabajo en equipo, relaciones personales y toma de decisiones”⁸⁶.

❖ **Liderazgo:** “puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional”⁸⁷; sin embargo, las instituciones educativas experimentan fallas de direccionamiento, organización y comunicación por no ejercer el liderazgo de manera pertinente en cada uno de los actores educativos. Esto sucede por no tener una visión clara de él, por lo que es necesario tener en cuenta que el liderazgo es la “capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores”⁸⁸.

Es importante que la comunidad educativa comprenda que el papel del líder y gestor es “convocar, promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, a corto y largo plazo. Así, el liderazgo se

⁸⁵ SENGE, Peter. Op.cit., p. 52.

⁸⁶ ROA, Cesar Augusto., et al. Gestión Escolar y Formación de Maestros. Un Desafío para Transformar la Cultura Escolar. Op. cit., p. 73.

⁸⁷ POZNER, Pilar., et.al. Liderazgo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 3. Buenos Aires: Editorial IIPE Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación, 2000, p. 9. [Consultado 2 abril 2011]. Disponible en http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_3.unknown

⁸⁸ Ibid., p. 9.

relaciona con motivar e inspirar esa transformación, hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos”⁸⁹ y tener claro que la responsabilidad de la institución no recae solo en una persona (directivo), sino que toda la comunidad educativa es un ente activo y participativo en la toma de decisiones según su rol y nivel de responsabilidad; para lograr ésto, se hace necesario un cambio de mentalidad de los colaboradores de la institución, que fortalezca y brinde un ambiente de confianza, respeto en cuanto aportes, sugerencias para la resolución de problemas, para hacer frente a los retos y desafíos educativos.

❖ **Trabajo en equipo y relaciones personales:** implica “... articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar... una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo, se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo”⁹⁰.

El trabajo en equipo siempre es más gratificante que el trabajo individual; puesto que al realizar una tarea específica a través de un grupo de personas se genera más confianza y siempre estará conformado por personas que poseen diversos puntos de vista. Gardner afirma que “...todos tenemos en mayor o menor medida ocho inteligencias (lógico- matemática, lingüística, espacial, musical, corporal-kinestésica, naturalista, intrapersonal e interpersonal/ emocional)”⁹¹. Que se entrelazan para la consecución del objetivo o meta a alcanzar.

“Con ellas poseemos la capacidad de resolver problemas o elaborar productos. Como unos tenemos más acentuada una de esas inteligencias y otros, otra, la resolución de un problema la elaboración de un producto será probablemente más adecuada si combinamos las inteligencias en las

⁸⁹ Ibid., p. 9.

⁹⁰ POZNER, Pilar., et. al. Trabajo en Equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 9. Buenos Aires: Editorial IIPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. 2000, p. 5. [Consultado 10 abril 2011] Disponible en : http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articulos-139785_archivo_9.unknown

⁹¹ CANO, Elena. Como Mejorar las Competencias de los Docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado. Barcelona. Editorial Grao, 2005. P. 92.

*que cada uno destacamos, llegando a soluciones mejores que las individuales*⁹².

Para la lograr la eficiencia del trabajo en equipo se hace necesario clarificar y acordar objetivos, tareas y procedimientos definidos y compartirlos con los integrantes del grupo para la solución de problemas y la toma de decisiones; es importante que los miembros del grupo tengan buenas relaciones personales y creen un clima de respeto, comunicación y confianza para que se genere el sentido de pertenencia.

En conclusión, el trabajo en equipo desarrolla habilidades personales como la escucha, saber preguntar con el propósito de conocer las perspectivas de los sujetos del grupo, organización y argumentación de la información, ser flexible para lograr hacer acuerdos y de esta manera tener la capacidad de cambiar y generar innovaciones, evitando conflictos de tipo individual, adquiriendo una actitud positiva ante los retos y críticas como sugerencias para mejorar, en lugar de una posición de resistencia al cambio.

2.4.1.5 Gestión Educativa y Gestión Escolar

“Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar”⁹³.

❖ **La Gestión Educativa.** se enfoca en las decisiones políticas educativas establecidas por las entidades gubernamentales y la administración de la educación, establece Guillermo Ruiz que la gestión educativa “involucra las

⁹² *Ibíd.*, p. 93.

⁹³ RUIZ, Guillermo. Gestión Institucional: conceptos introductorios. Gestión Educativa y Gestión Escolar. Argentina. 2007. [Consultado 11 Noviembre 2011]. Disponible en: <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular”⁹⁴. Según el Ministerio de Educación Nacional “la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados (políticas educativas, lineamientos, guías de gestión, etc.), que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas”⁹⁵.

❖ **La Gestión Escolar.** se fundamenta en “las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular”⁹⁶. El Ministerio de Educación Nacional “hace referencia a los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros de la institución educativa”⁹⁷, esto consiste en dirigir el establecimiento escolar desde lo pedagógico en el que se promueva, entre otros factores, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción para el mejoramiento de la institución.

Estos conceptos de Gestión Educativa y Gestión Escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción del sistema educativo y de la institución⁹⁸.

⁹⁴ *Ibíd.*, Disponible en: <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

⁹⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Al Tablero. La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 2007. [Consultado 20 abril 2011]. Disponible en : <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

⁹⁶ *Ibíd.*, Disponible en: <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

⁹⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Al tablero. El rector líder de la institución educativa. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 2002. [Consultado 11 Noviembre 2011]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87221.html>

⁹⁸ RUIZ, Guillermo. Gestión Institucional: conceptos introductorios. Gestión Educativa y Gestión Escolar. Argentina. 2007. Óp., cit. Disponible en: <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

2.4.1.6 Áreas de Gestión Escolar

Según el Ministerio de Educación Nacional⁹⁹ la Gestión escolar está compuesta por las siguientes áreas:

Gestión directiva:

Se refiere al “direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar. El rector o director y su equipo de trabajo debe organizar y evaluar el funcionamiento de la institución educativa”¹⁰⁰. El direccionamiento estratégico se fundamenta en el cumplimiento de la misión, visión, principios, valores institucionales, políticas educativas que permiten el desarrollo de la calidad dentro de la organización; asimismo, dentro de esta área de gestión se tiene en cuenta las herramientas necesarias para liderar y coordinar las acciones de la organización escolar permitiendo el liderazgo, la realización de proyectos, la evaluación, la comunicación, las relaciones personales, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la participación de los actores educativos mediante el gobierno escolar, generando de esta manera ambientes agradables para el bienestar de la comunidad educativa, la motivación y el manejo de conflictos.

Gestión académica:

Orienta las “... acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional... Esta área se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico”¹⁰¹.

⁹⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34 Guía para el Mejoramiento Institucional. Op.cit., p.26.

¹⁰⁰ *Ibíd.*, p. 27

¹⁰¹ *Ibíd.*, p.28.

Se da importancia al desarrollo de proyectos pedagógicos y programas académicos enfocado en los problemas de enseñanza y aprendizaje permitiendo la participación y el desarrollo de competencias; para ello según Aurora Elizondo:

“es indispensable utilizar los materiales bibliográficos y didácticos que llegan a la escuela como facilitadores de nuevos aprendizajes, conocer los enfoques de las asignaturas, propiciar el diseño por parte de los docentes de situaciones de aprendizaje acordes con el desarrollo cognoscitivo de los alumnos e impulsar a los maestros y directivos en la actualización y formación en su área profesional”¹⁰²

Todo ello, para garantizar el logro de los propósitos del sistema educativo que es la calidad educativa. Al formarse de manera permanente los Maestros, se está promoviendo la innovación pedagógica en las instituciones educativas, abriendo espacios de cuestionamiento, reflexión y búsqueda de solución a las situaciones del aula, la organización y administración escolar.

Gestión administrativa y financiera:

Da soporte al trabajo y propósito 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”¹⁰³. Esta área de gestión promueve el mejoramiento profesional de directivos y maestros, canaliza la preparación académica y pedagógica de las personas para apoyar al mejoramiento de la calidad educativa en la institución escolar, reconoce verbalmente y por escrito el trabajo de los actores por la transformación escolar e innovación pedagógica; en los recursos físicos aprovecha los materiales bibliográficos con el fin de facilitar el aprendizaje significativo, la creación de ambientes propicios garantizando una excelente infraestructura como zonas deportivas, salones audiovisuales, salas de informática, etc.

¹⁰² ELIZONDO, E, Aurora. La nueva escuela I. Maestro y enseñanza. México: Paidós, 2001. P. 138.

¹⁰³ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34 Guía para el Mejoramiento Institucional. Op.cit., p.27.

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 convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos”¹⁰⁴. Esta área de gestión busca garantizar la educación a toda la comunidad educativa, especialmente a las poblaciones con discapacidad, personas pertenecientes a grupos étnicos y en estado de vulnerabilidad, poniendo a su disposición toda la comunidad educativa y los servicios de bienestar para un óptimo desarrollo integral.

2.4.1.7 Evaluación Institucional

La evaluación Institucional es una oportunidad y estrategia de trabajo de todos los establecimientos escolares, la que adecuadamente realizada por los actores educativos contribuye a cualificar y/o transformar la Gestión Escolar. “Es un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de un programa”.¹⁰⁵

La evaluación es un proceso sistemático de recolección de información para transformar la gestión educativa a través de la formulación de juicios acerca de la situación de la institución escolar, con el propósito de mejorar la actividad de la organización. La evaluación institucional en las cuatro áreas de gestión escolar (administrativa y financiera, directiva, académica y de la comunidad), permite a la institución educativa identificar sus fortalezas y oportunidades con el fin de elaborar planes de mejoramiento; para ello es indispensable contar con el apoyo de los actores educativos a través del trabajo en equipo y el gobierno escolar. El

¹⁰⁴Ibíd., p. 28.

¹⁰⁵ APUD NIRENBERG, Olga. Evaluar para la transformación. Argentina: Editorial Paidós, 2000. P. 32.

cuadro 3¹⁰⁶ contiene las sugerencias sobre el tipo de información que puede obtenerse en el establecimiento educativo como proceso evaluativo, con el objetivo de analizar el estado de la organización en cada área de gestión:

CUADRO 3: Información del establecimiento educativo como proceso evaluativo

FUENTE	TIPO DE INFORMACION
PEI	Fines, objetivos, propósitos, valores y horizonte institucional
Plan de Estudios	Estrategia pedagógica, organización de áreas y asignaturas, estructura de los contenidos, proyectos transversales, criterios de evaluación y promoción, estrategias de uso de diferentes materiales didácticos.
Manual de Convivencia	Derechos y deberes de cada integrante de la comunidad educativa, normas de convivencia
Planes de Mejoramiento	Metas de mejoramiento establecidas anteriormente, acciones emprendidas, resultados.
Actas de los Consejos Directivo y Académico, así como de las Comisiones de Evaluación Y Promoción	Fechas y periodicidad de las reuniones, participantes, temas tratados, acuerdos, asignación de tareas responsables, seguimiento al cumplimiento de los acuerdos y las obligaciones.
Planes de Trabajo De Comités Y Comisiones	Objetivos de los comités o comisiones, tipo de actividades que realizan, participantes, fecha y periodicidad de las reuniones, actividades y responsables, mecanismos de seguimiento.
Plan Operativo Anual	Actividades planeadas y realizadas, recursos programados y utilizados.
Encuestas, entrevistas, grupos focales	Fecha de realización, temas, participantes, procedimiento de recolección de información, tablas y gráficos con resultados.
Índice de inclusión	Tablas y gráficos con resultados de la inclusión por procesos y áreas de gestión y el índice de inclusión institucional.

¹⁰⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34 Guía para el Mejoramiento Institucional. Op.cit., p. 45- 46

Reportes	Registros de los eventos que se realizan en la institución (actividades extracurriculares, salidas pedagógicas, participación en actividades culturales, artísticas y deportivas, etc).
Informes	Fecha de realización, temas revisados, resultados, conclusiones.
Alianzas o convenios	Fechas de inicio y terminación, instituciones participantes, objeto de las alianzas o convenios, resultados.
Estadísticas e indicadores	Rendimiento académico por curso, grado, área, periodo y sede (porcentaje de estudiantes de acuerdo con las calificaciones obtenidas). Porcentajes de promoción por áreas, grados y sedes. Porcentaje de reprobación por áreas, grados y sedes porcentajes de deserción por grados y sedes Porcentaje de estudiantes con asistencia irregular. Número y tipo de casos remitidos al comité de convivencia. Resultados del índice de inclusión. Resultados del establecimiento educativo en las pruebas SABER. Resultados del establecimiento educativo en los exámenes de Estado. Porcentaje de uso de cada uno de los recursos pedagógicos disponibles en la institución (biblioteca, laboratorios, aulas de informática, sala de audiovisuales, implementos deportivos y artísticos, etc). Porcentaje de cumplimiento de la jornada escolar y del calendario académico.
Actividades para propiciar el bienestar	Tipo de actividades, propósitos, beneficiarios, porcentaje de participación, resultados.
Actividades para los padres de familia	Objetivos, frecuencia, temas, porcentaje de asistencia de los padres, resultados.

Después de realizar la evaluación en cada una de las áreas de Gestión Escolar, obteniendo la información y analizándola con la finalidad de emitir juicios, se procede a consolidar y socializar los resultados obtenidos a través de una reunión entre los miembros de la Gestión Escolar para la puesta en común, y de esta manera realizar ajustes que permitan la cualificación y transformación permanente de la institución educativa.

2.4.1.8 Calidad de la Gestión Escolar.

El término “gestión” se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección" "organización", "gerencia", etc. Este concepto en la educación (gestión educativa) presenta múltiples significados en los que se han expuesto los siguientes términos para tener una mejor comprensión, en ello encontramos “piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, etc.”¹⁰⁷

Actualmente en el sistema educativo no se evidencia un concepto claro de la Gestión Escolar, que cumpla con las necesidades y expectativas de los establecimientos educativos. Al no existir un concepto pertinente de Gestión Escolar van a surgir dificultades en el manejo de recursos humanos y financieros, en la organización, administración y direccionamiento de la institución.

A continuación se presentan algunos conceptos tomados del Ministerio de Educación Nacional, proyecto CIGA y Pilar Pozner:

El Ministerio de Educación Nacional establece que la gestión educativa es un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Está “orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que

¹⁰⁷ POZNER, Pilar., et. al. Trabajo en Equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 9. Buenos Aires: Editorial IIPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. 2000, óp. cit., p. 16. [Consultado 18 abril 2011] Disponible en : http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_9.unknown

enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales”¹⁰⁸.

El proyecto CIGA define la “gestión escolar como aquel proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad, cual es la de lograr aprendizajes significativos en los alumnos. Gestionar, a nuestro entender, implica enhebrar, hilvanar, entretejer todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es una educación de calidad. Gestionar, por ello, es hacer posible el logro del propósito de la institución”¹⁰⁹.

Pilar Pozner expresa:

*“...la gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”*¹¹⁰

Señala que la gestión educativa “se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de

¹⁰⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Colombia Aprende. ¿Qué es gestión educativa?, 2007. [Consultado 14 abril 2011]. Disponible en <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

¹⁰⁹ Proyecto CIGA. Gestionando una cultura de calidad en la educación. Citado por. ROA, Cesar Augusto, et al. Gestión Escolar y Formación de Maestros. Un Desafío para Transformar la Cultura Escolar. Universidad Industrial de Santander y Colciencias. Grupo de Investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar. P. 70

¹¹⁰ POZNER, Pilar., et al. Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2. Buenos Aires: Editorial IIPE. Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. Óp. cit., p. 17. [Consultado 19 abril 2011]. Disponible en: http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_2.unknown

acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociedades superpuestas y/o articuladas”¹¹¹.

Estos conceptos se entrelazan para el fortalecimiento del sistema educativo donde la gestión escolar debe ser entendida por los miembros educativos como una forma de “comprender y dirigir la organización escolar, de tal modo que en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas, para lograr esto la gestión debe pasar por los siguientes momentos: diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos”¹¹².

Es importante que en la Gestión Escolar, se tenga en cuenta los factores de calidad educativa mencionados por Misión Ciencia, Educación y Desarrollo, los cuales

“...incluyen la calidad de los insumos materiales y financieros que entran a él; la de los agentes involucrados en él, entre los cuales los educandos y los educadores son los más importantes, aunque no 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 de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimiento académico”¹¹³.

Por esta razón, es indispensable que los actores educativos comprendan qué es la Gestión Escolar y de esta manera participen activamente en la mejora del sistema educativo e institución escolar, atendiendo con una actitud responsable y de compromiso hacia las tareas que se le asignan, adquiriendo de esta manera el sentido de pertenencia con la institución; en otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y “mejorar permanentemente en cada área de gestión educativa (gestión directiva, gestión

¹¹¹ Ibíd., p. 17.

¹¹² COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Al Tablero. La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 2007. [Consultado 20 abril 2011]. Disponible en : <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

¹¹³ MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: Al filo de la oportunidad. Op.cit., p. 115.

pedagógica y académica, gestión administrativa y financiera, gestión de la comunidad)”¹¹⁴.

2.5.1 INNOVANDO LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Actualmente las organizaciones han tenido un cambio acelerado, debido a la globalización y a los avances tecnológicos, es por esta razón que la sociedad exige al sistema educativo una capacidad de actualización continua de sus currículos y de los profesionales docentes y asimismo que las organizaciones educativas sean “organizaciones que aprenden” con el propósito de transformarlas en “organizaciones inteligentes” que se adaptan a los diversos cambios que existe en este mundo globalizado.

2.5.1.1 Organizaciones que aprenden

En la revolución industrial las organizaciones se caracterizaban por el autoritarismo, la fiscalización de la labor y el cumplimiento de los compromisos adquiridos; este diseño organizacional fue acorde y eficaz dentro de los sistemas educativos en esta época. “Funcionó adecuadamente porque la sociedad cambiaba a un ritmo más lento que en el presente. Estos sistemas fueron decayendo debido a que en las instituciones se fue acumulando las funciones relativas a la conducción del sistema vaciándose de contenido. Los mecanismos de control se concentraron en rutinas administrativas. La evaluación del desempeño docente se transformó en la asignación ritual de un puntaje que tiene más que ver con la antigüedad del docente que con la calidad de su desempeño”¹¹⁵; esto generó que el directivo se centre en el cumplimiento de su labor como administrador de la organización, excluyendo de esta manera el aprendizaje para la vida en sociedad.

¹¹⁴ *Ibíd.*, p. 2.

¹¹⁵ POZNER, Pilar., et al. *Desafíos de la Educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 1.* Buenos Aires. Editorial IIPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación, 2000, p. 19. Disponible en http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_1.unknown

Sin embargo, debido al cambio vertiginoso, la sociedad ha exigido que la “organización sea efectiva donde asegure su supervivencia en este medio cambiante y para ello debe contar con la capacidad de adaptarse, integrarse creativamente a este entorno y crear nuevas realidades; es decir, de aprender continuamente”¹¹⁶.

Para que este proceso de aprendizaje cumpla con las expectativas de la sociedad, se debe transformar las estructuras mentales tradicionales que consiste en un aprendizaje mecánico, instrumental, poco práctico y rutinario. Desafortunadamente en la actualidad se sigue viendo que en las organizaciones se persiste en emplear este tipo de aprendizaje tradicional, que limita a los centros educativos. Por lo que es necesario que se promueva una gestión de calidad que lleve a que la institución educativa a que sea una organización que aprende, que se enfoca en la transformación, la búsqueda de cuestionamientos y respuestas de una manera creativa e innovadora.

La organización que aprende:

“se caracteriza por promover permanentemente esas maneras superiores de aprender de todos sus actores, facilitándole los tiempos, espacios y ambientes adecuados para hacer explícitos los modos tradicionales de pensar y de actuar. Su atmosfera de trabajo se caracteriza por un grado bajo de jerarquización y especialización de sus funciones; por una actitud favorable al diálogo, al intercambio de ideas y experimentación; por una marcada preferencia por el trabajo en equipo; y por un nuevo tipo de liderazgo”¹¹⁷.

Cuando las organizaciones logran aprender se convierten en organizaciones inteligentes que buscan “asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades”¹¹⁸. Estos entes organizacionales tienen la capacidad de crear una actitud y aptitud responsable en donde se asuma la adquisición de compromisos,

¹¹⁶ MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: Al filo de la oportunidad. Op.cit., p. 63.

¹¹⁷ *Ibíd.*, p. 65.

¹¹⁸ LEON, Roger., et al. Las Organizaciones Inteligentes. México: Industrial data Revista de investigación, 2003. P. 82. [Consultado 24 abril 2011]. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/816/81660213.pdf>

el trabajo en equipo, el liderazgo, la capacidad de resolver problemas de una forma creativa e innovadora en cualquier contexto social.

Para “construir organizaciones inteligentes con autentica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, aprendizaje en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico”¹¹⁹.

- ❖ **Dominio personal:** “Definida como la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal, consiste en el adecuado manejo de la racionalidad y lo emocional”¹²⁰, alude a una visión personal, que respeta las perspectivas de los demás y analiza de una manera objetiva las ideas y la realidad en la que se desenvuelve, adquiriendo compromisos entre individuo y organización constituida por gentes capaces de aprender.
- ❖ **Aprendizaje en equipo:** El diálogo juega un papel importante en los integrantes de un equipo, puesto que genera respeto, comunicación y escucha hacia los demás. Este aprendizaje “es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo, si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender”¹²¹.
- ❖ **Visión compartida:** consiste en no imponer su visión personal, sino también tener en cuenta la de los demás, si un líder impone su visión obstaculiza el aprendizaje, ya que el individuo no aprende porque desee, sino porque se le ordena; “esta visión supone aptitudes para configurar “visiones de futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que un mero acatamiento. Al dominar esta disciplina los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión por más sincera que sea”¹²².

¹¹⁹ *Ibíd.*, p. 82.

¹²⁰ *Ibíd.*, p. 84.

¹²¹ SENGE, Peter. La Quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. España: Editorial Juan Granica, 1994. *Óp. cit.*, P. 54.

¹²² *Ibíd.*, p. 53

- ❖ **Modelos mentales:** “son la capacidad de desenterrar las imágenes internas del mundo, examinarlas, hacer conscientes los modelos internos para hacerlos conscientes con la realidad y que jueguen a favor de los objetivos”¹²³. Esto se genera porque el ser humano al percibir el mundo real crea diferentes perspectivas que influyen en la forma de pensar, comprender y actuar.

“La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros”¹²⁴.

- ❖ **Pensamiento sistémico:** es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos. Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva.

2.5.1.2 Transformación de las Organizaciones.

Transformar la gestión de las organizaciones escolares para mejorar la calidad educativa comienza desde la participación de los actores educativos en la equidad, eficacia y pertinencia de la acción de la institución escolar fortalecida en el liderazgo, trabajo en equipo y la evaluación para la mejora continua.

La transformación de las instituciones escolares como organizaciones que aprenden constituye un proceso de cambio, que parte de las acciones mancomunadas por parte de los actores educativos a través de unas etapas de diagnóstico, evaluación interna y externa, el reconocimiento de los problemas, las causas, los recursos y capacidades que disponen para la respectiva solución y el mejoramiento continuo. Este proceso permite responder a las siguientes

¹²³ LEON, Roger., et al. Las Organizaciones Inteligentes, op.cit, p. 82.

¹²⁴ SENGE, Peter, op.cit, p. 54.

preguntas: ¿Qué fortalecer? ¿Qué corregir? ¿Qué solución se debe realizar para lograr la calidad?

“La transformación de las escuelas no puede partir solamente del establecimiento de normas de funcionamiento más adecuadas, de parte de las autoridades educativas, tampoco depende solamente de la distribución de materiales de apoyo para mejorar la enseñanza, de la divulgación de instrumentos y procedimientos novedosos o de uno o varios cursos de capacitación”¹²⁵.

Se requiere de un proceso de cambio como organizaciones que aprenden en el que logre modificar el funcionamiento escolar a través de un proceso de diagnóstico, planeación, evaluación y mejora continua con visión hacia el desarrollo de la calidad; por ello es necesario trabajar con las nuevas exigencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que se están dando en la actualidad. Es por esta razón, que se necesita de la formación permanente de los actores educativos que participe en la transformación de la organización y el funcionamiento, promoviendo la innovación en las acciones educativas.

2.6.1 DIGNIFICACIÓN DEL MAESTRO

“La educación es un acto de amor, de coraje, es una práctica de la libertad dirigida hacia la realidad, a la que no teme, más bien busca transformarla”. Paulo Freire

Para lograr el estatus social que merece la profesión educadora, se recomienda tener presente los siguientes parámetros¹²⁶:

- ❖ **Reformar la formación inicial de los docentes.** Crear “un instituto Nacional Superior de Pedagogía de nivel universitario, que se extenderá a una red de institutos análogos en las regiones, en la que se realice investigación educativa

¹²⁵ RAMÍREZ RAYMUNDO, Rodolfo. La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación. [Consultado 23 abril 2011]. Disponible en <http://www.educacion.gob.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/ramirez/ramirez1.pdf>

¹²⁶ MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: Al filo de la oportunidad. Op. Cit., p. 140

de altísima calidad y se ofrezca la carrera de pedagogía en programas profesionales de cinco años¹²⁷, exigiendo como requisitos de ingresos calificaciones altas en su desempeño y brindar becas a estudiantes destacados que quieran vincularse a esta profesión.

Asimismo, se hace necesario la transformación de las Facultades de Educación Superior que forme de manera “especializada en la docencia de un nivel o área del saber”¹²⁸ y así poder vincular a otros profesionales (ingenieras, medicina, etc.) que quieran dedicarse a la enseñanza de una forma pertinente, evitando que cualquier persona entre a laborar en el sistema educativo sin formación pedagógica, llevando la educación a un fracaso y la desvalorización de la profesión docente.

❖ **Renovar la formación continuada de los docentes.** El “desarrollo profesional a lo largo de la carrera es necesario para todos los docentes, con el fin de mantenerse al ritmo del cambio y revisar y renovar sus conocimientos, destrezas e ideas”¹²⁹. Por ello, es importante que el Ministerio, Secretarías de Educación y universidades consideren la formación permanente de los maestros como un tema prioritario, formando a los docentes de acuerdo a las necesidades del sistema educativo y la sociedad.

❖ **Reorganizar el ingreso al escalafón a la jornada completa.** Exigir a los maestros que quieran ingresar por primera vez al escalafón, “la presentación de los exámenes de Estado y de igual manera el concurso docente como requisito parcial para pasar de las jornadas actuales de cinco horas a la jornada completa con mayor remuneración”¹³⁰.

¹²⁷ *Ibíd.*, p.140.

¹²⁸ *Ibíd.*, p. 141.

¹²⁹ DAY, Christopher. *Formar Docentes. Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado*. Madrid: Editorial Narcea, 2005. P. 14.

¹³⁰ MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: *Al filo de la oportunidad*. Op.cit., p. 142.

❖ **Incrementar sustancialmente la remuneración de los docentes.** Es fundamental que el Estado tenga en cuenta a la profesión docente como labor importante para la sociedad y “estudie la viabilidad de una serie de incremento salarial significativo para los docentes, de la manera como se hizo para otras ramas del servicio público”¹³¹.

❖ **Fortalecer las agremiaciones docentes.** Esto se hará por medio del apoyo del Estado en el fortalecimiento pedagógico, en los grupos de investigación, en las publicaciones de artículos y libros de educación, de las asociaciones mediante programas que promueva la excelencia en la educación y aprecie la función social de los educadores.

Estos parámetros buscan que la labor del ser maestro sea reconocida y respetada por la sociedad, debido a que es una profesión que tiene como responsabilidad la formación integral del individuo para un contexto cada vez más complejo y cambiante. Por esta razón, es fundamental que el Ministerio, Secretarías de Educación y universidades exija a la persona que quiera desempeñarse como maestro vocación y calificaciones altas para el ingreso a las facultades de educación; de igual manera se exija al docente en ejercicio formación permanente (disciplina, pedagogía, nuevas tecnologías de la información) y que sea un sujeto innovador, líder, gestor en las organizaciones escolares; “sólo así se recobrarán paulatinamente el estatus del docente como profesional e intelectual de alto nivel”¹³².

Actualmente la profesión docente está siendo desvalorizada por la sociedad, ocasionada por los siguientes factores:

¹³¹ *Ibíd.*, p. 143.

¹³² *Ibíd.*, p. 87

- ❖ Fácil acceso a la carrera docente en las universidades, no se tiene en cuenta vocación ni calificaciones de su desempeño.

- ❖ Personas laborando en el sistema educativo sin formación pedagógica (ingenieros, abogados, etc.), el Ministerio sólo exige cursos con acreditación pedagógica.

- ❖ En algunas instituciones privadas contratan e integran personas que no poseen formación profesional en la educación (normalistas, licenciados, etc.) y si son contratadas le ofrecen un salario bajo y sobrecarga laboral.

- ❖ Valoración de los mismos maestros con su profesión, en muchas ocasiones se quejan y critican despectivamente su labor, pero no toman la iniciativa para cambiar y defender sus derechos.

- ❖ La enseñanza es concebida como un trabajo ordinario, fácil y asequible.

- ❖ Algunos maestros persisten con métodos tradicionales de enseñanza.

- ❖ Poca actualización de los actores educativos con los medios tecnológicos.

- ❖ En algunas ocasiones los profesores presentan pereza para trabajar (preparar clases innovadoras y participar en los procesos de la institución) y son facilistas “ley del menor esfuerzo” en sus procesos de enseñanza (tradicionales).

- ❖ “Su condición de vida (del educador) está muy por debajo de lo que ganan los profesionales de otras carreras. Sus posibilidades de crecimiento profesional en términos de salario son casi nulas: así como entró al sistema, así se pensiona”¹³³.
- ❖ El país no ha generado las condiciones económicas favorables, a lo cual suma que a la hora de producir políticas educativas los gobiernos no toman en cuenta al docente¹³⁴

Los anteriores factores han llevado a la profesión docente al declive, es tiempo que los actores educativos dejen de ser una masa pasiva que se deja llevar por todo lo que dicen y no ponen sus puntos de vista. Ahora deben ser sujetos que reaccionan ante las problemáticas que han desvalorizado socialmente a la labor docente, asumiendo un compromiso social por el cambio, que permita transformar a la sociedad, de tal manera que pueda recuperar el status y valoración social de la profesión como protagonistas del proceso de desarrollo económico, social y político dentro de este mundo globalizado.

2.6.1.1 Rol de Maestros y Directivos.

Rol del Maestro:

La profesión 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

¹³³ RIVAS, V, Felipe. El Salvador.com. Es importante dignificar al docente, también evaluarlo.P.4 [Consultado 01 Mayo 2011]. Disponible en. <http://m.elsalvador.com/smartphones/nota.aspx?idCat=6364&idArt=5963264>
Pág. 1.

¹³⁴ *Ibíd.*, p. 2

momentos la sociedad exige al sistema educativo, maestros competentes, en lo siguiente¹³⁵:

- ❖ Enfrentarse a diversas situaciones (alto riesgo, diversificación cultural, grupos extremadamente heterogéneos, etc.).
- ❖ Estar comprometido con la institución educativa.
- ❖ Conocer el contexto en el que se desenvuelve el educando.
- ❖ 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.
- ❖ Trabajar por vocación y no por obligación.
- ❖ Ser mediador en el proceso de transformación que vive la sociedad.
- ❖ Ser guía en la construcción de conocimiento de sus estudiantes, fomentando un pensamiento autónomo, crítico y reflexivo.
- ❖ Actualización en su disciplina y en los procesos pedagógicos.
- ❖ Participación en el gobierno escolar y construcción del PEI.
- ❖ Crear ambientes y estrategias que permitan la formación y desarrollo personal del estudiante.
- ❖ Reflexionar su práctica pedagógica con el fin de mejorar

¹³⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Decreto 1860 de 1994. p. 15.

- ❖ Generar compromisos y responsabilidades mutuas en los procesos educativos (maestros, estudiantes y padres de familia).
- ❖ Seguimiento y evaluación periódica de los procesos cognitivos y el desarrollo social de estudiante.
- ❖ Planteamiento y utilización racional de los recursos materiales y físicos de la institución en el desarrollo de la práctica pedagógica.

 **Rol del Directivo:**

El directivo de la institución escolar es concebido por la sociedad como el representante administrativo de la organización. Según el decreto 1860¹³⁶ sus acciones dentro del sistema educativo se centra en:

- ❖ Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.
- ❖ Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.
- ❖ Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.
- ❖ 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.
- ❖ Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- ❖ orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.
- ❖ Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia.

¹³⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Decreto 1860 de 1994. Op. cit., p. 15

- ❖ Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional .
- ❖ Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.
- ❖ Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.

La guía 34 para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento establece las siguientes características del rector:

- ❖ Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo.
- ❖ Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y liderar la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes.
- ❖ Es proactivo y flexible; es decir se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad.
- ❖ Tiene un elevado grado de compromiso y motivación estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes.
- ❖ Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.
- ❖ Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable.
- ❖ Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.
- ❖ Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.
- ❖ Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo.

- ❖ Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.
- ❖ Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige.
- ❖ Fomenta el trabajo en equipo, lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.
- ❖ Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.
- ❖ Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.
- ❖ Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.
- ❖ Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.
- ❖ Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.
- ❖ Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa.
- ❖ Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.
- ❖ Fomenta el intercambio de experiencias, busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo”

De esta manera, el directivo dentro de la institución educativa debe liderar en la construcción, adopción y desarrollo del PEI, promover la organización y el funcionamiento del gobierno escolar, liderar actividades del consejo directivo, brindar estrategias para mejorar la comunicación institucional, verificar el cumplimiento el manual de convivencia, convocar y presidir jornadas pedagógicas para analizar la acción educativa de la institución y solucionar conflictos entre los estudiantes y los docentes

2.6.1.2 Formación Permanente

La formación permanente de los maestros y directivos ha sido de gran importancia en la actualidad, puesto que es uno de los principales factores de la calidad educativa. La actualización permanente o en ejercicio está dirigida al perfeccionamiento profesional de los educadores vinculados al servicio público educativo, por ello la eficiencia de la institución escolar depende de la calidad de formación de los docentes¹³⁷.

En Colombia, la formación de los educadores en el sistema educativo está orientada por las universidades y demás instituciones de educación superior (facultad de educación, Escuelas Normales u otra unidad académica dedicada a la educación). El Ministerio de Educación Nacional y las distintas universidades están ofreciendo programas de formación permanente para maestros y directivos relacionados con la pedagogía y la didáctica de acuerdo al área de formación. Estas organizaciones desarrollan los programas de formación permanente atendiendo a las siguientes directrices: ley 115 y Decreto 0709 de 1996 y están relacionados con las áreas de formación docente que constituirán la complementación pedagógica, investigativa y disciplinar y facilitarán la construcción y ejecución del Proyecto Educativo Institucional que son

¹³⁷ SANDOVAL, O, Sandra. La formación de educadores en Colombia. Geografías e imaginarios. Universidad Pedagógica Nacional. 2001. P. 84.

complementarias en su profesión, para perfeccionar su enseñanza y desarrollarse como profesional durante su actividad laboral. Las acciones del programa de formación se centran en los trabajos de investigación pedagógica, la innovación pedagógica, formación disciplinar, formación científica, formación deontológica, el fortalecimiento de la gestión en el área administrativa y la ejecución de los planes de mejoramiento.

Según Jacques Delors, los docentes deben actualizar los conocimientos y las competencias para organizar su vida profesional ¹³⁸. Las universidades y demás instituciones de educación tienen el gran desafío de formar un educador competente dentro de la educación, quien produce conocimientos e innovaciones en el campo educativo y pedagógico, el dominio del saber enseñar y administrar el ente organizacional, de superar el método tradicional de enseñanza y lograr un ambiente democrático en los estudiantes.

2.6.1.3 Formación Vs Capacitación

Formación y capacitación en el campo educativo han sido conceptos que no están claros por los actores educativos llegando a concebirlos con igual significado, es necesario que los miembros tengan claro que la capacitación equivale a acciones puntuales y aisladas de la formación permanente de maestros, es decir, es una orientación que se da para satisfacer las necesidades de las distintas organizaciones escolares. Esta capacitación se reconoce como la educación no formal, asociado a las acciones de actualización y cualificación del ejercicio de la docencia adquiriendo la connotación de adiestramiento, de ser “apto para”¹³⁹.

La formación permanente es un proceso que proporciona a los actores las herramientas, métodos y estrategias necesarias e indispensables para orientar,

¹³⁸ DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. UNESCO. Cap. 7. Disponible en <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf>> p. 37

¹³⁹ SECRETARIA DE EDUCACIÓN. Plan territorial de formación de docentes y directivos docentes. Bogotá. 2000-2001.

mejorar su aprendizaje, competencias y habilidades de forma planificada y organizada, permite la efectividad de los procesos de la gestión, de la enseñanza, con el fin de alcanzar los objetivos¹⁴⁰.

Los conceptos capacitación y formación son procesos totalmente diferentes, pero se pueden complementar para lograr la efectividad, es decir, la formación puede incluir en su proceso la capacitación para fortalecer el ser, el saber, el saber hacer y el saber interactuar y relacionarse.

2.6.1.4 Políticas Educativas

La educación con calidad se ha constituido como una práctica y un acto social y es una de las metas del milenio de la gestión escolar quienes ejercen el liderazgo y el proceso administrativo en las instituciones a través de las políticas educativas nacionales, establecidas por el gobierno nacional como es el plan decenal de educación 2006-2016, la revolución educativa del plan sectorial, la ley 715 de 2001, la ley 115 de 1994, Reordenamiento institucional, Ley de ajuste fiscal, la gratuidad, Decreto 1850 de Agosto 13 de 2002, concurso público de méritos para educadores reglamentado en la Ley 715 de 2001, sin embargo, ¿las políticas nacionales estarán favoreciendo la gestión escolar ?.

Toda institución educativa tiene un proceso administrativo y de gestión surgido como resultado de las nuevas políticas educativas implementadas por el Gobierno Nacional con la intención, según las normas expedidas, de lograr procesos de democratización, ampliación de cobertura, mejoramiento de la calidad y eficiencia educativa, pero cabe resaltar si estas políticas educativas está favoreciendo la gestión educativa?

¹⁴⁰ BRICEÑO, Gerardo. Programas de Formación Vs Programas de Capacitación. 2010. Disponible en <<http://es.shvoong.com/social-sciences/education/1994370-programas-formaci%C3%B3n-vs-programas-capacitaci%C3%B3n/>>

La política de la cobertura¹⁴¹ como lo establece el plan sectorial cuyo propósito es garantizar el acceso universal a una educación básica pertinente de excelente calidad, garantizar la permanencia de los niños y jóvenes; en ello la gestión escolar conformado por el rector, el concejo académico y el administrativo debe evitar que los estudiantes abandonen las aulas; si bien se ha podido observar desde el año 2006 hasta el 2010 que la deserción escolar ha disminuido en estos últimos años, gracias al fortalecimiento de esta política educativa nacional que ha desarrollado no solamente los miembros conformados por la gestión escolar, sino también por la secretaria de educación y el Ministerio de Educación Nacional a través de diseño de programas de gestión escolar que ha permitido reducir la deserción educativa.

Sin embargo, la política nacional “cobertura” se está convirtiendo en un hacinamiento escolar en las aulas de clase, debiendo adecuarse 50 o 60 estudiantes en salones con capacidades para 30, teniendo los estudiantes que recibir las clases en condiciones inadecuadas causando desconcentración en los alumnos y lo más importante se hace imposible, tanto impartir como recibir el conocimiento por ser está practica antipedagógica para los estudiantes y para los maestros, ocasionando de esta manera que el proceso de administración que hace los miembros conformados por la gestión escolar no se fomente la calidad.

Así mismo, dentro de esta política educativa implantada por el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez se ha planteado a través de la campaña Nacional “Ni uno menos” garantizar el derecho a la educación a todos los niños y jóvenes como lo establece en la constitución política de 1991 en el artículo 67¹⁴² “la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura”.

¹⁴¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. plan sectorial 2006 -2010. revolución educativa. documento No 8. Óp. cit., p. 12

¹⁴² CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. Artículo 67. Óp. cit., p. 15.

Según el plan decenal de educación se debe garantizar los recursos que permita asegurar el derecho a una educación gratuita con calidad y pertinencia para todos los colombianos; además, para cumplir cabalmente el derecho a la educación a los niños y jóvenes, la gestión escolar como promotores y líderes en la educación debe facilitar el acceso y la permanencia de los estudiantes al sistema educativo garantizando ambientes adecuados para el desarrollo pedagógico de los estudiantes con ayuda del estado; sin embargo, esta política no está favoreciendo en la gestión escolar, puesto que la educación no se está viendo como un derecho, sino como un privilegio para algunos, ya que, el niño o el joven de bajos recursos económicos debe conseguir un cupo en una institución educativa para poder seguir aprendiendo.

Igualmente, con respecto a algunas políticas educativas nacionales también se enfatiza la calidad educativa¹⁴³ con ayuda de la gestión escolar por parte del rector y de los demás miembros que lo conforman, se pretende que todos los estudiantes cuenten con oportunidades para adquirir conocimientos, desarrollar competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivo y seguir aprendiendo.

Dentro de esta política no se está favoreciendo en el proceso de gestión escolar, puesto que se está viendo en los resultados de las pruebas ICFES y Saber la baja calidad de educación en las instituciones educativas por lo que se debe elaborar planes de mejoramiento en instituciones escolares que registran bajos logros en las pruebas de competencias básicas y contar con un cuerpo de docente altamente calificado con alta formación pedagógica y disciplinar y con gran liderazgo en el proceso de gestión escolar y su fortalecimiento.

¹⁴³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan Sectorial 2006 -2010. Op.cit., p. 24

La Ley de Ajuste Fiscal 617 de Octubre 6 del 2000¹⁴⁴, es una reforma pactada por el Gobierno Nacional en un acuerdo extendido por el Fondo Monetario Internacional y reafirmado en el Plan Colombia, la cual establece las medidas para eliminar los desequilibrios en las cuentas fiscales; sin embargo, esta política ha afectado a las Instituciones Educativas en su gestión por la racionalización en el gasto público y los recursos humanos, ocasionando la sobrecarga laboral para los directivos y maestros.

El decreto 1860 de 2002¹⁴⁵, régimen laboral que afecta a la gestión en la intensificación de la carga laboral multiplicando las horas de trabajo, lo que imposibilita el desarrollo de otras actividades diferentes a los procesos de aprendizaje que se llevan a cabo dentro del aula de clase, generando de esta manera la desmotivación en los docentes.

El Concurso público de méritos para educadores reglamentado en la Ley 715 de 2001¹⁴⁶, genera el cambio de docentes, lo cual no favorece la gestión puesto que no se permite culminar los proyectos impidiendo la continuidad de los procesos institucionales y generando incertidumbre laboral entre los mismos actores educativos.

De esta manera, la gestión escolar como grandes líderes en la formación y la educación debe dirigir con calidad y responsabilidad los procesos de dirección pedagógica que implica un acto pedagógico en el que se promueva la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y la implementación de las políticas nacionales pertinentes realmente favorezcan la gestión escolar en el proceso de administración enfocado hacia la calidad.

¹⁴⁴ Ley 617 de Octubre 6 del 2000. Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/normatividad/leyes/Ley617de2000.pdf>

¹⁴⁵ COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Decreto 1850 de 13 de agosto de 2002. Bogotá.

¹⁴⁶ COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Ley 715. 2001. Óp. cit., Numeral 5.7.

El equipo de Gestión Institucional ha de reflexionar sobre la manera como se está llevando el proceso de administración y dirección pedagógica implementando las políticas nacionales y realizando los ajustes pertinentes que favorezcan su proceso de administración enfocado hacia la calidad.

El gobierno Colombiano debe crear o modificar las políticas educativas nacionales que favorezcan la gestión escolar donde permita a los miembros conformados en el proceso de dirección pedagógica organizar, administrar y dirigir con calidad las instituciones educativas, de igual manera, que permita a través de estas políticas nacionales que han sido modificadas en bien hacia la educación, desarrollar la equidad frente al acceso a la educación a los estudiantes en situación de pobreza, por ejemplo a través de la creación de un Programa “Todo niño en la escuela” donde este encaminado a expandir la matrícula en la enseñanza fundamental desarrollar la calidad en la educación a través del liderazgo de los miembros conformados por la gestión escolar

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Identificar las necesidades y factores que favorecen u obstaculizan la formación en gestión escolar a partir de una revisión documental del grupo de investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE) y encuentros con el Consejo Directivo de cuatro instituciones educativas públicas, implicó realizar un proceso investigativo para determinar los problemas que obstaculizan la gestión escolar de los actores educativos y las características de los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación para maestros y directivos en gestión escolar para su respectiva construcción donde se compile las expectativas y perspectivas de los participantes. Por esta razón, la investigación se abordó desde un enfoque cualitativo con diseño investigación acción.

3.1 CLASE DE ESTUDIO

El proyecto de investigación es de tipo **cualitativo**. Según Elssy Bonilla y Penélope Rodríguez¹⁴⁷ este enfoque investigativo consiste en captar el conocimiento, el significado y las interpretaciones que comparten los individuos sobre la realidad social que se estudia y es definida como un producto histórico, es decir, validada y transformada por los mismos sujetos. Sus análisis se centran en muestras cualitativas que buscan conceptualizar sobre la realidad de los participantes de la investigación.

El diseño se basa en **la investigación- acción**, Según Elliot¹⁴⁸ El enfoque investigación- acción se caracteriza porque:

- ❖ Analiza las acciones humanas y las situaciones sociales experimentadas por los maestros: inaceptables en algunos aspectos (problemáticas); susceptibles de cambio (contingentes); que requieren una respuesta práctica.

¹⁴⁷ BONILLA CASTRO, Elssy, et al. Más allá del dilema de los métodos. Bogotá. Editorial Norma, 1997, p. 24

¹⁴⁸ ELLIOT, John. La investigación- acción en educación. Madrid. Editorial Morata, 2005, p. 23

- ❖ Se relaciona con los problemas prácticos cotidianos experimentados por los maestros y no con los problemas teóricos.
- ❖ Su propósito consiste en profundizar la comprensión del maestro (diagnóstico) de su problema, por tanto, adopta una postura exploratoria.
- ❖ Adopta una postura teórica donde se suspende temporalmente la acción emprendida hasta que se emprende la investigación exploratoria.
- ❖ La investigación acción guía a los participantes a realizar la auto-reflexión sobre su situación como miembros del sistema educativo.
- ❖ Interpreta lo que ocurre desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación problema.
- ❖ Describe y explica “lo que sucede” con el mismo lenguaje utilizado por los participantes que no es otra cosa que el lenguaje cotidiano.
- ❖ Solo puede ser válida mediante un dialogo libre entre los que están implicados en el problema, esto con el fin de facilitar el flujo libre de información.

3.2 ESCENARIO Y PARTICIPANTES

Este proyecto de investigación tuvo como escenario principal 4 instituciones públicas del área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga. Participaron los actores educativos del consejo directivo quienes fueron seleccionados intencionalmente teniendo en cuenta el tamaño poblacional y el rol que desempeña en la institución. A continuación el cuadro 4, presenta la muestra seleccionada de participantes.

CUADRO 4: Participantes en la investigación

PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN	
PARTICIPANTES	NUMERO DE INTEGRANTES
Directivos Escolares	9
Maestros	9
Estudiantes	5
Padres de Familia	6
TOTAL	29

Los consejos directivos como grupo focal de la investigación estuvieron conformados de la siguiente manera:

- ❖ Escuelas Normal Superior de Bucaramanga: tres directivos, dos maestros, un padre de familia y un estudiante.
- ❖ Escuela Normal Superior de Piedecuesta: tres directivos, dos maestros, dos padres de familia y un estudiante.

- ❖ Nuestra Señora del Pilar: dos directivos, tres maestros, un padre de familia y un estudiante.
- ❖ INEM Custodio García Rovira: un directivo, dos maestros, dos padres de familia y dos estudiantes.

3.3 FASES O ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó a través de las fases que establece Elliot¹⁴⁹ en la investigación acción:

- ❖ Identificación de una idea general. Descripción e interpretación del problema que hay que investigar.
- ❖ Exploración o planteamiento de la hipótesis de acción como acciones que hay que realizar para cambiar la práctica.
- ❖ Construcción del plan de acción. Es el primer paso de la acción que abarca; la revisión del problema inicial y las acciones concretas requeridas; la visión de los medios para empezar la acción siguiente, la planificación de los instrumentos para tener acceso a la información. Hay que prestar atención a:
 - ❖ La puesta en marcha del primer pasó en la acción.
 - ❖ La evaluación
 - ❖ La revisión del plan general.

A partir de las fases de Elliot se creó las etapas para la realización del diseño de la propuesta formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar.

¹⁴⁹ Ibíd., p. 33

FASE I: Diagnóstico

Permitió conocer las necesidades y factores que favorecen u obstaculizan la formación en gestión escolar, a través de la revisión Documental de proyectos de Investigación realizados por el grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE) (ver anexo 1 y 2), de igual manera se logró tener un acercamiento a los consejos directivos de cuatro instituciones educativas, presentando a los grupos focales los resultados obtenidos de la revisión documental (ver anexo 5) y aplicando un taller (ver anexo 6) como técnica e instrumento de investigación.

FASE II: Diseño de la propuesta de Formación

A partir de los aportes dados por la revisión documental de los proyectos de investigación del grupo CEGE (ver anexos 1 y 2) y el encuentro con los consejos directivos (taller ver anexo 6 y grabaciones), se hizo el análisis de la información y se continuó con la categorización de la revisión documental logrando establecer nuevas categorías a los problemas de gestión escolar, para luego ser complementada con la revisión documental de los proyectos de investigación del grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (ver anexo 7) y se realizó su respectiva interpretación que permitió definir las características y el diseño de la propuesta de formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar, la que fue revisada y ajustada con los mismos actores participantes.

FASE III: Construcción y Socialización de la propuesta de formación

En esta fase se tuvo en cuenta toda la información recolectada por medio de la revisión documental, de los diálogos y los talleres en los encuentros con el grupo focal. Durante la construcción de una propuesta se dio importancia a los aportes brindados por los miembros del consejo directivo para su respectiva organización.

Seguidamente se realizó la socialización de los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente para maestros y directivos en Gestión Escolar donde ellos comunicaron sus puntos de vista.

3.4 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para obtener la información y lograr de los lineamientos para el diseño participativo de la propuesta de formación para maestros y directivos en gestión escolar se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos, las cuales permitieron determinar las necesidades, factores que favorecen u obstaculizan y las características de la propuesta, organizando y analizando la información a través de la categorización. Con ello se consiguió datos con perspectivas diferentes, las cuales fueron fundamentales para la construcción de los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación. Las técnicas utilizadas durante el proceso de investigación fueron:

❖ **Análisis documental:** en esta técnica se realizó un análisis de proyectos investigativos del grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE) estos documentos fueron la base principal para encontrar y obtener información valiosa sobre la formación en gestión, permitió describir los acontecimientos rutinarios así como las necesidades y factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar.

El análisis documental permitió realizar una exploración sobre la problemática de la formación en gestión y contrastarlos con la información recogida por medio de un taller (ver anexo 6) y grabaciones de audio, donde los actores educativos manifestaron la importancia que tiene la gestión escolar para lograr la calidad educativa.

❖ **Grupo focal:** según Korman un grupo focal consiste en una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para interactuar, discutir y elaborar, desde la experiencia personal o laboral, una temática

propuesta por el investigador¹⁵⁰. El grupo focal dentro de la investigación fue el “consejo directivo” de cuatro instituciones educativas; este grupo participó activamente en un ambiente de diálogo donde expresaron sus puntos de vista, inquietudes y expectativas acerca de la gestión escolar en cuanto a las concepciones, prácticas, dificultades, contradicción de las políticas, dignificación de la profesión educadora, etc.

- ❖ **El taller investigativo:** es tanto una técnica de recolección de información, como de análisis y de planeación. La operatividad y eficacia de esta estrategia requiere un alto compromiso de los actores y una gran capacidad de convocatoria animación, y conducción del investigador¹⁵¹.

El taller fue aplicado a los grupos focales después de una presentación de las problemáticas encontradas en la revisión documental, entregando a los actores del consejo directivo la recopilación de la información obtenida (ver anexo 5). Este taller (ver anexo 6) consistió en dos grandes preguntas que permitió la participación activa frente al campo a investigar donde se evidenció las perspectivas y expectativas de la gestión y los lineamientos para el diseño de una propuesta de formación pertinente a las situaciones o exigencias que presenta la educación actualmente.

- ❖ **Grabaciones de audio:** de los talleres aplicados a los grupos focales, se llevó un registro del diálogo de los participantes al momento de compartir sus visiones acerca de los problemas en gestión escolar.

¹⁵⁰ OLIVO, P, Eurelia. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico Recinto de Arecibo. 2007. [Consultado 18 jun. 2010] Disponible en <<http://www.opdhinc.com/Backup%20of%20Tesis%20MJF%20revisada%20y%20aprobada%202007.pdf>>.

¹⁵¹ QUINTANA, P, Alberto. Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Lima. 2006. [Consultado 21 jun. 2010] Disponible en <<http://www.scribd.com/doc/3634305/Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana>>.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Después de la recolección de información obtenida en la revisión documental de los proyectos de investigación y los encuentros con los consejos directivos, se organizó para su respectivo análisis mediante un proceso de categorización permitiendo determinar las necesidades y factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar.

El proceso de categorización se realizó en la siguiente manera:

- ❖ Revisión documental de los proyectos de investigación del grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE). Se realizó una búsqueda exhaustiva que permitió identificar las necesidades y factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar (ver anexos 1 y 2), esta información fue organizada por categorías, subcategorías y evidencias que las sustentan.
- ❖ Encuentros Consejos directivos. En ello se implementó talleres y grabación de audio, se analizó y clasificó de acuerdo a las categorías obtenidas en la revisión documental, llegando a surgir nuevas categorías y complementar las existentes.

La categorización fue un aspecto primordial de la investigación que logró establecer el enfoque teórico, las características y construcción de los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación.

4. HALLAZGOS

A continuación se presentan los resultados del proyecto de investigación. En un primer momento se muestra el proceso descriptivo, continuando posteriormente con el analítico e interpretativo.

✍ En el proceso descriptivo se encuentra el esquema básico de categorización:

- ❖ Factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar
- ❖ Necesidades de formación en gestión escolar
- ❖ Características de la propuesta de formación permanente en gestión escolar.

En este proceso se explicó cómo se obtuvo y analizó la información a partir de la recolección de datos (revisión documental-encuentros consejos directivos); la información se codificó y organizó en categorías, subcategorías y evidencias (ver anexos 9,11 y 12).

✍ En el proceso interpretativo se realizó el análisis y construcción de sentido a partir de la información obtenida y categorizada en la revisión documental del grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE) y encuentros de los consejos directivos. Esta interpretación se desarrolló teniendo en cuenta la confrontación de las evidencias en la información recolectada (revisión documental y encuentros consejos directivos), referentes teóricos del proyecto y visión de las investigadoras.

4.1 PROCESO DESCRIPTIVO

En un primer momento se realizó la revisión documental de los proyectos de investigación realizados por el grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), donde se identificó, analizó, categorizó y codificó la información obtenida según los actores educativos acerca de los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar (ver anexo 1) y las necesidades de formación en gestión escolar (ver anexo 2). En un segundo momento se desarrolló el encuentro con los Consejos Directivos de 4 Instituciones representativas del área metropolitana de Bucaramanga, donde se presentaron los resultados obtenidos acerca de los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar (ver anexo 5), se realizó un taller (ver anexo 7), en el cual los participantes manifestaron sus perspectivas frente a las problemáticas y necesidades de la gestión y la definición de las características de la propuesta de formación.

Los aportes expresados por los participantes fueron grabados, dada su utilidad para confrontar y enriquecer los resultados presentados hasta el momento; se hizo transcripción y análisis de las respuestas o evidencias brindadas por los participantes y se procedió a organizar la información recolectada (ver anexo 7, 8 y 10), donde se integró a las categorías y subcategorías de la revisión documental estos cuadros fueron denominados “integración revisión documental- encuentro consejo directivo” (ver anexo 9 y 11).

El cuadro 5. Presenta finalmente el Esquema Básico de Categorización de los hallazgos:

FACTORES QUE FAVORECEN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN ESCOLAR	
FACTORES QUE OBSTACULIZAN	
SEGÚN MAESTROS Y DIRECTIVOS	
CATEGORIA	SUBCATEGORIA
DIVERSAS CONCEPCIONES SOBRE GESTIÓN ESCOLAR.	Responsabilidad del rector y directivos
	Conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa.
	Gestión como medio para mejorar la institución educativa
DIFICULTADES PARA FORMARSE DE MANERA PERMANENTE	Implementación de programas no adecuados.
	Disponibilidad de tiempo y espacios.
	Falta de recursos económicos.
	Se confunde capacitación con formación.
	Capacitación no pertinente
	Vacios Formación Inicial
MAESTROS, DIRECTIVOS, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA	
LAS PRÁCTICAS O FORMAS DE REALIZAR GESTIÓN ESCOLAR.	Manejo financiero.
	Problemática de los estudiantes
	Tendencias reduccionistas de organización escolar.
	Acciones mancomunadas y trabajos en equipo.
	Poco compromiso de los actores.
Falta sentido de pertenencia y liderazgo	
DIGNIFICACIÓN DE LA PROFESIÓN EDUCADORA	El maestro como simple transmisor de información
	La rutinización de las actividades pedagógicas.
	La desmotivación de los maestros.
CONDICIONES DE TRABAJO NO ADECUADAS	Desprestigio social de la profesión educadora
	Bajos salarios
	Sobrecarga laboral
Limitación de recursos físicos y económicos	
MAESTROS, DIRECTIVOS Y PADRES DE FAMILIA	
MANEJO DE DIFERENCIAS	Falta de comunicación
	Concreción de acuerdos
CONCEPCIONES REDUCCIONISTAS DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.	Calidad total: como concepto empresarial.
	Acceso y permanencia en el sistema educativo
	Calidad por certificación
Calidad de los actores	

LOS CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS	Se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación.
	Contradicción y no claridad de las políticas
	Políticas no pertinentes
	No preparación de los maestros para asumir las políticas
	No voluntad política en las entidades gubernamentales.
	"Muchos" requerimientos por parte del MEN y Secretarías de Educación.
EVALUACIÓN PERMANENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.	Procesos no continuo
	No pertinencia y seguimiento de los planes de mejoramiento
	Socialización del proceso y resultados de evaluación.
FACTORES QUE FAVORECEN	
MAESTROS Y DIRECTIVOS	
EN LA COTIDIANIDAD DEL QUEHACER PEDAGÓGICO	Visión social y de futuro del maestro
	Participación
	Compromiso
	Apoyo de los actores educativos
DISPOSICIÓN DE RECURSOS	Buen uso de los recursos
	Gestión para conseguir recursos
NECESIDADES DE FORMACIÓN EN GESTIÓN ESCOLAR DE MAESTROS Y DIRECTIVOS	
TENER UNA VISIÓN CLARA ACERCA DE LA GESTIÓN	Papel del Rector y directivos escolares
	Responsabilidad compartida
	Compromiso
	Trabajo en equipo
	Finalidad de la gestión
	Procesos de la gestión
	Conocimiento financiero
TENER UNA VISIÓN CLARA DE CALIDAD EDUCATIVA	Calidad de los actores
	Calidad de los insumos materiales y financieros
	Calidad de los procesos

FORMACIÓN PERMANENTE EN GESTIÓN ESCOLAR	Actualización en gestión escolar.
	Continuidad de programas de formación en gestión escolar
	Programas de formación en gestión escolar contextualizados
	Formación capacitación
VALORACIÓN DE LA PROFESIÓN EDUCADORA	El maestro como innovador y participe dentro de la comunidad educativa
	Valoración social y de sí mismo
	Remuneración salarial
	“carga” escolar
COMUNICACIÓN PERMANENTE EN LOS ACTORES EDUCATIVOS	Resolución de conflictos
	Llegar a acuerdos y consensos
APROPIACIÓN CRÍTICA DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS	Interpretación adecuada de las políticas educativas
	Alianzas y apoyo de entidades gubernamentales a las instituciones educativas
LOS ACTORES EDUCATIVOS COMO LÍDERES DE LAS INSTITUCIONES ESCOLARES	Sentido de pertenencia y liderazgo
	Liderazgo en la comunidad educativa
ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO Y DISPONIBILIDAD DE ESPACIOS Y RECURSOS	Tiempo
	Espacios
	recursos
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	Mejoramiento institucional
	Socialización de los procesos y resultados a la comunidad educativa
CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE EN GESTIÓN ESCOLAR	
FORMACIÓN INTEGRAL	Formación en el ser persona
	Formación en el manejo de los recursos humanos, físicos.
	Formación en gestión escolar con calidad y pedagogía.
NATURALEZA Y AMBIENTE DE LA GESTIÓN ESCOLAR	Contextualizada
	Teoría y práctica
	Participación y liderazgo
	compromiso
	Trabajo en equipo
	Evaluación y seguimiento

El cuadro presenta los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar, las necesidades que se desprenden de formación en gestión escolar y las

características de la propuesta de formación, organizados en categorías, subcategorías y evidencias.

4.1.1 Factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar

Los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar fueron el resultado del análisis pormenorizado de la información obtenida a través de la revisión documental, de los encuentros con los Consejos Directivos, la revisión y confrontación de los hallazgos, del diario de campo y grabaciones de audio.

4.1.1.1 Factores que Obstaculizan la Gestión Escolar

Las **Diversas concepciones** que los maestros, directivos y estudiantes tienen **sobre la gestión escolar** se clasifican en tres subcategorías: *Responsabilidad del rector y directivos, conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa y gestión como medio para mejorar la institución educativa.*

Dificultades para formarse de manera permanente. Esta categoría agrupó en seis subcategorías: *implementación de programas no adecuados, disponibilidad de tiempo y espacios, falta de recursos económicos, se confunde capacitación con formación, capacitaciones no pertinentes, vacíos formación Inicial,* teniendo como criterio principal los resultados de la revisión documental, las respuestas y aportes desde su experiencia profesional dados en el taller por los participantes (maestros, directivos y estudiantes).

Las Prácticas o formas de realizar gestión escolar, categoría que los maestros directivos, estudiantes y padres de familia manifestaron de acuerdo a su contexto situacional. La información obtenida fue clasificada en las siguientes subcategorías: *manejo financiero, problemática de los estudiantes, tendencias reduccionistas en gestión escolar, acciones mancomunadas y trabajos en equipo, poco compromiso de los actores, falta de sentido de pertenencia y liderazgo.*

Dignificación de la profesión educadora, se agrupó en cuatro subcategorías: *el maestro como simple transmisor de información, la rutinización de las actividades pedagógicas, la desmotivación de los maestros y desprestigio social de la profesión educadora*. Esta información fue obtenida de los maestros directivos, estudiantes y padres de familia.

Las **condiciones de trabajo no adecuadas**, fue agrupada en tres subcategorías obtenidas por los actores anteriormente mencionados: *bajos salarios, sobrecarga laboral y limitación de recursos físicos y económicos*.

Manejo de diferencias fue manifestada por maestros, directivos y padres de familia y se agrupó en dos subcategorías: *falta de comunicación y concreción de acuerdos*.

Las **Concepciones reduccionistas de Calidad de la Educación** que los maestros, directivos y padres de familia manifestaron sobre la *calidad de la educación*, se clasificaron en cuatro subcategorías: *calidad total, como concepto empresarial, acceso y permanencia en el sistema educativo, calidad por certificación y calidad de los actores*.

Los cambios en las políticas educativas, esta categoría se agrupó en seis subcategorías: *se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación, contradicción y no claridad de las políticas, políticas no pertinentes, no preparación de los maestros para asumir las políticas, no voluntad política en las entidades gubernamentales y “muchos” requerimientos por parte del MEN y secretarías de educación*.

Sentido de la evaluación institucional, esta categoría fue agrupada en cuatro subcategorías: *procesos no continuos, no pertinencia y seguimiento de los planes de mejoramiento, socialización del proceso y resultados de evaluación*.

4.1.1.2 Factores que Favorecen

En la cotidianidad del quehacer pedagógico esta categoría se clasificó en cuatro subcategorías manifestadas por maestros y directivos: *visión social y de futuro del maestro, participación, compromiso y apoyo de los actores educativos.*

Disposición de recursos humanos y físicos, se agrupó en dos subcategorías: *buen uso de los recursos y gestión para conseguir recursos* manifestada por los actores mencionados anteriormente.

4.1.2 Necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos.

Las Necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos surgieron a partir del análisis de los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar, identificados en la revisión documental y confrontados en el encuentro consejos directivos. Están organizadas en categorías y subcategorías:

Tener una visión clara acerca de la Gestión fue agrupada en siete subcategorías obtenidas por los actores anteriormente mencionados: *Papel del Rector y directivos escolares, responsabilidad compartida, compromiso, trabajo en equipo, finalidad de la gestión, los procesos de la gestión y el conocimiento financiero.*

El **tener una visión clara de calidad educativa** fue agrupada en tres subcategorías: *Calidad de los actores, Calidad de los insumos, materiales y financieros y la calidad de los procesos.*

Formación permanente en gestión escolar categoría que los maestros directivos, estudiantes y padres de familia manifestaron desde las siguientes subcategorías: *Actualización en gestión escolar, Continuidad de programas de*

formación en gestión escolar, programas de formación en gestión escolar contextualizada, formación y Capacitación.

La **Valoración de la profesión educadora** fue agrupada en cuatro subcategorías *obtenidas por los actores escolares: El maestro como innovador y participe dentro de la comunidad educativa, valoración social y de sí mismo, remuneración salarial y “carga” escolar.*

La **Comunicación permanente en los actores educativos** categoría que emergió según los aportes de los directivos, maestros, estudiantes y padres de familia manifestada en la siguiente subcategorías: *resolución de conflictos y llegar a acuerdos y consensos.*

La **apropiación crítica de las políticas educativas** es agrupada en las siguientes subcategorías: *interpretación adecuada de las políticas educativas y alianzas y apoyo de entidades gubernamentales a las instituciones educativas.*

Los actores educativos como líderes de las instituciones escolares fue manifestada por maestros, directivos y padres de familia y se agrupó en dos subcategorías: *Sentido de pertenencia en la institución educativa y liderazgo en la comunidad educativa.*

La **organización del tiempo y disponibilidad de espacios y recursos** de los maestros para una mejor calidad de educación. Esta categoría se clasificó en tres subcategorías manifestada por maestros y directivos: *tiempo, recursos y espacios.*

La **Evaluación Institucional** esta categoría fue agrupada en dos subcategorías: *mejoramiento institucional y socialización de los procesos y resultados a la comunidad educativa.*

4.1.3 Las características de la propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar.

Las características de la propuesta surgen a través de los encuentros con los consejos directivos de cuatro instituciones del área metropolitana de Bucaramanga y la aplicación de un taller donde se identificaron las siguientes categorías y subcategorías: Formación Integral, formación en el ser persona, formación en el manejo de los recursos humanos, físicos y formación en gestión escolar con calidad y pedagogía. Naturaleza y ambiente de la gestión escolar en esta categoría se encuentra contextualizada, teórica y práctica, participación y liderazgo, compromiso, trabajo en equipo y evaluación y seguimiento.

4.2 PROCESO INTERPRETATIVO

A partir del proceso de recolección de la información (revisión documental y encuentros con los Consejos Directivos), se organizó en categorías, subcategorías y evidencias, para su respectiva interpretación y construcción de sentido, resultado del ejercicio cuidadoso de confrontar los hallazgos obtenidos, con los referentes teóricos y la visión de las investigadoras.

4.2.1 Factores que Obstaculizan la Gestión Escolar

Los factores que obstaculizan la gestión escolar identificados desde la revisión documental y los encuentros con los consejos directivos (directivos escolares, maestros, padres de familia y estudiantes), fueron:

Diversas Concepciones sobre Gestión Escolar.

“La gestión es algo que le corresponde un tanto más a los coordinadores, a las directivas de la institución”

En esta categoría se encuentran las diversas concepciones que tienen los maestros, directivos y estudiantes sobre la gestión escolar, se manifiestan en las subcategorías: *responsabilidad del rector, conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa y gestión como medio para mejorar la institución educativa.*

Las diversas concepciones que presentan los actores educativos en gestión escolar, son estructuras mentales, resultado de su experiencia personal, práctica educativa, la formación y los saberes que construye el sujeto. André Giordan y Gerard de Vecchi afirman que las concepciones en los actores escolares son teorías personales con las que ellos interpretan su realidad escolar. Estas ideas pueden ser erróneas o pueden ser útiles para organizar la realidad¹⁵².

Se evidencian tres tendencias en las formas de concebir la gestión escolar de maestros, directivos y estudiantes:

Un grupo la concibe como *la gestión como responsabilidad del rector* “la gestión es algo que le corresponde un tanto más a los coordinadores, a las directivas de la institución”; se infiere la tendencia de pensar que la gestión es sólo responsabilidad de los directivos, con lo cual se valora al directivo como líder y cabeza visible de la gestión escolar, ignorando o no reconociendo el papel también de gestores de los maestros, estudiantes y padres de familia en las acciones colectivas de la administración, organización y funcionamiento escolar. Como resultado de esta concepción se genera jerarquización del trabajo en la institución, un estilo de comunicación vertical de arriba abajo, donde el directivo

¹⁵² GIORDAN, André., et al. Los orígenes del saber. Madrid: Editorial Sevilla, 1995, p. 118.

es el único responsable y líder de la gestión escolar y los maestros solo tienen que cumplir con los compromisos que se le asignan.

Otro grupo de maestros, directivos y estudiantes la concibe como un *conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa* "...son las acciones que se realizan en la institución y que están dirigidas a la búsqueda de recursos", "actividades que realizan los actores escolares son acciones mancomunadas". Este concepto ha presentado dificultades y fortalezas en la gestión escolar; dificultades porque en el desarrollo de las actividades, las acciones, estrategias en la administración escolar se agrupan alrededor del otorgamiento de funciones que puede manifestarse en la jerarquización de trabajo, donde el directivo es el responsable de la gestión escolar.

Fortalezas porque al promover la elaboración de acciones, actividades y estrategias que posibiliten la administración y el funcionamiento de la institución escolar en la toma de decisiones, denota una acción de carácter innovador y creativo que realizan los actores educativos para lograr la calidad dentro de la administración en la organización educativa, para ello necesitan ser guiadas por líderes que trabajen en equipo con la comunidad educativa que permita el mejoramiento de institución.

Un tercer grupo concibe la gestión como medio para mejorar la institución educativa "gestionar es buscar...en la parte educativa... la aplicación de métodos y formas que hagan de la educación un proceso real, útil". Concepción valiosa que al no ser compartida da lugar al poco compromiso y participación de los actores, a obstáculos en la búsqueda de alianzas y apoyo financiero para poder lograr el mejoramiento de la institución educativa y la calidad de ella.

Pilar Pozner expresa que la "gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios

organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático”¹⁵³.

Por esta razón, es indispensable que los actores educativos comprendan que la gestión escolar no recae solo en el directivo, sino que toda la comunidad educativa puede ser un ente activo y participativo en la mejora del sistema educativo que asume con actitud responsable y de compromiso las tareas que surgen de la búsqueda común de alternativas a los problemas o necesidades de la institución, teniendo una visión compartida entre los mismos actores escolares, quienes ayudan a cumplir con el trabajo y en el cumplimiento de las metas, donde cada miembro escolar se identifique con ella y la haga suya, para generar una visión verdaderamente compartida, lo cual permite fortalecer el sentido de pertenencia con la institución; en otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado"¹⁵⁴. Para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

Dificultades para formarse de manera permanente

“...las instituciones de formación no le han dado la importancia que requiere la formación como
maestros...”

Las dificultades más frecuentes que expresaron maestros, directivos y estudiantes, identificadas en el análisis documental y el encuentro con los consejos directivos para formarse de manera permanente son: *la implementación de programas no adecuados, disponibilidad de tiempo y espacios, falta de recursos económicos, se confunde capacitación con formación, capacitación*

¹⁵³POZNER, Pilar, et al. Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 2. 2000. Óp. cit., p. 49 Disponible en <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articulos-139785_archivo_2.unknown>

¹⁵⁴ MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Al Tablero. La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. 2007. Óp., cit. Disponible en < <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>>

no Pertinentes y vacíos en la Formación Inicial.

La sociedad en la búsqueda de calidad educativa espera y demanda la formación permanente de maestros y directivos dirigida al perfeccionamiento humano, ciudadano y profesional, para ello se hace necesario la implementación constante de programas de formación que cumplan con las expectativas del sistema educativo, necesidades de los destinatarios según contextos y los objetivos institucionales planteados en el PEI; sin embargo, los maestros y directivos han tenido dificultades para formarse permanentemente:

La primera dificultad es la *implementación de programas no adecuados*. Los maestros han manifestado que "...las instituciones de formación no le han dado la importancia que requiere la formación como maestros..." o se han propuesto programas solo para el componente pedagógico o disciplinar en que fue formado el docente en su formación inicial; los directivos manifiestan la necesidad de formación en el área de la gestión escolar "...en este momento no hay programas para preparar rectores...", programas que permitan dar a conocer cómo resolver situaciones en el direccionamiento y administración de la institución educativa.

La segunda dificultad es la *disponibilidad de tiempo y espacio*. Los usos del tiempo que los maestros hacen al interior del aula, es tal vez, uno de los elementos más fuertemente determinantes del trabajo académico y más significativos en la formación de su vida profesional¹⁵⁵; por esta razón, el tiempo se convierte en una de las necesidades para la formación permanente, por ello es muy importante su concreción y distribución que permita armonizar la jornada laboral, familiar y formativa; está ha sido una de las dificultades para formase permanentemente, ya que según los maestros "...el Ministerio de Educación ha intensificado la carga académica", lo cual genera sobrecarga laboral (carga

¹⁵⁵ QUIROZ, Rafael. El tiempo cotidiano en la escuela secundaria. México, 2000., p. 93. [consultado 5 Agosto 2011]. Disponible en < <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/nuant/cont/42/cnt/cnt6.pdf> >

académica, elevado número de estudiantes en el aula, horas extras para elaborar informes, actas, etc.).

La falta de espacios obstaculiza la formación permanente, un maestro afirma que “se percibe una ausencia de espacios para el desarrollo profesional...”, por esta razón se deben propiciar a los directivos escolares y maestros espacios que les posibilite el desarrollo de las competencias, habilidades, comunicación, diálogo, respeto y la autonomía entre los mismos actores escolares.

La tercera dificultad para formarse permanentemente, es expresada por los maestros, directivos y padres de familia de la siguiente manera “no hay recursos. Falta de calidad para investigación de la educación”, siendo uno de los factores claves determinantes de la calidad de la educación y la formación de los maestros y directivos. Al no haber disponibilidad de los recursos algunos actores se desmotivan y no se preocupan por la actualización permanente como profesionales.

La cuarta dificultad es la confusión entre los términos capacitación y formación, los actores educativos no tienen un significado claro de éstos, manifestando que “la formación solamente la da un proceso por ejemplo una especialización... una capacitación simplemente lo adiestra y lo pone como más experto...”. Por ello, es importante que los miembros educativos tengan claro que el significado de “capacitación” consiste en acciones puntuales que permiten adquirir destrezas y habilidades concretas e instrumentales para su desempeño y son aisladas a la formación permanente¹⁵⁶; a las capacitaciones se les ha reconocido como educación no formal. En cambio La “formación” permanente es un proceso que proporciona conocimiento disciplinar, pedagógico, metodológico que brinda el perfeccionamiento profesional de los actores en el desarrollo de competencias,

¹⁵⁶ GATT, Elsa. La Formación docente como eje ideológico de las políticas educativas: Formación permanente v/s capacitación continua. Brasil, 2008. [Consultado 5 Agos. 2011] Disponible en la web: <http://www.revistadocencia.cl/pdf/20100730181900.pdf> Pág. 73.

habilidades en el sistema educativo. La formación y capacitación son procesos diferentes pero se complementan, es decir, la formación puede incluir la capacitación de manera sustancial para el mejoramiento de la calidad de la educación y el crecimiento profesional de los actores escolares.

La quinta dificultad son las *capacitaciones no pertinentes*, puesto que los maestros y directivos expresaron que las capacitaciones “...han sido más de la parte pedagógica, de la parte de valores o de la parte de derechos humanos”; “los docentes ven la necesidad de actualizar sus conocimientos y las competencias”¹⁵⁷ no sólo en el componente pedagógico y en la disciplina en la que fueron formados durante su pregrado, sino también en el fortalecimiento de la gestión escolar.

La última dificultad son los *vacíos de la formación inicial*. Los padres y estudiantes expresan la preocupación de los futuros profesionales “... uno se impresiona cómo una persona cursa 12 años de su formación y salen sin principios ni valores, ni le han enseñado qué es un trabajo, ni le han enseñado a profesionalizarse, ni tiene conocimientos integrales...”. Algunas universidades permiten el fácil acceso, sin exigencias, a la carrera docente sin tener en cuenta vocación ni evaluaciones de su desempeño.

La formación inicial es un factor fundamental para la construcción del perfil profesional de los maestros, por ello, la Universidad tiene el gran desafío de formar profesionales competentes en el saber, ser, interactuar y hacer que responda a las necesidades y demandas de la sociedad. “El modelo de la formación inicial de los maestros se caracteriza por poner énfasis en la adquisición y el dominio de conocimientos, determinándose su calidad según la amplitud de los contenidos o saberes considerados en el currículo”¹⁵⁸. La sociedad exige al

¹⁵⁷ DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. UNESCO. Cap. 7. Óp. cit., p. 37 Disponible en < <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf> >

¹⁵⁸ FLORES, A, Isabel. ¿cómo estamos formando a los maestros en América latina? Lima. 2003. [Consultado 6 Agos. 2011]. Disponible en

maestro que sea innovador, creativo que posea los conocimientos y competencias que van más allá de su formación inicial y de la propia experiencia, al igual que la actualización.

Las Prácticas o formas de realizar gestión escolar Maestros, directivos, estudiantes y padres de familia

“muy pocos son líderes... sobrepasan con actividades que se tienen que realizar... no hay liderazgo, lo que ellos observan es autoritarismo y recarga de actividades...”

La categoría las prácticas o formas de realizar gestión escolar se identificó a partir de la revisión documental de los proyectos de investigación del grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE) y el encuentro con los consejos directivos, adquiriendo las siguientes subcategorías: *manejo Financiero, problemática de los estudiantes, tendencias reduccionistas en gestión escolar, acciones mancomunadas y trabajos en equipo, poco compromiso de los actores y sentido de pertenencia y liderazgo.*

Según André Giordan, las prácticas o formas de realizar la gestión escolar está intrínsecamente relacionada con las concepciones que los actores educativos tienen y las funciones que desempeñan en la institución educativa¹⁵⁹, expresaron que unos de los factores que obstaculizan las prácticas o formas de realizar la gestión son:

- ❖ El *manejo financiero*, los actores manifestaron que “...todas las profesiones sea de la docencia requiere mucha información financiera al interior que generalmente no se tiene...” y “no hay disponibilidad de recursos económicos ni tiempo la actual legislación resta calidad a la educación...” , es importante

<http://www.dfpd.edu.uy/cfe/docentes/atd/proy_ley_educ/como_estamos_formando_maestros_america_latina_%5B1%5D.pdf>

¹⁵⁹ GIORDAN, André., et al. Los orígenes del saber. Óp. cit., p. 38

que los maestros conozcan y se formen en el manejo financiero para apoyar y proponer proyectos que conlleven a la búsqueda de recursos económicos y comprendan que el presupuesto no se maneja como los directivos quieren, sino que se maneja bajo el decreto 4791/08 Fondo de Servicios Educativos, este decreto es un “mecanismo presupuestal de las Instituciones Educativas Estatales; ha sido dispuesto por la ley para la adecuada administración de sus rentas e ingresos y para atender sus gastos de funcionamiento, e inversión, distintos a los de personal”¹⁶⁰.

- ❖ *La problemática de los estudiantes.* Los niños y adolescentes están inmersos en una serie de conflictos emocionales que los pueden llevar a tomar decisiones no adecuadas; “Erik Erickson afirma que la etapa de adolescencia es de suma importancia, por ser en ella donde los deseos de sobresalir son manifiestos y en la que se lucha por alcanzar los objetivos tanto de intelectualización y trabajo, como los de vida. En el adolescente hay una crisis de identidad por no encontrar una respuesta a los cambios que le suceden físicos, emocionales”¹⁶¹, pero a lo largo de su camino va construyendo su identidad; por esta razón es necesario que los maestros manejen estos conflictos y orienten de una manera adecuada al educando. Algunos actores escolares expresaron que “los problemas surgidos... drogadicción, abuso sexual, robo, bajo rendimiento académico etc., son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión”, ya que el maestro tiene gran influencia en la formación del ser persona, debido a esto un maestro debe poseer vocación y estar preparado para enfrentar y solucionar los conflictos afectivos, sociales y físicos con los que llega el educando al aula.

¹⁶⁰ COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Fondo de Servicios Educativos. Bogotá. 2006. [Consultado 12 Agos. 2011]. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articulos-114277_archivo_ppt6.pdf>

¹⁶¹ ERICKSON, Erick. Infancia y sociedad. Citado por VARGAS, P, Carlos. Aportaciones de la Teoría Psicoanalítica al Desarrollo de la Adolescencia: La Intervención En El Aula. 2001. [Consultado 12 Agos. 2011]. Disponible en <<http://www.encuentropsicoanalitico.com/s1/APORTACIONESDELA TEORIA.pdf>>

- ❖ *Tendencias reduccionistas.* Los actores educativos conciben que las formas de realizar gestión es “...convocar a una reunión general y organizar por comités; a cada uno se le asigna un componente para que lo trabaje...”, “Jerarquización del trabajo” y “distribución de comités de trabajo de acuerdo a los componentes”. Según Serafín Antúnez afirma que la gestión no es responsabilidad exclusiva de los directivos y no sólo se basa en la distribución de recursos, asignación de tareas, conformación de comités y cumplir con lo que se le asigna; estas creencias deben ser transformadas porque generan respuestas de tipo rutinario e instrumental y “así es imposible generar sentido de pertenencia a la institución, y el repudio a todo lo que significa autoridad se manifiesta permanentemente”¹⁶².

Para lograr que la gestión sea favorable en las instituciones educativas es necesario vincular a todos los actores escolares en la organización, administración y direccionamiento del establecimiento donde se caracterice por el trabajo en equipo, la participación, el compromiso y el sentido de pertenencia.

- ❖ *Acciones mancomunadas y trabajos en equipo.* “está dirigida y organizada por todos los miembros educativos... como acciones mancomunadas, y desempeñada por el equipo de trabajo... y los demás integrantes que conforman la comunidad educativa...”, “capacidad para liderar, organizar, estructurar un plan, desarrollarlo, evaluarlo, mejorarlo...”, el trabajo en equipo es parte esencial para llevar a cabo el éxito de una organización, según Pilar Pozner este trabajo implica “...articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar... una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y

¹⁶² ANTUNEZ, Serafín. Cuadernos de Educación. Claves para la organización de centros escolares. Óp., cit. p. 59

asumen una misión de trabajo, se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo”¹⁶³.

El trabajo en equipo permite a los actores educativos desarrollar habilidades personales como la escucha, buena comunicación, búsqueda de soluciones a problemáticas, proponer sus puntos de vista, evitar conflictos con sus compañeros, adquiriendo una actitud positiva ante los retos y críticas como sugerencias para mejorar, en lugar de una posición de resistencia al cambio, todo esto con el fin de lograr la calidad en la educación.

- ❖ *Poco compromiso de los actores.* Algunos miembros educativos expresan que no se evidencia compromiso con la labor y que “los problemas surgidos en nuestro entorno de drogadicción, abuso sexual, robo, bajo rendimiento académico etc., son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión”, “no existe compromiso con la institución y por lo tanto no se puede implementar los proyectos”, es relevante que los actores establezcan compromisos serios, que sean activos y se preocupen por cumplir sus responsabilidades debido a que algunos se preocupan por estar pendientes si los demás cumplen “...que el directivo no hace esto, es que el coordinador no hace lo otro, pero yo que estoy haciendo...”, esto debe cambiar y tomar conciencia del papel que juega porque tienen en sus manos la formación integral de los seres humanos y pueden influir de manera positiva en la vida de ellos, puesto que, esta labor “...va mucho más allá de su labor como instructor y tiene que ver no sólo con su rol en el entramado social, sino con su compromiso con las personas de sus estudiantes, en una interacción cercana y cordial. Es ahí donde se juega toda la relación pedagógica, no sólo la de las personas que están en los roles de maestros, directivos y de estudiantes, sino

¹⁶³ POZNER, Pilar y otros. Trabajo en Equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 9. Buenos Aires. Óp. cit., p. 5 disponible en web: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_9.unknown

de la institución escolar completa...”¹⁶⁴.

- ❖ *Falta sentido de pertenencia y liderazgo.* una de las problemáticas para que no se lleve a cabo una gestión y educación con calidad es la falta de sentido de pertenencia y liderazgo, debido a que cada actor educativo sólo se enfoca en cumplir lo que le toca y pasa los conflictos por alto, ya que algunos miembros no se sienten capaces de tomar la iniciativa de proponer estrategias que ayuden a transformar los establecimientos educativos porque piensan que asumir ese rol sería “... sobrepasar con actividades que se tienen que realizar... no hay liderazgo, lo que ellos observan es autoritarismo y recarga de actividades...”.

Es importante que la comunidad educativa comprenda que el papel del líder y gestor es “convocar, promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato”, a corto y largo plazo. “Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación, hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos”¹⁶⁵ y tener claro que la responsabilidad de la institución no recae solo en una persona (directivo), sino que toda la comunidad educativa es un ente activo y participativo en la toma de decisiones según su rol y nivel de responsabilidad; para lograr esto se hace necesario un cambio de mentalidad donde se tenga un alto grado de sentido de pertenencia de los colaboradores de la institución que fortalezca y brinde un ambiente de confianza, respeto en cuanto aportes, sugerencias para la resolución de problemas para hacer frente a los retos y desafíos educativos.

¹⁶⁴ ROJAS, B, Álvaro. Educación, compromiso social y formación docente. En: Revista N°37 OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 2006. [Consultado 18 Agos. 2011] Disponible en <<http://www.rieoei.org/opinion16.htm>> p. 2

¹⁶⁵ POZNER, Pilar., et al. Liderazgo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 3. Op., cit., p. 9 disponible en <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_3.unknown>

La educación juega un papel muy importante en la formación integral de los seres humanos por esta razón es necesario que las personas que deciden ejercer la labor docente tengan vocación, responsabilidad y compromiso, ya que "...la educación emerge como un fenómeno social, no sólo por sus fines (integrar al niño al mundo-sociedad), sino también porque aporta con su ejercicio a la conformación de la realidad social y cultural de los distintos grupos humanos"¹⁶⁶.

Los actores educativos, como agentes principales del proceso educativo, debe definir un compromiso, sentido de pertenencia, liderazgo profundo y permanente con sus estudiantes y con su práctica, de manera de responder a las necesidades del contexto en el que se desenvuelve el educando.

Dignificación de la profesión educadora

“... la apatía de los mismos docentes...”

La categoría dignificación de la profesión educadora emergió en la revisión documental y los encuentros con los consejos directivos configurando las siguientes subcategorías: *El maestro como el simple transmisor de información, la rutinización de las actividades pedagógicas, la desmotivación de los maestros, desprestigio social de la profesión educadora.*

Dada la importancia y responsabilidad del maestro para la formación integral de niños, jóvenes y aún adultos, se espera que su labor sea reconocida, respetada y valorada por la sociedad; actualmente la profesión docente está siendo desvalorizada por los siguientes factores, entre otros:

¹⁶⁶ ROJAS, B, Álvaro. Educación, compromiso social y formación docente. Revista N°37 OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Óp., cit., p 3 Disponible en <<http://www.rieoei.org/opinion16.htm> >

❖ El *maestro como el simple transmisor de información* que se rige por la idea que el estudiante es una tabla rasa o papel en blanco que hay que llenar de conocimientos. David Ausubel manifiesta que el maestro no es el simple transmisor de información; es un gran mediador, guía, orientador en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, que tiene en cuenta las estructuras cognoscitivas previas para la construcción de un conocimiento nuevo; es decir, un aprendizaje significativo¹⁶⁷.

Algunos maestros, directivos y estudiantes manifiestan que “...seguimos como en la época prehistórica con tablero, lenguaje, grafo y fotocopias...”, “La función del maestro es desarrollar sus clases, planear, evaluar bajo un modelo constructivista”; otros consideran que la profesión ha estado en declive por la “vinculación de profesionales no licenciados sin formación pedagógica” (abogados, médicos, ingenieros etc.), pues piensan que con esta política cualquiera puede ser docente, y no tienen en cuenta que la formación pedagógica brinda diversas formas de enseñar, de innovar y permite promover propuestas adecuadas para la formación del ser humano y para el mejoramiento institucional. Por ello, es importante que el maestro como mediador, guía, orientador haga de su práctica educativa un objeto de estudio, reflexión e investigación donde se fundamente la calidad educativa¹⁶⁸; puesto que al reflexionar su práctica pedagógica permite fundamentar en el estudiante un proceso de aprendizaje en forma significativa y no una educación bancaria¹⁶⁹ donde el maestro es el que sabe y piensa y los alumnos son sólo objetos, que repiten lo pensado y expresado por el educador.

❖ La *rutinización de las actividades pedagógicas*. Algunos actores escolares expresan que en ciertos establecimientos educativos “no se hace una reflexión sobre su práctica pedagógica...” ocasionando de esta manera la rutinización de las actividades, porque algunos maestros no están haciendo de su práctica

¹⁶⁷ PIMIENTA, Julio. Metodología constructivista. Guía para la planeación docente. México. 2007 p. 13

¹⁶⁸ ROA, Cesar Augusto. Dinámica del conocer humano, las implicaciones pedagógicas. Bogotá: Universidad Javeriana, 1998.

¹⁶⁹ ROJAS, B, Álvaro. Metodología constructivista. Guía para la planeación docente. óp., cit., p. 151

educativa “objeto de estudio, reflexión, investigación, teorización y transformación”¹⁷⁰.

El maestro dentro de la práctica ha de ser un pedagogo en el ejercicio de la enseñanza, donde organiza la escena en la que vinculan los estudiantes a través del conocimiento, generando ambientes favorables de motivación en el proceso de aprendizaje y desarrollo integral del potencial humano. El análisis crítico de la práctica pedagógica es indispensable para la implementación de cambios significativos con el propósito de evitar las rutinas escolares. Algunos maestros y directivos consideran que la rutinización de las actividades pedagógicas es debido a la falta de reconocimiento a la labor de ser maestro”, “al educador se le asigna un papel lleno de compromisos y funciones...”¹⁷¹. Para evitar la rutinización de las actividades se deben integrar cambios innovadores en la interacción entre maestro y estudiante y la realización de proyectos pedagógicos.

❖ *la desmotivación de los maestros.* Para mejorar la calidad de la educación es importante evitar la desmotivación de los maestros que es ocasionada según los actores educativos, entre otras razones, por el “hacinamiento escolar...”, “...carencia de incentivos...”, “...el maestro tiene muchas funciones en la institución”, “Persecución laboral, Bajas cesantías...”, “...bajos salarios”.

La política de cobertura “pretende que todos los estudiantes, independientemente de su procedencia, situación social, económica y cultural, puedan acceder a la educación”¹⁷²; sin embargo, algunos directivos escolares manifiestan que esta política ha generado desmotivación en los maestros por el “...hacinamiento escolar”, puesto que “Hay demasiados estudiantes y las plantas físicas de las instituciones son muy pequeñas”; es decir, el maestro ha tenido que adecuarse para un gran número de estudiantes en condiciones inadecuadas, causando de

¹⁷⁰ ROA, Cesar Augusto. Agenda por la pedagogía y dignificación de la profesión educadora. Universidad Industrial de Santander. 2005, p. 11.

¹⁷¹ REYES H, Lilia., et al. Acciones y creencias. tesoro oculto del educador. tomo I. Bogotá. 1999. p. 78.

¹⁷² MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. plan sectorial 2006 -2010. revolución educativa. documento No 8. Óp., cit., p. 12

esta manera la desconcentración en los educandos por ser una práctica antipedagógica que no permite generar la calidad, además ocasiona problemas de salud como fatiga, estrés, dolores de cabeza, actitudes negativas, etc., debido a la sobrecarga laboral que tienen que cumplir.

La “...carencia de incentivos...”, “...bajos salarios”, “Bajas cesantías” también generan desmotivación en el maestro porque perciben que su trabajo no es valorado económicamente por más que se esfuercen. Según María Inés Abrile “los incentivos puede ser de tipo material (incremento salarial), simbólicos (certificaciones, reconocimiento y prestigio profesional) y técnicos (acreditación profesional)”¹⁷³. Los incentivos son el factor clave para el mejoramiento del rol profesional y la calidad educativa, por ello al maestro se le debe reconocer y estimular su desempeño en la educación acorde con su dignidad y responsabilidad social, beneficiando su quehacer pedagógico y la calidad.

La “persecución laboral” expresada por los maestros también genera desmotivación, manifestándose de la siguiente manera: Malos Horarios, sobrecarga laboral, sobrecarga de alumnos, asignación de los peores grupos de estudiantes, control en su horario, expedientes disciplinarios, etc.

❖ *El desprestigio social de la profesión educadora* expresada por los agentes escolares: “...desvalorización del trabajo...”, “...El estatuto docente es mas perezoso con los del 2277 y no permite que se evalúe, este trae mediocridad y falta de compromiso” y el “Desconocimiento pedagógico por parte de los maestros, en la labor docente se encuentran profesionales de todas las carreras”.

La profesión docente ha tenido preocupaciones por el deterioro de su imagen, al igual que la profesión médica porque han “desvalorizado su trabajo” y desestabilizando su valor social; es por esta razón que los maestros manifiestan

¹⁷³ ABRILE, V, María Inés. Calidad de la educación requerimientos para la profesionalización de los docentes. En: Revista N° 5 OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. p. 47.

preocupación por proteger su integridad humana y laboral, a través del proceso de formación permanente desde el enfoque disciplinar, pedagógico y administrativo y el mejoramiento de las condiciones de desempeño, en relaciones de equidad con las demás carreras profesionales para adaptarse a los continuos cambios tecnológicos, políticos, culturales, científicos, económicos que la sociedad exige en este mundo en globalización.

Los directivos escolares y maestros empiezan con mayor conciencia a hacer de su quehacer objeto de análisis y reflexión sobre cómo proyectar un futuro mejor y dignificar su profesión educadora. Los Maestros sienten incertidumbre por el desprestigio social de su profesión, la falta de autonomía, la gran carga emocional, las rutinas, la sobrecarga laboral, el conformismo frente a la realidad educativa, etc.

Condiciones de trabajo no adecuadas

“La remuneración es mala y el tiempo de descanso es muy poco”.

En esta categoría se encuentran las condiciones de trabajo no adecuadas que expresaron los maestros, directivos, estudiantes y padres de familia, se manifiestan en las subcategorías: *Bajos salarios, sobrecarga laboral y Limitación de recursos físicos y económicos*. Se espera que las políticas educativas y Las entidades gubernamentales busquen mejorar las condiciones laborales de los Maestros con el propósito de dignificar la profesión y mejorar su calidad de vida.

El primer paso es el aumento en el “salario de los educadores que ha sido muy bajo comparado con otros servidores públicos”¹⁷⁴. Los actores educativos han

¹⁷⁴ CHAVES, P, Orlando. La Federación Colombiana de Educadores (FECODE) y la lucha por el derecho a la educación. El Estatuto Docente. Las luchas por el derecho a la educación en América Latina. Laboratorio de políticas públicas. Buenos Aires. 2008. [Consultado 25 Agos. 2011] Disponible en <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bpXZFSNW4toJ:www.foro-latino.org/flape/boletines/boletin_referencias/boletin_24/documentos/Sindicatos/federacion_colombiana_maestros.pdf+Las+luchas+por+el+derecho+a+la+educaci%C3%B3n+en+Am%C3%A9rica+Latina%2B+orlando&hl=

manifestado que “bajos salarios...”, “... bajas cesantías...”, “...los profesores deben luchar por un salario digno...”; la profesión docente ha sido mal remunerada, por lo tanto necesita de salarios justo, equitativo y acorde a su desempeño laboral.

Actualmente la carrera docente está regida por dos estatutos el decreto 2277 de 1979 y el decreto 1278 de 2002 que ha desatado una serie de falencias en las condiciones laborales, en especial el incremento salarial, donde los maestros han tenido que presentar la evaluación de competencias cada cuatro años para poder incrementar su salario. La Federación Nacional de Educadores (FECODE) ha querido unificar los dos estatutos y crear el nuevo estatuto docente para la educación pública y privada que permita dignificar la profesión y el mejoramiento salarial estableciendo su incremento de la siguiente manera:

“Para el año 2011 será el equivalente al IPC+3% adicional; para los años 2012 y 2013 el incremento salarial será 3 puntos por encima de la inflación causada y un reajuste del 5% adicional en cada año; el salario de inicio de los docentes vinculados por el Decreto 1278 de 2002 con título profesional debe corresponder al promedio salarial de los empleados públicos con el nivel profesional; establecimiento de un sobresueldo del 50% para los docentes que laboran en condiciones climáticas o geográficas extremas (selva, páramos, desiertos, etc.). Y 30% del salario para quienes laboran en zonas de difícil acceso u orden público”¹⁷⁵.

El segundo paso es evitar la *sobrecarga laboral* en los profesionales del sistema educativo, puesto que afecta la calidad de vida del maestro interfiriendo con su vida personal en la familia y los amigos y la calidad de la Educación. Los maestros expresan que la “... intensificación laboral...” es manifestada por el exagerado

[es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEsGReAVRRKInRuKsBeH74_ogOdrRYHqrUuGZ81KuGTcVnuvvcyjBh86uvn8Y3xcXm6c_DaRnJqZHiuBEc5IewoVCQzQz8uNYfe9s2kkj1AAciNm7qMfKPLT9ELu9RC-0fuUyFRce&sig=AHIEtbSyBhl6nje9D6KZTm4WDjdjJQUSPA](https://www.fecode.org.co/guestbook/entry.php?id=134)> p.37.

¹⁷⁵ NIÑO, A, Senén. FEDERACION COLOMBIANA DE EDUCADORES. Por la defensa de la educación pública y la conquista del nuevo estatuto docente. p. 9.

número de estudiantes...” y los “Múltiples trabajos exceso de carga académica y horarios extras empleados para elaborar informes actas y otros compromisos” que en algunas ocasiones deben terminarlos en su hogar. Cuando un docente se ve sometido a la sobrecarga laboral en situaciones crónicas estresantes se desarrolla el síndrome del Burnout (síndrome de desgaste laboral).

Según Maslach y Jackson el síndrome de Burnout está caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización en la percepción negativa y baja autoeficacia en el propio sentido de capacidad y competencia¹⁷⁶.

Los síntomas que se manifiestan en los docentes debido a la sobrecarga laboral son: Dolores de cabeza, fatiga crónica, úlceras o desórdenes gastrointestinales, dolores musculares en la espalda y cuello, hipertensión desgaste psicológico, severas pérdidas de energía, frustración, fracaso y actitudes negativas, disfonías, e insomnios¹⁷⁷.

Para solucionar esta problemática se requiere promover cambios en la distribución y utilización del tiempo escolar, llevar una vida sana, durmiendo suficiente y haciendo ejercicio físico, adoptar una actitud psicológica adecuada, mantener relaciones interpersonales satisfactorias, no excederse en el trabajo hasta tal punto de utilizar en función de él su tiempo libre con su familia y amigos para elaborar informes y actas.

El tercer paso es evitar la *limitación de recursos físicos y económicos* dentro del sistema educativo; puesto que son herramientas auxiliares que permiten facilitar los procesos de enseñanza aprendizaje, el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes en los estudiantes.

¹⁷⁶ CABALLERO D, Carmen., et al. Prevalencia del síndrome del Burnout y su correlación con factores psicosociales en docentes de una institución universitaria privada de la ciudad de Barranquilla. [Consultado 7 de Sep. 2011]. Disponible en

<<http://www.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/viewFile/157/1644>>

¹⁷⁷ GUERRERO, B, Eloísa., et al. Salud Mental Laboral en los Profesionales de la Educación. [Consultado 10 Sep. 2011] Disponible en <<http://www.ilustrados.com/tema/6734/Salud-Mental-Laboral-Profesionales-Educacion.html>>

“El uso que los docentes den a los materiales educativos determinará que las condiciones del proceso de enseñanza y aprendizaje resulten favorables o no”.¹⁷⁸. Los recursos físicos y económicos son componentes de calidad, que permiten desarrollar en los educandos estrategias cognoscitivas, facilitar el desarrollo y la adquisición de aprendizajes significativos, estimular la imaginación; sin embargo, algunos directivos escolares, maestros y padres de familia expresan que “...los padres... tienen que pagar... recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico”. La comunidad educativa se debe interesar por la búsqueda de recursos para el buen funcionamiento escolar y asegurar los recursos financieros para la prestación del servicio educativo, ya que es un factor determinante de calidad educativa.

Manejo de Diferencias

“hay muchos conflictos entre profesores, directivos y eso se da porque no se ponen de acuerdo en algo y cada uno trabaja por su lado”

Manejar las diferencias de un grupo de personas se torna difícil porque no se tiene el suficiente conocimiento de cómo abordar las problemáticas que se presentan, debido a que las personas en conflicto tienden a reaccionar según el ambiente y las circunstancias externas¹⁷⁹ “... unos quieren una cosa y otros otra”, además la *falta de comunicación* como lo señala un maestro “...constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad educativa, quedando reducida a la simple transmisión de información”, esto no permite un ambiente propicio en la solución del conflicto y optan por competir, agredir, amenazar, etc.

¹⁷⁸ LOPEZ, Regalado Oscar. Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" facultad de ciencias históricas sociales y educación. Medios y materiales educativos.. Disponible en la web: <http://www.slideshare.net/guest549104/los-medios-y-materiales-educativos-presentation> pág. 46

¹⁷⁹ LAPIDUS, Ruth. Ser docentes hoy. Mediación escolar: una estrategia para la gestión de los conflictos. Argentina. 2004. [Consultado 13 Sep. 2011]. Disponible en <<http://portal.educ.ar/debates/eid/docenteshoy/mediacion-escolar/mediacion-escolar-una-estrategia-para-la-gestion-de-los-conflictos.php>>

“El conflicto, generalmente es visto como un incidente negativo o como una imperfección en las condiciones de nuestro entorno, pero deberá asumirse y abordarse, siempre de manera tranquila, equilibrada y armónica”¹⁸⁰. Es necesario tener en cuenta que cuando se interviene en un conflicto se debe asumir una actitud imparcial donde no se manifiesten preferencias por ninguno, ser positivo mostrar los pros y los contras, ser paciente, no apresurarse reaccionar de inmediato y tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de esta manera se logra la negociación y la solución de los conflictos porque como lo manifiesta un maestro “el acuerdo es el resultado de la negociación de los actores de la institución...”

Concepciones reduccionistas de calidad de la educación.

“Unos de los problemas que hemos encontrado es con los procesos de certificación y a esto se le llama últimamente certificación de calidad antes de eso se estaba dando el proceso que todavía se sigue dando muy fuerte calidad educativa con los resultados”

Calidad educativa es uno de los conceptos más utilizados actualmente dentro del sistema escolar, aunque ha tenido diversas concepciones reduccionistas entre los actores educativos porque ha experimentado continua transformación y desarrollo y se ha logrado identificar como una de las políticas educativas. Estas concepciones manifestadas por los actores escolares son las siguientes: *Calidad total como concepto empresarial, acceso y permanencia en el sistema educativo, calidad por certificación y calidad de los actores.*

La primera concepción reduccionista *calidad total: como concepto empresarial* expresada por los maestros, directivos y padres de familia en la siguiente forma:

¹⁸⁰ MINISTERIO DE EDUCACIÓN REPUBLICA DEL PERU. Compromiso de Maestro. Lima. 2008. [Consultado 13 Sep. 2011]. Disponible en <http://www.paulovi.edu.pe/normas/compromiso_primaria_2008.pdf>

“Mejoramiento Continuo... es un sistema empresarial que persigue la satisfacción de todos los actores relacionados con la organización... procesos productivos, la satisfacción del cliente y de la misma sociedad”. Esta concepción “calidad total” surgió con el propósito de cuantificar los valores de calidad en los bienes y servicios y en la satisfacción del cliente¹⁸¹. Este concepto al ser introducido al campo educativo desde el ámbito empresarial, produce insatisfacción en los actores educativos por concebir al establecimiento escolar como una empresa enfocada a la productividad y a la satisfacción del estudiante como cliente y consumidor, por ello se establece la importancia de reconceptualizar este concepto y contextualizarlo al campo educativo de manera pertinente dentro del Proyecto Educativo Institucional, la pedagogía y gestión escolar.

La segunda concepción es el *acceso y permanencia en el sistema educativo* manifestada por los actores escolares: “garantizar el aprendizaje de los educandos... sean respetados como seres humanos integrales en donde los maestros construyan conocimiento y aprendizaje... y poder participar en su transformación.”. Esta visión sobre la calidad educativa está enfocada en “garantizar y promover por parte del Estado el derecho y el acceso a un sistema educativo público sostenible que asegure la calidad y la pertinencia en condiciones de inclusión, así como la permanencia en el mismo, en todos los niveles: inicial, básico, medio y superior”¹⁸².

La garantía del derecho a la educación establece la obligación de no ejercer ninguna forma de discriminación en el sistema educativo, respondiendo a las necesidades de los estudiantes en contextos culturales y sociales con una educación de calidad. Esta concepción es interpretada inadecuadamente por algunos directivos y padres de familia donde consideran que las instituciones

¹⁸¹ El liderazgo de la calidad total. Citado por SEIBOLD, Jorge. Equidad en la Educación? La Calidad Integral en Educación. Revista N°23 OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Óp., cit. <http://www.rieoei.org/rie23a07.htm>

¹⁸² MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Plan decenal de educación 2006- 2015. Asamblea Nacional por la Educación. Bogotá 2007. [Consultado 14 Sep. 2011]. Disponible en <http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-130710_archivo.pdf> p. 1.

educativas deben recibir a todos los estudiantes sin tener en cuenta las condiciones del establecimiento (planta física, recursos, maestros, etc.), por esta razón se encuentra en las aulas de clase hacinamiento escolar donde el maestro ha tenido que adecuarse a 40 o 50 estudiantes en condiciones inadecuadas de trabajo.

La tercera concepción *calidad por certificación* es manifestada por los maestros, directivos y padres de familia de la siguiente manera: “unos de los problemas que hemos encontrado son con los procesos de certificación y a esto se le llama últimamente certificación de calidad antes de eso se estaba dando el proceso que todavía se sigue dando muy fuerte, calidad educativa referida a los resultados”.

Esta concepción se fundamenta en mejorar la calidad a través de la evaluación externa que certifique el buen funcionamiento del establecimiento educativo como empresa. La norma ISO 9001 realiza estos procesos de certificación con el propósito de documentar los elementos del sistema de Gestión de Calidad a través de la “identificación de las acciones correctivas, la preparación de un programa de aseguramiento de calidad, la documentación y el desarrollo del manual de calidad y por último la auditoría interna y externa de calidad” con el propósito de mantener resultados satisfactorios en términos de expectativas de los actores como clientes”¹⁸³. Esta visión sobre calidad educativa es reduccionista, puesto que la institución escolar es vista como una organización empresarial, susceptible de ser administrada, cuyos procesos para alcanzar sus objetivos deben estar basados en la economía y la productividad y no explícitamente desde el ámbito pedagógico.

La última concepción reduccionista sobre calidad educativa es la *Calidad de los actores* establecida por los maestros directivos y padres de familia “... el éxito de una educación integral yo lo veo como un triángulo, primero el puesto de formar al alumno y las dos bases son la institución educativa como tal, en este caso

¹⁸³ NORMA ISO 9001: 2008. Sistema de Certificación de Calidad. [Consultado 15 Sep. 2011]. Disponible en <http://www.utpl.edu.ec/iso9001/images/stories/NORMA_ISO_9001_2008.pdf> p. 14

maestros y directivos y al otro lado está el costo de la educación...”. Según la misión, ciencia y desarrollo, la calidad educativa se entiende en coherencia de todos los factores del sistema educativo: calidad de los insumos materiales y financieros, calidad de los procesos y calidad de los actores educativos (educandos y educadores), por lo cual esta concepción manifestada por los actores escolares es uno de los factores de calidad.

Esta concepción ha sido reduccionista, puesto que solo la está fundamentando desde el enfoque de la calidad humana (liderazgo, comunicación, participación y compromiso) y no se tiene en cuenta la calidad profesional (ámbito investigativo y científico) en la capacidad de innovar, investigar continuamente, reflexionar, generar propuesta de solución para desarrollar el mejoramiento institucional; la calidad de los insumos materiales y financieros (recursos físicos y económicos), calidad de los ambientes (planta física); calidad de los procesos y resultados (pedagógicos, financieros, administrativos, etc.)¹⁸⁴.

Los cambios en las políticas educativas.

“...contradicción entre las políticas de la secretaria de Educación...”

La educación en Colombia está ligada a las políticas educativas implantadas por el gobierno nacional; sin embargo ha presentado las siguientes problemáticas manifestada por los actores educativos: *Se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación, contradicción y no claridad de las políticas, políticas no pertinentes, no preparación de los maestros para asumir las políticas, no voluntad política de las entidades gubernamentales, “Muchos” Requerimientos por parte del MEN y secretarías de educación.*

¹⁸⁴ Misión, ciencia, educación y desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Óp., cit., p. 115

El primer problema: *Se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación.* Dentro de la política “cobertura”, pretende que todos los estudiantes, independientemente de su procedencia, situación social, económica y cultural, puedan acceder a la educación¹⁸⁵. Colombia tiene el gran reto de invertir, tanto en términos de cobertura como de calidad; sin embargo, esta situación ha generado problemas con la calidad de la educación, consecuencia de la expansión de la matrícula a los niños y jóvenes para permitir el acceso a la educación, ocasionando según los maestros y directivos el hacinamiento escolar con “Grupos demasiados heterogéneos grupos muy recargados de estudiantes...”.

Debido al hacinamiento escolar se genera la indisciplina de los estudiantes, ocasionando de esta manera la sobrecarga laboral en los maestros y directivos, manifestándose en problemas de salud como el estrés, disfonía, fatiga, insomnios, dolores musculares y generando prácticas antipedagógicas y rutinarias en el proceso de enseñanza y aprendizaje por la desmotivación en su quehacer pedagógico y por las condiciones de trabajo no adecuadas dentro de las aulas de clase.

El segundo problema es la *Contradicción y no claridad de las políticas educativas* que se manifiesta según los actores escolares “la gratuidad , en vez de ser beneficiosa lo que hizo fue que la gente entendiera que todo era completamente gratis y que no se les podía ni siquiera pedir ningún tipo de colaboración”; es decir “nadie puede ayudar en nada” porque es gratuito, por lo tanto no se puede pedir ningún tipo de colaboración, todo lo aportan las entidades gubernamentales; pero dentro de los establecimientos educativos, a pesar que la educación es gratuita se necesita de la ayuda de los padres de familia en la disponibilidad de recursos físicos y económicos para mejorar la calidad de enseñanza.

¹⁸⁵ Revolución Educativa Colombia Aprende: Plan Sectorial de Educación 2006- 2010. Bogotá: 2006. Óp., cit. Disponible en <www.mineducacion.gov.co>

El tercer problema son las *políticas no pertinentes* dentro del sistema educativo que han planteado las entidades gubernamentales:

Una de las políticas es el derecho a la educación con calidad a todos los niños y jóvenes establecida dentro del artículo 67 en la constitución política de 1991. En esta política los establecimientos escolares deben permitir el acceso y permanencia a los estudiantes, garantizando ambientes favorables para el desarrollo pedagógico. Esta política no ha sido pertinente, puesto que como lo expresan los actores educativos son “políticas de gobierno más politiqueras que educativas” donde la educación no se está viendo como un derecho, sino como un privilegio para algunos, porque algunos educandos de bajos recursos económicos deben conseguir un cupo en una institución educativa para poder seguir aprendiendo

Otra de las *políticas no pertinentes* es con respecto al desarrollo de la calidad educativa, puesto que en los resultados de las pruebas ICFES, Saber y PISA se ha visto la baja calidad de educación dentro de las instituciones escolares, debido a las “limitaciones de recursos que el gobierno ha debido aportar para generar una educación con calidad; por esta razón los profesores han tenido que ser innovadores ingeniándose estrategias para sustituir el material educativo”¹⁸⁶ y han tenido que elaborar planes de mejoramiento en el cumplimiento de las competencias que debe adquirir los estudiantes con el propósito de lograr la calidad educativa en las instituciones escolares.

Y por ultimo otra de las políticas no pertinentes manifestada por los actores educativos son las políticas educativas que afectan la organización del tiempo laboral. El decreto 1850¹⁸⁷ establece que “la jornada laboral en los directivos

¹⁸⁶ CATANO, Natalia. Ministerio de Educación Nacional. Baja la Calidad Educativa en Colombia. 2008. [Consultado 16 Sep. 2011] Disponible en <<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-112655.html>>

¹⁸⁷ COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Decreto 1850 de 13 de agosto de 2002. Bogotá. Óp. cit., p.14.

docentes y los docentes de los establecimientos educativos estatales deberán dedicar de ocho (8) horas diarias para el cumplimiento de sus funciones con una asignación académica semanal de veintidós (22) horas efectivas de sesenta (60) minutos”. Este régimen laboral afecta a la gestión por la intensificación de la carga laboral multiplicando las horas de trabajo y generando la desmotivación en los docentes por la sobrecarga laboral en el cumplimiento de múltiples funciones planeación, preparación de clases, evaluación y seguimiento, informes, actas, horarios extras, afectando su calidad de vida.

El cuarto problema es la *no preparación de los maestros para asumir las políticas educativas*. Los directivos manifestaron el no “...conocimiento sobre políticas públicas...”, lo cual se puede evidenciar que dentro de las Universidades y demás instituciones de educación superior no existe la adecuada o suficiente formación acerca de las políticas educativas establecidas por las entidades gubernamentales, ya que solo se encuentran dentro de los programas formativos de pregrado y posgrado solo el componente pedagógico o disciplinar, puesto que tienen la concepción que la formación en los maestros y directivos debe fundamentarse en los anteriores componentes, ya que “influye directamente sobre la calidad de la enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes¹⁸⁸; sin embargo, es importante que dentro de las instituciones de Educación Superior se interesen y motiven dentro de los programas de formación inicial y permanente no solo el componente pedagógico y disciplinar, sino también el conocimiento e indagación de las políticas educativas que afectan las instituciones escolares haciendo una reflexión, interiorización y crítica que permitan su pertinente transformación.

El quinto problema es *la no voluntad política de las entidades gubernamentales*. La educación actualmente en Colombia está ligada a una política de desarrollar la

¹⁸⁸ PALACIOS, María Amelia. La educación en América Latina y El Caribe los procesos pedagógicos. Chile. 2000. [Consultado 18 sep. 2011] Disponible en <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/palacios.pdf>.> p. 2.

calidad educativa, ampliar la cobertura y eficiencia, para ello es importante otorgar los recursos necesarios con el propósito de cumplir cada una de las expectativas que la sociedad exige desde el ámbito cultural, político, económico, tecnológico, científico, aunque en algunas circunstancias el Gobierno Nacional ha perdido la voluntad política para apoyar en la transformación del sistema educativo; esto se evidencia cuando los actores educativos manifiestan que en los "... Municipios no tienen el interés de apoyar las instituciones..."; la disponibilidad de recursos es uno de los factores determinantes de la calidad educativa, puesto que incide en los resultados de los estudiantes y en el buen funcionamiento de la institución educativa.

El último problema son los *"Muchos" Requerimientos por parte del MEN y secretarías de educación*. El Ministerio de Educación Nacional tiene como aparente fundamento principal el desarrollo de la calidad educativa, para ello ha planteado políticas educativas que obligan su cumplimiento a través de la inspección y vigilancia que realizan en las instituciones escolares para la plena verificación y seguimiento de las normas políticas. Todo ello es realizado mediante un gran número informes de resultados y actas que elaboran los directivos escolares para demostrar los logros obtenidos en la implementación de las políticas educativas y el logro de la calidad educativa, esto se evidencia en la siguiente opinión de los maestros y directivos "...cada día se deben enviar más informes y uno no termina de enviar un informe y el docente tiene que rendir informes, demasiada papelería y el tiempo escolar también se divide, hasta se fracciona en muchos requerimientos".

Sentido de la Evaluación Institucional.

"evaluación permanente a las instituciones educativas y sus procesos"

Tradicionalmente la evaluación institucional ha estado enfocada en la evaluación de los estudiantes y materiales curriculares; actualmente se ha utilizado como

estrategia de todos los establecimientos educativos con el propósito de transformar la gestión escolar y cumplir las metas del desarrollo de la calidad educativa; aunque en algunas circunstancias ha presentado las siguientes problemáticas que no permiten la realización del sentido de la evaluación: *Procesos no continuos, no pertinencia y seguimiento de los planes de mejoramiento, no socialización del proceso y resultados de evaluación.*

La primera problemática *procesos no continuos* en la evaluación institucional es según los maestros consecuencia de la no implementación de la “evaluación permanente en las instituciones educativas y sus procesos”. Los actores educativos deben tener en cuenta la importancia de la evaluación permanente como parte fundamental para analizar el funcionamiento y los procesos internos de la institución escolar y de esta manera buscar alternativas que promuevan el mejoramiento institucional.

La segunda problemática *no pertinencia y seguimiento de los planes de mejoramiento* fue identificada por los maestros, directivos y padres de familia de la siguiente manera: “evaluar todas las áreas del colegio y proponer estrategias para mejorar los recursos de los estudiantes”. Para lograr la pertinencia de los planes de mejoramiento se hace necesario cumplir las siguientes etapas:

- Autoevaluación en la revisión de la identidad institucional, evaluación de cada una de las áreas de gestión, elaboración del perfil institucional, establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento.
- Elaboración del plan de mejoramiento: formulación de objetivos, metas, definición de indicadores, definición de actividades y de sus responsables, elaboración del cronograma de actividades, definición de los recursos para la ejecución del plan de mejoramiento.

- Seguimiento y evaluación a través de la revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento, evaluación del plan de mejoramiento, comunicación de los resultados de la evaluación”¹⁸⁹.

Es importante que dentro de los planes de mejoramiento se realice con pertinencia su respectivo seguimiento y evaluación con el objetivo de identificar los avances, fortalezas y falencias durante su implementación, para ello es indispensable la participación y la responsabilidad compartida de todos los actores escolares, bajo el liderazgo del rector y el trabajo en equipo.

La tercera problemática es la *no socialización del proceso y resultados de evaluación*, es importante en el proceso de evaluación y seguimiento manifestado por los directivos, estudiantes y padres de familia: “...la concientización de la importancia de dichos procesos para el mejoramiento de la calidad educativa, charlas, talleres participación y liderazgo de los mismos espacios de diálogo...”; aunque en algunas circunstancias no se realiza la socialización de los resultados del proceso de la evaluación institucional a la comunidad educativa, impidiendo de esta manera que los directivos, maestros, padres de familia y estudiantes trabajen mancomunadamente para la búsqueda de soluciones a las problemáticas que se presente, por esta razón es necesario la socialización de los resultados de evaluación, ya que por medio de esta se puede realizar el análisis de los mismos, donde toda la comunidad argumente (analítica, crítica, reflexiva) y proponga alternativas de solución que permitan consolidar una cultura de mejoramiento que promueva el fortalecimiento, cualificación y transformación permanente de la institución educativa.

¹⁸⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34 Guía para el Mejoramiento Institucional. Bogotá: 2008. Óp. , cit., p.33

4.2.2 Factores que favorecen la gestión escolar

Los factores que favorecen la gestión escolar se identificaron a partir de la revisión documental y los encuentros con los consejos directivos en donde maestros, directivos, estudiantes y padres de familia compartieron sus experiencias o vivencias favorables en los procesos de gestión que se presentan con mayor frecuencia.

En la cotidianidad del quehacer pedagógico

“Demuestran compromiso con su quehacer pedagógico”

Dentro de la vida profesional del maestro es importante reflexionar sobre la cotidianidad de su quehacer pedagógico como es su *visión social y de futuro, la participación, el compromiso y el apoyo de los actores educativos* como factores que favorecen la gestión escolar.

- ❖ *La visión social y de futuro del maestro* se fundamenta en la participación activa por una educación democrática y de calidad para la formación de hombres críticos y reflexivos que la sociedad exige en la actualidad y el futuro. “La sociedad actual se encuentra ante una serie de cambios tecnológicos, ideológicos y culturales; estos cambios están marcando que debe haber cambios educativos”¹⁹⁰. Los maestros dentro de su quehacer pedagógico se esfuerzan por transformar la educación hacia la calidad que permita responder a las exigencias de la sociedad en este mundo globalizado, para ello, es indispensable según los maestros “...enseñar sus conocimientos a los estudiantes y formarlos como personas que puedan vivir en sociedad” “...muestran compromiso con su quehacer pedagógico...” a través de un proceso de cualificación en la enseñanza de los valores y los conocimientos hacia la formación integral del educando, permitiendo adquirir habilidades a

¹⁹⁰ IBÁÑEZ, Esteban. La Educación Permanente y las Nuevas tecnologías ante las necesidades educativas actuales. Universidad Pablo de Olavide. España. [Consultado 19 sep. 2011] Disponible en <http://www.angelfire.com/zine2/uvm_ice_lama/EP.htm>

nivel cognitivo y emocional para el futuro en la adaptación a este entorno de globalización y avance tecnológico.

- ❖ La *participación*, manifestada por los directivos escolares como uno de los fundamentos del quehacer pedagógico: "...los proyectos que se desarrollan en la institución"; en este caso, se convierte en un aspecto fundamental dentro de la vida profesional del docente para la transformación de la calidad de la educación a través de la realización de actividades y proyectos pedagógicos y propuestas para el cambio del centro educativo donde vincule a la comunidad educativa.

La participación de los maestros y de todos los actores escolares es necesaria porque la educación es parte fundamental para la toma de decisiones que afecta el funcionamiento del establecimiento escolar, el proyecto educativo institucional y la relación con la comunidad educativa; es por esta razón que se requiere del compromiso de toda la comunidad educativa en los esfuerzos de construir la calidad educativa y los espacios necesarios que permitan la participación de toda los actores escolares.

- ❖ El *compromiso*, expresan los maestros que se fundamenta en el cumplimiento de "proyectos y llevándolos en marcha", "Estar al día con los documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar". El compromiso se basa en la confianza en sí mismo, con la organización educativa en los procesos pedagógicos y en el estudiante desde su formación integral, manifestando dentro de su labor educativa una actitud abierta al cambio frente a la gestión de proyectos y el cumplimiento de la calidad escolar.

Algunos maestros y directivos manifiestan “el compromiso permanente con la verdadera educación”¹⁹¹ en la búsqueda de la transformación del sistema educativo para la implementación de la calidad educativa a través de la colaboración, participación activa, innovación, etc. Su grado tanto individual y colectivo se consolida mediante el sentido de pertenencia en el cumplimiento de su labor pedagógica, los retos de su profesión y las demandas sociales.

- ❖ *Apoyo de los actores educativos*, manifiestan los maestros, directivos y estudiantes que hay “...disposición y la colaboración” en el establecimiento escolar. El desafío del sistema educativo es lograr que los actores educativos contribuyan hacia la transformación de las instituciones con miras hacia la calidad educativa, manteniendo los compromisos, su participación activa y el liderazgo en la implementación de proyectos, propuestas pedagógicas, actividades curriculares, eventos en la comunidad educativa, etc. El apoyo y la colaboración de todos los miembros educativos en el establecimiento escolar dependen en gran medida de su voluntad y compromiso con la comunidad educativa.

Disposición de Recursos Humanos y Físicos

“...el Coordinador consigue materiales: pupitres, sillas para los salones; computadores y para la planta física”

La categoría “disposición de los recursos humanos y físicos” es uno de los factores que favorecen la gestión escolar y está representada a través de las siguientes subcategorías: *el buen uso de los recursos y la gestión para conseguir los recursos*.

¹⁹¹ REMOLINA, C, Nahyr. El maestro como formador y cultor de la vida. Bogotá. 2004. [consultado 19 de sep. 2011]. Disponible en < http://www.revistatabularasa.org/numero_dos/calle.pdf> p. 265

La primera subcategoría *el buen uso de los recursos* es manifestada por los maestros, directivos, estudiantes y padres de familia de la siguiente manera: “...nuevas tecnologías, que tienen la capacidad de “ofrecer oportunidades sin parangón para mejorar el ambiente educativo”, “... Yo administro recursos académicos y me relaciono mucho con los recursos humanos de mi institución”

Los recursos físicos, generalmente los más utilizados dentro del sistema educativo son: los espacios físicos como aulas, laboratorios, bibliotecas, material bibliográfico, didáctico y tecnológico. Actualmente se está dando importancia al excelente manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como uno de los recursos físicos para lograr la calidad educativa por ser uno de los pilares básicos de la sociedad en su innovación. Los recursos contribuyen al proceso de enseñanza y aprendizaje y facilitan la práctica pedagógica del maestro.

Los recursos humanos fortalecen la gestión educativa para el éxito de las instituciones escolares, por ello deben estar en continua formación y actualización dentro de su perfil profesional. El Ministerio de Educación Nacional efectúa el “seguimiento y apoyo a las entidades territoriales para una adecuada gestión de los recursos humanos del sector educativo, en función de las políticas nacionales de ampliación de cobertura, mejoramiento de la calidad y la eficiencia del servicio educativo y la pertenencia”¹⁹². El fortalecimiento de la gestión escolar genera el éxito de las instituciones educativas, a través del aprovechamiento y el excelente manejo de los recursos físicos y humanos como uno de los factores de la calidad educativa.

La segunda subcategoría *gestión para conseguir recursos* es manifestada por los maestros, directivos y padres de familia: “todas aquellas actividades que se realizan para conseguir recursos pedagógicos en pro de un mejoramiento

¹⁹² Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. World data on education datos mundiales de educación. UNESCO. 2010. [consultado 19 sep. 2011]. Disponible en <http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Colombia.pdf> p. 7.

académico buscando calidad educativa”, “...él Coordinador consigue materiales: pupitres, sillas para los salones; computadores y para la planta física”, “...él busca en la alcaldía recursos...lo viejo, lo que no sirva y lo manda arreglar”.

El Ministerio de Educación Nacional plantea diez retos para transformar el sistema educativo colombiano. “El octavo reto plantea el aseguramiento de los recursos en la educación con el objetivo de lograr la calidad”¹⁹³, por ello es importante la gestión que se realiza para conseguir recursos dentro del establecimiento educativo a través de los procesos que desarrollan los maestros y directivos para el mejoramiento institucional; estos recursos son un factor determinante de la calidad educativa y son brindados por la secretaría de educación para el buen desarrollo de la acción educativa.

4.2.3 Necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos.

A partir del análisis de la revisión documental y los aportes brindados en los encuentros con los consejos directivos se logró identificar y categorizar las siguientes necesidades de formación en gestión escolar:

Tener una visión clara acerca de la Gestión:

“Los profesores deben apoyar al rector en la realización de las actividades de la institución, aunque nosotros creemos que es responsabilidad del rector porque es el líder”.

En los actores educativos surge la necesidad dentro de su formación permanente tener una visión clara acerca de la gestión escolar que permita fortalecer sus procesos de comprensión y práctica sobre este concepto. Las visiones identificadas son las siguientes: *Papel del Rector y directivos escolares*,

¹⁹³ MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Eduteka. Retos para la educación colombiana. [consultado 19 sep. 2011]. Disponible en <<http://www.eduteka.org/RetosEducacionColombianaFPP.php#8>>

responsabilidad compartida, compromiso, trabajo en equipo, finalidad de la gestión, procesos de la gestión, conocimiento financiero.

La primera visión *papel del Rector y directivos escolares*, manifestada por los actores establece que: “los docentes deben conocer el rol del rector y no sólo pensar que él es el responsable del funcionamiento de la institución”. Dentro de la formación del maestro y directivos en Gestión Escolar, se hace necesario tener claro cuál es el rol y los compromisos que cada uno debe cumplir dentro del sistema educativo en los procesos de administración y direccionamiento de la institución para el desarrollo de la gestión con calidad. Es importante que la sociedad cuente con maestros y directivos que reconozcan dentro de su perfil profesional que son los actores principales en el proceso de mejoramiento de la propuesta educativa y condiciones institucionales.

La profesión educadora es fundamental para la sociedad, ya que tiene como fin primordial la formación integral de los individuos y el buen funcionamiento de la institución educativa; esta profesión requiere dentro su formación la necesidad de conocer su perfil profesional enfocado en la resolución de problemas o desafíos a nivel pedagógico, didáctico y político- institucional¹⁹⁴; es por esta razón que el Ministerio de Educación Nacional estableció en el decreto 1860 y la cartilla 34 el rol profesional de los maestros y directivos escolares que debe conocer dentro de su formación para lograr una labor educativa con calidad.

En el decreto 1860¹⁹⁵ las acciones del directivo dentro del sistema educativo se centran en: orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar, velar por el cumplimiento de las funciones docentes, promover el mejoramiento de la calidad educativa, establecer canales de comunicación.

¹⁹⁴BAR, Graciela. Perfil y competencias del docente en el contexto institucional. I Seminario taller sobre perfil del docente y estrategias de formación. Perú. 1999. [consultado 19 sep. 2011]. Disponible en <<http://www.oei.org.co/de/gb.htm>>

¹⁹⁵ MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Decreto 1860 de 1994. Óp. cit., p. 15.

En la cartilla 34 establece las características del rector: Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender, es proactivo y flexible; es decir se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad, tiene el compromiso, liderazgo y sentido de pertenencia, aprende continuamente, promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo, trabaja en equipo, evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo¹⁹⁶.

La segunda visión es la *responsabilidad compartida*. Los maestros expresaron que “los profesores deben apoyar al rector en la realización de las actividades de la institución, aunque nosotros creemos que es responsabilidad del rector porque es el líder”; surge entonces la necesidad en la formación permanente que los maestros y directivos comprendan que la gestión escolar no recae sólo en el directivo, sino que debe ser una responsabilidad compartida, siendo entes activos y participativos. Esta visión permite involucrar una tarea colectiva en los actores escolares donde se evidencia que la necesidad que la visión personal se convierta en visión de todos, creando un sentido de diálogo y compromiso colectivo en el cumplimiento de los compromisos laborales de la institución educativa.

Peter Senge expresa que la visión es la imagen compartida del futuro que deseamos, es decir la meta que quiero cumplir y que seremos cuando lleguemos; compartida, es decir, unirnos todos para cumplir nuestro objetivo hacer el camino todos juntos sin excluir a nadie¹⁹⁷. La visión es compartida si los actores tienen una imagen similar y de interés común; es decir, la visión personal del individuo se convierte en visión compartida para los actores educativos, haciéndola suya,

¹⁹⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34 Guía para el Mejoramiento Institucional. Óp., cit., p. 25

¹⁹⁷ SENGE, Peter. La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Óp., cit., p. 47

creando una sensación de vínculo común, compartiendo experiencias y cumpliendo sus objetivos establecidos.

Al crear una visión compartida entre los actores escolares sobre el funcionamiento de la institución educativa y el cumplimiento de la calidad, genera una fuerza de interés común y verdaderamente compartida donde el maestro y el directivo se sienten parte de esta labor y comienzan a trabajar en conjunto logrando crear una identidad común. Si se cumple el propósito que la visión personal del actor se transforme en una visión general y que no sólo la acepte, sino que la haga suya, se logra generar la conexión y unión entre todos los miembros educativos para obtener buenos resultados dentro de su labor.

La tercera visión es el *compromiso*. Esta necesidad en la formación de maestros y directivos en Gestión Escolar surge porque en algunas ocasiones no hay disposición a adquirir compromisos individuales o colectivos. La profesión docente es una práctica que se manifiesta en el compromiso permanente, es por esta razón que los maestros y directivos expresaron su importancia de la siguiente manera: “Que todos tengamos compromiso por la labor que desempeñamos, buen diálogo, respeto con todo los miembros de la comunidad educativa, rector directivos, maestros, padres de familia y estudiantes estemos muy comprometidos con nuestra institución”. El compromiso de cada uno de los actores de la comunidad educativa dará como resultado procesos óptimos y eficaces en el mejoramiento institucional.

Según Porter el compromiso se define por: “Un fuerte deseo de permanecer siendo un miembro de la organización, una disposición de hacer grandes esfuerzos en favor de la organización”¹⁹⁸; en este caso los maestros dentro de su quehacer pedagógico han de formarse en y para el compromiso permanente con su labor, basado en la confianza en sí mismos sobre sus capacidades y

¹⁹⁸ PORTER, L. y F. W. J. Smith. La etiología de las etapas iniciales de los empleados de la organización reacciones. Manuscrito inédito. Escuela de Graduados de Administración de la Universidad de California en Irvine. 1979. [consultado 22 sep. 2011]. Disponible en <<http://tgrajales.net/compinstit.pdf>> p. 1.

potenciales para el buen funcionamiento de la organización escolar, el mejoramiento continuo y el desarrollo de la calidad educativa.

La cuarta visión es el *trabajo en equipo*. Los directivos expresaron la necesidad de formar a los educadores en la Gestión Escolar debido a que en algunas ocasiones no se evidencia en los maestros y directivos la "...capacidad para trabajar en equipo...", siendo una de las formas para llevar al éxito la organización educativa.

Pilar Pozner establece que el *trabajo en equipo* se debe caracterizar por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo¹⁹⁹, liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Su proceso de formación radica en desarrollar las habilidades como la comunicación, escucha, el manejo de conflictos de tipo individual y colectivo, actitud de cambio ante las críticas constructivas de sus compañeros generando innovaciones con el propósito de lograr el mejoramiento institucional y el buen funcionamiento del establecimiento.

Para lograr con calidad el trabajo en equipo dentro de su proceso de formación es importante planificar los objetivos y tareas a cumplir y compartirlos con los demás integrantes del grupo para la toma de decisiones; es por esta razón que entre todos los miembros del grupo se ha de fomentar buenas relaciones personales, donde se manejen adecuada y constructivamente los conflictos y creen un clima de respeto, comunicación y confianza.

La quinta visión es la *finalidad de la gestión*. Surge la necesidad dentro del proceso formativo de los maestros y directivos conocer cuál es la finalidad de la Gestión Escolar con el propósito de participar activamente en la mejora del sistema educativo en institución educativa; esto se evidencia cuando los directivos

¹⁹⁹ POZNER, Pilar y otros. Trabajo en Equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 9. Buenos Aires. 2000. Óp., cit., p. 5 disponible en <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_9.unknown>

escolares manifiestan que: “Muchos profesores no actualizan sus conocimientos acerca de la gestión”.

La finalidad de la gestión escolar es lograr que la organización educativa sea una organización inteligente, una organización dispuesta a aprender y a mejorar continuamente sus procesos administrativos y pedagógicos con una visión innovadora que logra cumplir los “objetivos y metas que está orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos institucionales, el desarrollo de la autonomía institucional, el fortalecer los procesos pedagógicos y el desarrollo de la calidad educativa”²⁰⁰; es decir, está enfocada al fortalecimiento del sistema educativo a través de la adecuada administración y direccionamiento de la institución escolar.

La sexta visión son los “*procesos de la gestión*”. Esta visión en la formación continua de los maestros y directivos radica en la importancia de conocer cuáles son los procesos de la gestión que intervienen dentro del sistema educativo, se evidencia en las siguientes manifestaciones de los directivos: “Algunos profesores no conocen el funcionamiento de la institución como en la parte administrativa y financiera”.

En el proceso formativo de los actores escolares el conocimiento de los procesos de la Gestión Escolar es de gran importancia, puesto que implica “la transformación en la organización educativa desde el ámbito pedagógico-curricular, administrativo y comunitario”²⁰¹. En el ámbito pedagógico se tiene en cuenta los planes de estudio, el currículo, las actividades de enseñanza y aprendizaje y recursos didácticos; el ámbito administrativo en el funcionamiento de la institución educativa y la administración de los recursos materiales del

²⁰⁰ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Colombia Aprende. Qué es gestión educativa. 2007 Óp., cit. Disponible en <<http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>>

²⁰¹ VEGA, Marín José Oscar. modelo de gestión escolar. secretaria de educación básica coordinación de gestión educativa. pág. 20. Disponible en la web. <http://www.scribd.com/doc/16671810/Modelo-de-Gestion-Escolar-Para-Directivos>

establecimiento educativo y el comunitario comprende las necesidades y demandas de la comunidad y las alianzas que establece con otras organizaciones.

La última visión es el “*conocimiento financiero*”, expresada por los directivos: “Algunos profesores no conocen el funcionamiento de la institución como es la parte administrativa y financiera”, Formación legal, normatividad, finanzas, presupuesto, contabilidad, Formación pedagógica”.

Actualmente dentro de las instituciones escolares es imprescindible la utilización adecuada del presupuesto como un elemento clave para el éxito de la Gestión Escolar; para ello es indispensable que dentro del proceso de formación permanente de los actores escolares se dé importancia al conocimiento financiero en la “medición de las finanzas en términos cuantitativos y cualitativos”²⁰²; la utilización adecuada de los recursos económicos brindados por la secretaria de educación permite lograr que en las instituciones escolares se promueva la innovación en la realización de proyectos, actividades y eventos para el mejoramiento institucional y el desarrollo de la calidad educativa.

Tener una visión clara de calidad educativa

“Para que haya calidad de la educación, se requiere de una reestructuración del mismo sistema...”

El desarrollo de la calidad educativa es una de las metas del sistema escolar que se desea alcanzar; para ello se necesita que los agentes educativos dentro de su proceso de formación reconozcan cuáles son los factores que facilitan el cumplimiento de este objetivo, identificándose en la voz de los maestros, directivos escolares, estudiantes y padres de familia la importancia de la *calidad de los actores, calidad de los insumos materiales y financieros y calidad de los procesos*.

²⁰² BOSCHIN, Marta Josefa y Nora Graciela Metz. gestión de costos en instituciones educativas. Universidad del Aconcagua. 2009. pág. 585. Disponible en la web: http://www.revistaiic.org/articulos/num5/articulo24_esp.pdf

❖ *Calidad de los actores* (directivos escolares, maestros, estudiantes y padres de familia). En la misión, ciencia y desarrollo, es uno de los factores determinantes de la calidad educativa; los maestros y directivos manifestaron que “... el éxito de una educación integral yo lo veo como un triangulo, primero el puesto de formar al alumno y las dos bases son la institución educativa como tal, en este caso maestros y directivos...el costo de la educación...”. Para lograr la calidad educativa es importante que padres de familia apoyen a los miembros educativos en la formación integral de sus hijos y no les deleguen toda la responsabilidad sólo a los maestros y de esta manera trabajen mancomunadamente para obtener resultados significativos en el aprendizaje y formación de los educandos desde el compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, analítico y reflexivo y así ellos puedan enfrentarse a los nuevos cambios sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos.

La calidad de de los profesionales de la educación es una condición necesaria en el proceso de enseñanza y aprendizaje; puesto que la profesión docente es una labor importante para la sociedad, es por esta razón que se hace necesario dentro del proceso formativo de los maestros y directivos *la calidad de los actores* como uno de los factores determinantes de calidad educativa, que se fundamenta en la calidad humana y calidad profesional. La calidad humana se establece en la comunicación, participación, sentido de pertenencia, compromiso y liderazgo con visión compartida y la calidad profesional desde el ámbito investigativo y científico que se fundamenta en su capacidad de aprender, reflexionar, investigar e innovar continuamente dentro del sistema educativo con el propósito de lograr la calidad educativa.

❖ *Calidad de los insumos materiales y financieros*, constituye otro de los “factores determinantes de la calidad educativa”²⁰³, lo expresan los maestros, directivos y padres de familia de la siguiente manera: “Implica recursos físicos, económicos y

²⁰³ Misión, ciencia, educación y desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Óp., cit., p. 89.

cognitivos”, “es todo lo relacionado con los recursos humanos y económicos de una institución” y “todas aquellas actividades que se realizan para conseguir recursos pedagógicos en pro de un mejoramiento académico buscando calidad educativa”.

La calidad de los insumos, recursos físicos y recursos financieros; la calidad financiera implica disponer del dinero adecuado según las necesidades de la institución, el buen manejo, control y seguimiento del presupuesto brindado por las entidades gubernamentales y los recursos físicos en las condiciones de las instalaciones (laboratorios, aulas de clase, salas de informática, campos deportivos, etc.), la administración y uso de estas instalaciones.

La formación de maestros y directivos para la gestión y adecuada administración de los recursos en función de la calidad educativa es una necesidad de formación demandada por estudiantes y maestros.

❖ *Calidad de los procesos.* Según los maestros esta calidad está asociada con los “procesos coordinados de acciones (académicas, administrativas y comunitarias)”, donde se “garantiza el aprendizaje de los educandos que sean respetados como seres humanos integrales en donde los maestros construyan conocimiento y aprendizaje...”, por esta razón es necesario que los miembros educativos le den importancia a la calidad de los procesos que implica reconocer, valorar, cualificar y fortalecer la gestión escolar para la transformación de la organización educativa desde el ámbito “pedagógico, administrativo y comunitario”²⁰⁴.

Es relevante mencionar que maestros y directivos, como parte de su visión reduccionista de calidad educativa, no explicitaron otros factores determinantes de la misma, como son los ambientes escolares (planta física, estructuras,

²⁰⁴ VEGA, Marín José Oscar. modelo de gestión escolar. secretaria de educación básica coordinación de gestión educativa. Óp., cit., p. 20. Disponible en <<http://www.scribd.com/doc/16671810/Modelo-de-Gestion-Escolar-Para-Directivos>>

iluminación, zonas verdes, etc.), “adecuados para que en ellos se cumplan procesos permanentes de aprendizaje y creatividad, que permita contribuir a mejorar los niveles académicos”²⁰⁵ y obtener resultados en el ámbito pedagógico (currículo, procesos de enseñanza y aprendizaje, estrategias innovadoras y seguimiento en la evaluación); y administrativo (organización, direccionamiento, manejo financiero, etc.), estos factores son parte fundamental para lograr la calidad educativa a través de la participación, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y liderazgo.

Formación permanente en Gestión escolar

“cuando el profesor termina su carrera, no debe quedarse solo con esos conocimientos, sino formarse constantemente, ya que son los encargados de formar a las personas del futuro”

El mundo y la sociedad está en permanente transformación e innovación en todos los campos disciplinares, lo que obligan a las instituciones formadoras de maestros y directivos transformar los programas de formación inicial y la formación permanente y así mismo en que los profesionales de la educación se estén formando de manera continua; es por esta razón que los actores escolares establece las siguientes necesidades con el propósito de adaptarse a los cambios e innovaciones que la sociedad exige en este mundo globalizado: *Actualización en gestión escolar, continuidad de programas de formación en Gestión Escolar, programas de formación en gestión escolar contextualizada, formación y capacitación*

❖ La *actualización en Gestión Escolar* es una de las necesidades identificada por los maestros, directivos, estudiantes y padres de familia donde establece lo siguiente: “... Preocuparse por estar actualizado, para que pueda participar en forma eficaz dentro de las decisiones que se tomen en la institución”, “las

²⁰⁵ Misión, ciencia, educación y desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Óp., cit., p. 83

instituciones educativas se actualicen constantemente frente a las necesidades y avances que demanda el país...”.

La formación permanente es fundamental para una educación de calidad y está dirigido a la "revisión de experiencias previas, actitudes y habilidades, determinado por la necesidad de actualizar los conocimientos, como consecuencia de los cambios y avances de la tecnología y de la ciencia"²⁰⁶; es por esta razón que surge la necesidad dentro de la formación permanente en gestión escolar para maestros y directivos, actualizar sus conocimientos, esto implica la innovación, el progreso, la participación, liderazgo, compromiso, sentido de pertenencia, el desarrollo de la calidad educativa, el mejoramiento y seguimiento, el buen manejo de los recursos del establecimiento educativo; por ello es importante que los actores escolares se preocupen por estar actualizándose y formándose constantemente dentro de su perfil profesional para generar procesos óptimos y de excelente calidad.

❖ *La continuidad de programas de formación en Gestión Escolar* manifestada por los directivos y maestros, “la continuidad de “un programa de Gestión Escolar con énfasis en mejoramiento de calidad educativa y personal, es decir, enfocado en el desarrollo personal de cada individuo”, “que brinde herramientas técnicas y tecnológicas en el conocimiento y la aplicabilidad de la pedagogía... que permitan, proyectar y ejecutar programas educativos de formación de valores y conocimiento científicos, con liderazgo...”, “...programas aprovechamiento de recursos diversos en bases de objetivos puntuales de Gestión...”.

Las instituciones educativas enfrentan el desafío de lograr que los maestros y directivos se formen permanentemente, los programas que implementan las universidades y otras instituciones de Educación Superior debe tener continuidad para asumir y cumplir las actuales demandas sociales sobre el mejoramiento de la

²⁰⁶ IMBERNON, F. “De la formación espontánea a la formación planificada. La política de la formación permanente en el estado español”. 1999. Citado por: Angulo Rasco, J. Barquín Ruiz, y otros. Desarrollo profesional del docente: Política, investigación y práctica. pág. 181-207.

calidad educativa, el sentido de la Gestión Escolar, la pedagogía como área disciplinar de los maestros y los cambios tecnológicos.

En las instituciones de Educación Superior la continuidad en los programas de formación inicial y permanente que implementan para los maestros y directivos, en la organizaciones universitarias y demás instituciones educativas es indispensable el mejoramiento de calidad educativa desde sus factores determinantes (calidad de los procesos, calidad de los actores y calidad de los insumos)²⁰⁷, el proceso de administración y direccionamiento del establecimiento escolar, la pedagogía en el conocimiento disciplinar, el conocimiento experiencial y la reflexión sobre su práctica pedagógica, con el fin de incidir en la transformación de la realidad educativa y el desarrollo tecnológico en el manejo de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

❖ *Los Programas de formación en gestión escolar contextualizados*; es decir, que responda a las dinámicas socioculturales, científicas, tecnológicas y económicas. En esta necesidad los maestros, directivos, estudiantes y padres de familia expresaron la importancia de la “modificación de los pensum en todas las licenciaturas y creación de asignaturas como gestión educativa, liderazgo, autogestión, administración...” y asimismo que “los programas de formación de maestros... sea “funcional y se pueda llevar a la práctica” para “crear y adoptar nuevas formas de gestión a partir del conocimiento de las prácticas que se realizan en la dirección y gobierno de las instituciones” y “en lo posible que no sea solo teórica... que este coherente con la realidad que vivimos...”.

Los programas de formación son contextualizados de acuerdo a las exigencias de la sociedad; por ello, se hace necesario que las instituciones de educación superior y los establecimientos escolares realice procesos de indagación y de

²⁰⁷ Misión, ciencia, educación y desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Óp., cit., p. 89.

reflexión sobre la acción educativa y administrativa, con el fin de proponer programas de formación permanente en Gestión Escolar que respondan a las necesidades y expectativas de las organizaciones educativas.

Actualmente en algunas instituciones de educación superior, establecimientos escolares e investigadores del campo educativo han generado programas de formación en Gestión Escolar desde el “pensamiento creativo, analítico, crítico y reflexivo para el nuevo gestor”²⁰⁸, fortaleciendo las diferentes áreas de la Gestión (directiva, académica, administrativa y comunitaria), la evaluación y el mejoramiento y transformación de las organizaciones educativas.

❖ En la *Formación*, un padre de familia expresa que “cuando el profesor termina su carrera, no debe quedarse sólo con esos conocimientos, sino formarse constantemente, ya que son los encargados de formar a las personas del futuro”; los directivos escolares afirman que no se da la “...formación permanente en Gestión Escolar es por la falta de tiempo...”, pero maestros y directivos manifiestan que la formación es un proceso esencial para la labor que están desempeñando.

En la búsqueda de la calidad educativa es fundamental que los actores educativos sean conscientes que su quehacer pedagógico juega un papel importante en la formación integral del ser humano; por esta razón es necesario que los profesionales de la educación se comprometan responsablemente con su formación humana, ciudadana y profesional y de esta manera puedan cumplir con las expectativas de la sociedad que está en constante cambio.

❖ La *capacitación*. En la actualidad, en las instituciones de educación superior, la formación permanente de los profesionales es indispensable enfocarse desde las

²⁰⁸ CORREA de Urrea., et al. Gestión educativa contextualizada. Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín. [consultado 23 sep. 2011]. Disponible en <<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/17gestioneducativacontextualizada.pdf>> p. 4.

competencias en el saber, ser, interactuar y hacer, a través del fortalecimiento en la actualización de los conocimientos en los maestros y directivos, para ello han desarrollado programas, proyectos y estrategias (seminarios, charlas, foros, etc.) que permita generar y conocer cómo resolver situaciones desde el ámbito pedagógico, administrativa y de direccionamiento de la institución escolar.

La sociedad está en permanente transformación, al igual que los diferentes campos disciplinares, es por esta razón que surge la necesidad en la capacitación para maestros y directivos desde su formación permanente, responder a esos continuos cambios de este mundo globalizado.

La capacitación son acciones dirigidas para los maestros y directivos con el propósito de profundizar sus conocimientos, generar innovaciones y procesos de transformación. Todo ello permite completar aspectos de la formación permanente orientado al mejoramiento de la educación, es por esta razón que surge la necesidad de la capacitación dentro de la Formación Permanente en Gestión Escolar, manifestado por los actores escolares de la siguiente manera: "...las capacitaciones sobre cómo hacer un proyecto de aula", "...capacitaciones que aportan a la Gestión", "...capacitación en competencias".

Las capacitaciones asociadas a la formación permanente para el perfeccionamiento profesional, tiene como propósito generar la calidad, el mejoramiento, administración y direccionamiento de la institución escolar, experiencias innovadoras, prácticas pedagógicas y administrativas, reflexión sobre los procesos de la Gestión Escolar, sistematizar y difundir las experiencias; sin embargo, en algunas circunstancias las prácticas de capacitación no generan los procesos satisfactorios en la formación permanente, puesto que no responden a las exigencias y necesidades que surgen en las organizaciones educativas desde los ámbitos pedagógicos, tecnológicos, políticos, comunitarios y administrativos, ya que solo se limita al cumplimiento de eventos puntuales que las instituciones

escolares exige a los actores escolares.

Valoración de la profesión educadora

“...el mejoramiento salarial debe corresponderse tanto con la calidad de lo que hace el maestro como con los esfuerzos para formarse de manera permanente y contribuir al mejoramiento y transformación de la educación”

Los maestros y directivos espera que su labor sea reconocida, respetada y valorada por la sociedad, para ello las universidades e instituciones de educación superior tiene la necesidad de desarrollar sus programas de formación inicial y permanente habilidades y competencias en los actores educativos para adaptarse en este mundo globalizado y de avance tecnológico, al igual que las siguientes exigencias manifestadas por los agentes escolares para valorar socialmente esta profesión: *El maestro como innovador y partícipes dentro de la comunidad educativa, valoración social y de sí mismo, remuneración salarial, “Carga” escolar*

❖ *El maestro como innovador y participe dentro de la comunidad educativa.* En esta necesidad los maestros manifestaron que se “...tiene que ir innovando y cambiando su forma de enseñar y orientar a los estudiantes...” y “un maestro líder es la persona que busca estrategias para la enseñanza, se capacita, lee y de acuerdo a sus búsquedas orienta a las demás personas”. La preocupación por la calidad en la educación ha llevado a reconocer el rol del maestro y directivo en el proceso educativo, es por esta razón que se ha dado la importancia de formar a los actores como sujetos innovadores, lideres, partícipes, con sentido de pertenencia en la comunidad escolar, comprometidos con el desarrollo de la calidad educativa.

De igual manera los agentes educativos expresan la necesidad de organizar e innovar en los currículos de formación inicial de la profesión docente y proponer en las instituciones educativas programas de formación desde el campo pedagógico,

administrativo y financiero, donde se promueva la investigación, el trabajo en equipo, el liderazgo, el compromiso, la comunicación, la participación activa y se logre la transformación de las instituciones escolares como organizaciones que aprenden.

❖ *Valoración social y de sí mismo.* Los maestros tienen la gran preocupación de proteger su integridad humana y laboral; ya que según los actores escolares “Mucha gente piensa y tiene esa concepción que a los profesores les toca todo fácil, que no hacemos nada y no se dan cuenta de la responsabilidad que tenemos”, “Nuestra profesión no es vista con seriedad por la sociedad, en comparación con otras como lo es la medicina, las ingenierías y otras”.

La sociedad valora al maestro desde su rol profesional y formación, aunque en determinadas circunstancias los compara con otras profesiones, ya sea por su salario, la complejidad de la labor, la estabilidad laboral; si bien en las organizaciones universitarias forman a los maestros y directivos en el desarrollo de las competencias y las habilidades sobre la labor educativa, tienen el gran reto de contribuir a dignificar la profesión educadora como actores protagónicos del proceso social, quienes se adaptan rápidamente para enfrentarse a los cambios continuos que la sociedad demanda a través de la formación continua que promueve en los agentes educativos, generando una identidad propia como personas con “capacidad de aprender, de ser responsables y de emprender, dando a conocer sus habilidades y competencias que adquiere durante su formación profesional”²⁰⁹.

❖ *Remuneración salarial.* En esta necesidad los maestros y directivos expresaron: “las remuneraciones económicas para los maestros favorecen no sólo el desarrollo y crecimiento de sus integrantes, sino que también el establecimiento educativo”, “...el mejoramiento salarial debe corresponderse tanto con la calidad

²⁰⁹ VAILLANT, Denise. SOS profesión docente: al rescate del curriculum escolar. UNESCO. Ginebra. 2006. p. 5

de lo que hace el maestro como con los esfuerzos para formarse de manera permanente y contribuir al mejoramiento y transformación de la educación”.

El “salario de los educadores ha sido muy bajo comparado con otros servidores públicos”²¹⁰, generando de esta manera desmotivación en su labor pedagógica. El sueldo de los maestros y directivos debe ser coherente con la formación profesional y tiempo de trabajo siguiendo un escalafón relacionado con la administración pública y no al escalafón docente.

Las organizaciones universitarias en sus programas de formación han realizado comparaciones con otras carreras profesionales (ingeniería, derecho, medicina, etc.), observando que las carreras de educación son las carreras profesionales que más tiempo requieren y con muy mala remuneración salarial, lo cual ocasiona que la sociedad no valore adecuadamente la profesión docente y los maestros no puedan formarse permanentemente, ni actualizar sus conocimientos, debido a la falta de recursos financieros; por ello, los profesionales de la educación exigen a las entidades gubernamentales un incremento salarial que permita dignificar su profesión, formarse permanentemente y tener una mejor calidad de vida.

❖ *Carga escolar* es manifestada por los actores educativos de la siguiente manera: “La importancia del trabajo en equipo, para no recargar la responsabilidad en una persona sino en un equipo...”, “...no imponer cargas de más de 20 horas semanales y crear nuevos grupos para no crear hacinamiento en las aulas”, “...carga laboral de 6 horas” .

²¹⁰ CHAVES, Orlando Pulido. La Federación Colombiana de Educadores (FECODE) y la lucha por el derecho a la educación. El Estatuto Docente. Las luchas por el derecho a la educación en América Latina. Laboratorio de políticas públicas. Óp., cit. pág. 37. [consultado 19 de sep. 2011]. Disponible en https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bpXZFSNW4toJ:www.foro-latino.org/flape/boletines/boletin_referencias/boletin_24/documentos/Sindicatos/federacion_colombiana_maestros.pdf+Las+luchas+por+el+derecho+a+la+educaci%C3%B3n+en+Am%C3%A9rica+Latina%2B+orlando+hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEsGReAVRRKlnRuKsBeH74_oqOdrRYHqrUuGZ81KuGTcVnuvvcyjBh86uvm8Y3xcXm6c_DaRnJqZHiuBEc5IewoVCQzQz8uNYfe9s2kkj1AAciNm7qMfKPLT9ELu9RC-OfuUyFRce&sig=AHIEtbSyBhl6nje9D6KZTm4WDjdjJQUSPA

La sobrecarga laboral en los profesionales de la educación afecta la calidad de vida del maestro, ocasionando de esta manera el síndrome del Burnout (síndrome de desgaste laboral), generado por el hacinamiento escolar, falta de disciplina de los estudiantes, horarios extras para elaborar informes y actas, falta de recursos en la institución educativa, la baja remuneración salarial, etc.; manifestándose la siguiente sintomatología: como disfonías, insomnios dolores de cabeza, fatiga crónica, úlceras o desórdenes gastrointestinales, dolores musculares”²¹¹; para evitar éstas problemáticas en la salud del maestro se debe generar nuevas formas de asignar funciones donde no afecte su calidad de vida y pueda formarse permanentemente actualizando sus conocimientos profesionales.

La nueva jornada escolar de los maestros y directivos establecida en el artículo 14 del decreto 1850 de 2002 es: “Cuarenta (40) semanas de trabajo académico con estudiantes, distribuido en dos períodos semestrales; Cinco (5) semanas de actividades de desarrollo institucional y Siete (7) semanas de vacaciones. “El tiempo total de la asignación académica semanal de cada docente de educación básica secundaria y educación media, será de veintidós (22) horas efectivas de sesenta (60) minutos, las cuales serán distribuidas por el rector o director en períodos de clase de acuerdo con el plan de estudios”²¹². En esta carga escolar se debe dar importancia al factor tiempo, ya que es una de las necesidades para la formación permanente, su concreción y distribución permite armonizar la jornada laboral, familiar y formativa.

²¹¹ GUERRERO Barona Eloísa y Jesús Carlos Rubio Jiménez. Salud Mental Laboral en los Profesionales de la Educación. Óp., cit Disponible en <http://www.ilustrados.com/tema/6734/Salud-Mental-Laboral-Profesionales-Educacion.html>

²¹² COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Decreto numero 1850 de 2002. Óp. cit., p. 3 Disponible en <http://www.joseacevedoygomez.edu.co/decreto_1850.pdf>

Comunicación permanente en los actores educativos

“La comunicación permanente, el buen trato y el compromiso frente a su labor”

Los maestros y directivos deben estar preparados para transformar sus debilidades en fortalezas, propiciando el trabajo en equipo, la comunicación permanente en la *resolución de conflictos y llegar a acuerdos y consensos*.

❖ *La resolución de conflictos* se desarrolla a partir de los puntos de vista entre dos o más personas, cuya solución se puede buscar por medio de negociaciones; en ella los maestros y directivos expresan que “la comunicación permanente, el buen trato y el compromiso frente a su labor”, es importante “...para llegar a acuerdos...”.

Los conflictos se manifiestan porque en algunas circunstancias en los actores escolares “tienen objetivos diferentes, surgen opiniones diferentes, se percibe una necesidad como no satisfecha”²¹³, el poder, el inconformismo, acoso laboral control en la autonomía, la relación burocrática y autoritaria en que el directivo se asume ante los profesores; por ello, surge la necesidad en las organizaciones universitarias de formar a los maestros y directivos en el manejo de los conflictos y las diferencias a través de la comunicación permanente entre los integrantes del grupo, situaciones de negociación y la importancia de los valores como la tolerancia, el respeto, la justicia, solidaridad, responsabilidad expresada en normas.

❖ *Llegar a acuerdos y consensos*, donde los maestros afirman que “es el resultado de la negociación de los actores de la institución...”. Esta necesidad en la formación permanente surge porque los actores educativos deben conocer

²¹³REVISTA DEL CENTRO DE INVESTIGACION. Universidad de la Salle. Escuelas, directivos y maestros en conflicto, una perspectiva organizacional. 2001. México. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/342/34241604.pdf> p. 48.

cómo se debe manejar los conflictos y la búsqueda de la solución a través de la negociación, acuerdos y consensos.

El conflicto es un hecho de la vida cotidiana y una oportunidad para aprender; su proceso formativo en los actores escolares radica en la importancia de reconocer que los acuerdos y consensos siempre inicia con la etapa del diálogo para tratar el tema de discusión, donde se puede cambiar su opinión al escuchar los aportes de sus compañeros y posteriormente las propuestas. En los acuerdos y consensos se contribuye a mejorar la comunicación, renovar las relaciones interpersonales, fomentar el pensamiento creativo y a generar el trabajo en equipo.

Apropiación crítica de las políticas educativas

“Apropiación crítica de las políticas y propositiva de ellas de manera que éstas sean pertinentes a las realidades y contextos educativos”.

Las políticas educativas conforman de cierta forma la doctrina pedagógica de un país y son el “eje fundamental para el funcionamiento de las instituciones educativas y del subsistema social”²¹⁴, generan la necesidad en la formación para maestros y directivos en gestión escolar, su interpretación adecuada y actitud crítica y propositiva frente a ellas.

❖ La *Interpretación adecuada de las políticas educativas*, es expresada por los maestros y directivos de la siguiente forma: “Apropiación crítica de las políticas y propositiva de ellas de manera que éstas sean pertinentes a las realidades y contextos educativos”, “Trazar políticas que estimulen a los docentes como facilitando espacios o tiempo para la actualización, facilitar los medios económicos para ello y valorar económicamente este oficio”, “Es necesario que los directivos intervengan y gestionen ante el Ministerio de educación y entidades territoriales la

²¹⁴ VILA,M, Eduardo. políticas educativas y globalización neoliberal: análisis y discursos principales. Universidad de Málaga. Disponible en <<http://rcci.net/globalizacion/2003/fg398.htm>>

formulación de políticas que garanticen programas pertinentes para la formación permanente de sus maestros”, “...conocimiento sobre políticas públicas...”

Las políticas educativas son acciones del estado en relación con las prácticas educativas y administrativas de los establecimientos escolares; las instituciones formadoras de maestros deben dar a conocer la importancia que los actores educativos realicen una interpretación adecuada de ella a través de la apropiación crítica, reflexiva y propositiva y generar propuestas a las entidades gubernamentales sobre políticas educativas pertinentes para el sistema escolar con el propósito de transformarlo a través de la calidad educativa y mejoramiento institucional.

❖ *Alianzas y apoyo de las entidades gubernamentales a las instituciones educativas* es expresada por directivos, maestros, estudiantes es necesario “...buscar otras entidades para que apoyen... gestionar... hay que buscar gente”, “las Secretarías de Educación tienen la misión de velar por la calidad educativa de su entidad territorial y de actuar para que las políticas y procedimientos formales que expide el Ministerio de Educación se cumplan debidamente”.

Esta necesidad surge en la formación permanente porque la búsqueda de alianzas con las Secretarías de Educación y otras entidades gubernamentales permite lograr la voluntad política en la búsqueda de recursos para la transformación del sistema educativo en el desarrollo de la calidad educativa y el mejoramiento institucional.

Los actores educativos como líderes de las instituciones escolares.

“la necesidad de convertirse en un actor partícipe, líder y dinamizador de los procesos de gestión escolar”

Los directivos escolares y maestros son los líderes en el direccionamiento de la educación; se espera que sean personas con formación profesional, pedagógica y disciplinar, con actitudes y habilidades para orientar y gestionar las instituciones educativas, para investigar, innovar y transformar el sistema educativo; es por esta razón que dentro del proceso formativo de los actores escolares surge la necesidad de la importancia del *sentido de pertenencia en la institución educativa y el liderazgo en la comunidad educativa*.

❖ El *sentido de pertenencia* en la institución educativa es una necesidad planteada por los maestros, directivos y padres de familia: “... es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución...”, “...sino hay pertenencia no hacemos nada”.

La formación del sentido de pertenencia genera el sentimiento de ser parte de un grupo, una sociedad o de una institución, con ello se construye identidad y un sentimiento comunitario siguiendo u acordando para ello las normas de convivencia. Quien no tiene sentido de pertenencia, no valora la organización escolar y no realiza las actividades con responsabilidad; es fundamental que los actores educativos valoren, participen activamente con los procesos de la institución y asuman una actitud de compromiso, respeto con la filosofía, políticas y normas de la institución escolar.

❖ *Liderazgo en la comunidad educativa*. En esta subcategoría los maestros expresaron: “la necesidad de convertirse en un actor partícipe, líder y dinamizador

de los procesos de Gestión Escolar”, “la necesidad de nuevos liderazgos, de construcción de sociedades y organizaciones democráticas, de transformación de las diferentes instituciones, y por tanto, de la institución escolar”, “ser líderes...con capacidad para solucionar problemas de la institución” .

Según Pilar Pozner, “el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. El papel de líder y gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato”²¹⁵.

“El líder no es el que la autoridad impone, sino que se inspira y otorga”, necesitamos líderes que transformen el sistema educativo desde su direccionamiento, administración y comunicación, es de esta manera que dentro de la formación surge la necesidad de la formación en y para el liderazgo en el establecimiento educativo con visión compartida, es decir, tener claro que la responsabilidad de la institución no recae sólo en el directivo, sino en toda la comunidad educativa, quienes son capaces de generar compromisos para el cumplimiento de los objetivos, el desarrollo de la calidad y el mejoramiento institucional.

²¹⁵ POZNER, Pilar, RAVELA, Pedro y otros. liderazgo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 3. Buenos Aires. Editorial IIPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. 2000. Pág. 16 disponible en web: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_3.pdf

Organización del tiempo y disponibilidad de espacios y recursos.

“...gestionar para conseguir recursos” para “organizar a tiempo los proyectos a desarrollar” y dar así “debido cumplimiento”, fomentar la “organización de proyectos y/o eventos que despierten la creatividad de los estudiantes y docentes.”

De La categoría Organización del tiempo y disponibilidad de espacios y recursos emergen siguientes subcategorías o necesidades de formación: *tiempo, espacios y recursos.*

❖ *El tiempo*, necesidad expresada por los maestros: “El tiempo es una dificultad permanente, puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan a abordar parte completa de mi tiempo”, “el no tener un cronograma de actividades escolares, para conocer a “tiempo la programación...la necesidad de tener claro los “proyectos a desarrollar en el año escolar” para evitar “recargas labores y contratiempos en el camino”.

Los actores educativos no disponen de suficiente tiempo, ya que el “tiempo total de la asignación académica semanal de cada docente de educación básica secundaria y educación media es de veintidós (22) horas efectivas de sesenta (60) minutos”²¹⁶; lo cual puede generar en algunas circunstancias la sobrecarga laboral, debido al exceso de trabajo dentro del establecimiento escolar, donde tiene que acudir a su tiempo libre con su familia para elaborar informes, actas, planes de clase, etc.; es por ello que las organizaciones universitarias y establecimientos escolares formen a los maestros y directivos en la concreción y distribución del tiempo, que permita armonizar su jornada laboral, familiar y formativa, no afectando su salud, tranquilidad y calidad profesional y así mismo que el Gobierno Nacional dentro de sus políticas educativas regulen el uso del

²¹⁶. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Decreto numero 1850 de 2002. Óp., cit., p. 2. Disponible en <http://www.joseacevedoygomez.edu.co/decreto_1850.pdf >

tiempo, de tal manera, que el maestro pueda tener una mejor calidad de vida y calidad dentro de su quehacer pedagógico.

❖ *Espacios*, subcategoría establecida por los maestros, directivos y padres de familia: “Promover los espacios de discusión y consolidación de redes de directivos docentes que permitan la formulación e implementación de formas de gestión autónomas, innovadoras”, “Ampliar espacios físicos, tener laboratorios, salas de informática, bibliotecas”, “...que se brinden espacios suficientes”, “...espacios necesarios para que se desarrollen los procesos de Gestión con miras a mejorar la calidad educativa en las instituciones”.

Algunos maestros ven la necesidad de la disponibilidad de espacios para su formación permanente, lo cual contribuirá al constante mejoramiento de su desempeño profesional y su labor pedagógica; espacios que permitan posibilitar el desarrollo de las competencias, habilidades, comunicación, el diálogo, respeto, liderazgo, la autonomía entre los mismos actores educativos, la innovación, implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, etc.

❖ *Recursos*. Los directivos escolares y maestros manifiestan “gestionar los recursos básicos para adelantar proyectos... del desarrollo institucional”, “...preocuparse por gestionar recursos”, “manejar los recursos y presupuesto de la institución”, “recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros”

Los recursos son un factor determinante de la calidad educativa, entre ellos se encuentran los recursos humanos, físicos y financieros. En los recursos humanos se ve la necesidad de la formación inicial y permanente de los maestros y directivos desde los conocimientos pedagógicos, administrativos y en su área disciplinar, los recursos físicos en la calidad de las instalaciones y el buen uso que se haga (salas de informática, aulas de clase, salas de audiovisuales, campos deportivos, etc.) para el desarrollo de los procesos pedagógicos, administrativos y

comunitarios y los recursos financieros necesarios, aplicando criterios técnicos para la elaboración de presupuestos, adecuado control y seguimiento. Es muy importante que los actores escolares estén interesados en la búsqueda de recursos para el buen funcionamiento y mejoramiento de la institución educativa.

Evaluación institucional:

“Con base en la evaluación institucional: Planes, Organización, Ejecución, Control, Evaluación”.

La *evaluación institucional* es concebida como una “investigación evaluativa que se realiza en la institución educativa para obtener bases firmes de apoyo a la toma de decisiones sobre política institucional, planificación y gestión educativa, administrativa y económica”²¹⁷; de esta categoría los maestros y directivos explicitan las siguientes necesidades de formación: *mejoramiento institucional y socialización de los procesos y resultados a la comunidad educativa*.

❖ El *mejoramiento institucional* es señalado por los maestros y directivos: “procesos evaluativos”, “con base en la evaluación institucional: Planes, Organización, Ejecución, Control, Evaluar”, “El afán de mejorar y buscar el bienestar de la comunidad...” y “Resultado de evaluaciones anuales”.

Se espera de las instituciones de educación superior que formen a los actores escolares en y para la gestión escolar, de manera que desarrollen procesos de mejoramiento a partir de la evaluación continua y pertinente en cada área de gestión (administrativa, comunitaria, directiva y comunitaria), teniendo en cuenta las siguientes fases:

²¹⁷ MARGIOTTA, Edgardo., et al. Herramientas para la evaluación institucional Primeras ideas para comenzar a “mirarnos” como escuela. Bogotá. Disponible en <http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/TallerI-NET-FEDIAP-EvaluacionInstitucionalIII.pdf>

- Autoevaluación institucional: el maestro y directivo han de planificar el proceso participativo de la misma, diseñar los procesos de recolección, recopilación y análisis de la información sobre las acciones de la organización escolar y el PEI como referencia en la evaluación institucional, evaluar los avances y pertinencia del modelo pedagógico institucional. La autoevaluación “es una herramienta para que las instituciones educativas observen y analicen más sistemáticamente sus procesos y resultados y que, como hemos dicho, exige disponer de información relevante sobre sus acciones, sus dificultades y sus logros, de modo que permita tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad y equidad educativas”²¹⁸. Durante esta etapa se debe garantizar el ejercicio de la autonomía institucional, el cumplimiento de los objetivos, la participación activa de los actores educativos y la retroalimentación.
- Elaboración del plan de mejoramiento. Los agentes educativos han de reconocer a qué necesidades se busca responder, hacia dónde se orientará la acción institucional, cuáles serán las características del plan de mejoramiento “contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. El plan debe mantener una estrecha relación con el PEI, puesto que contribuye a su consolidación”²¹⁹; todo ello requiere de acciones planeadas e intencionadas orientada a propósitos claramente establecidos y compartidos.
- Ejecución, seguimiento y evaluación. El directivo escolar y el maestro buscarán “valorar el plan de mejoramiento. Cuando esta labor se realiza durante su implementación, se habla de seguimiento o evaluación de proceso. Su propósito principal es detectar oportunamente aquellos factores que facilitan o

²¹⁸ *ibíd.*, p. 3.

²¹⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34 Guía para el Mejoramiento Institucional. *Óp. cit.*, p. 52.

limitan el logro de los resultados”²²⁰. Los actores escolares reconocerán que la evaluación institucional es una herramienta útil para lograr el mejoramiento institucional que demanda un proceso sistemático, permanente y pertinente.

❖ *Socialización de los procesos y resultados a la comunidad educativa.* Los programas de formación inicial y permanente, en la formación del maestro como gestor, al igual que las instituciones educativas, tienen entre otros compromisos el valorar al igual que la planeación, organización, ejecución y evaluación, el papel de los procesos de sistematización y socialización en los procesos de gestión.

La socialización del trabajo realizado expresado por los maestros, donde se comparte y comunica con los pares o auditores las experiencias, fortalezas y debilidades de los resultados obtenidos durante el proceso evaluativo, con el propósito de encontrar propuestas, sugerencias y la retroalimentación o solución a las problemáticas.

La socialización de los resultados a través de una “... reunión para informar”, expresada por los directivos, genera participación, análisis, reflexión, emisión de juicios críticos en pro del mejoramiento continuo, permitiendo el fortalecimiento y transformación de la institución educativa, favorece el trabajo en equipo, el respeto y la comunicación permanente.

4.2.4 Definición de las características de la propuesta formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar

Las características de la propuesta surgen como resultado de los encuentros con los consejos directivos de cuatro instituciones del área metropolitana de Bucaramanga, se identificaron y categorizaron las siguientes:

²²⁰ *Ibíd.*, pág. 70

Formación Integral

“...propuesta integral que tenga en cuenta el **SER**, el **SABER**- (presupuesto, normatividad, desarrollo de las personas, saber **PEDAGOGICO**, saber administrativo, saber para interpretar contextos y realidades)...”

La formación integral de los profesionales de la educación “implica desde una perspectiva de aprendizaje intencionada no sólo la adquisición de los conocimientos específicos y las técnicas adecuadas para el ejercicio profesional, sino también requiere la internalización de valores, actitudes y formas de comportamiento que contribuyan a que el directivo escolar y maestro sean partícipes en la transformación y el mejoramiento de las condiciones sociales, tendiente al fortalecimiento de una personalidad responsable, ética, crítica, participativa, creativa, solidaria”²²¹ y con capacidad de reconocer e interactuar en los diversos contextos sociales.

Los actores educativos expresan que quieren que los lineamientos para el diseño de la propuesta de formación tenga en cuenta los siguientes aspectos:

❖ **Formación en el ser persona**, afirman los maestros, directivos escolares y estudiantes que “se hace necesario retomar la formación donde lo espiritual, lo ético y lo moral para que... todos en una misma ruta reconstruyamos los espacios perdidos en la sociedad...”, es fundamental que los actores educativos se formen en el ser persona, porque ellos influyen en la manera de ser y actuar de los estudiantes, es un proceso que involucra tanto la razón como la sensibilidad.

²²¹ RUIZ, L, Lourdes. Formación integral: desarrollo intelectual, emocional, social y ético. Revista Universidad de Sonora. México. 2009. [consultado 25 sep. 2011]. Disponible en <<http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/19-19articulo%204.pdf>> p. 11

“La posibilidad de formar exige al maestro un proyecto de vida consecuente con los principios que orientan su labor educativa”²²², ya que deben expresar a sus estudiantes ternura, cariño, sensibilidad, respeto y estar siempre dispuestos a escuchar las vivencias afectivas y emocionales que presenta el educando, padre de familia o sus mismos compañeros educadores, con el fin de dar y/o recibir aportes y retroalimentaciones para la toma de decisiones acertadas y cambio de actitud frente a las problemáticas que se presenta, pero para lograr que un maestro o directivo guíe con éxito a sus estudiantes y/o comunidad educativa, es necesario que sea un persona organizada en sus ideas, segura y documentada para que su palabra comunique con claridad, convenga, tenga impacto, que maneje apropiadamente las diversas técnicas, recursos, y métodos de comunicación necesarios para hacer más atractiva y eficiente la transmisión de sus mensajes y movilice los educandos hacia cambios significativos²²³.

❖ **Formación en gestión escolar con calidad y pedagogía**, es importante que maestros y directivos tengan conocimiento de cómo se administra y direcciona el establecimiento, para que de esta manera puedan trabajar de la mano con los demás actores de la comunidad educativa en la búsqueda de recursos, alianzas y en el desarrollo de proyectos que conlleven al mejoramiento institucional y a transformar la institución en una organización que aprende; expresa un maestro que es primordial el “...compromiso por la labor que desempeñamos” para el “...mejoramiento de calidad educativa y personal...”.

Afirman los directivos escolares que es fundamental que la “gestión escolar... debe contener, conocimiento sobre políticas públicas, manejo de conflictos, administración, procesos de calidad...”, para lograr una gestión con calidad es necesario que todos los actores educativos estén dispuestos a trabajar en equipo, tener sentido de pertenencia, estar comprometidos y participar; estas actitudes

²²² HENAO, A, Octavio. Escuela, cultura y vida. Universidad de Antioquia. 2008. [consultado 25 sep. 2011]. Disponible en <<http://www.c5.cl/ieinvestiga/actas/ribie98/286M.html>> p. 1

²²³ Ibíd., p.2

“inciden en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educativos”²²⁴ y de esta manera asegurar la participación permanente de los directivos escolares y maestros, “garantizando la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución, permitir un eficiente uso de los recursos pedagógicos”²²⁵ y la interpretación adecuada de las políticas siguiendo un análisis crítico reflexivo y propositivo con el propósito de mejorar el establecimiento y lograr la calidad educativa.

Es primordial que directivos escolares y maestros estén formándose de manera permanente, pertinente, creativa, innovadora, responsable en el ámbito pedagógico, administrativo, financiero y comunitario de las instituciones escolares, ya que la sociedad moderna necesita de actores educativos expertos en sus campos de desempeño, manejo y solución de conflictos, “portadores de los mejores valores de la sociedad: la autenticidad, la pasión por el conocimiento, la honradez, la disciplina, la generosidad, la autocrítica, la sencillez, el patriotismo, la identidad cultural, el respeto por la naturaleza, la valoración de lo estético, el optimismo frente al futuro”²²⁶.

❖ **Formación en el manejo de los recursos humanos y físicos**, expresa un padre de familia que el programa debe tener en cuenta el “...aprovechamiento de recursos diversos en base de objetivos puntuales de gestión... Tener una misión educativa programada y real con control”, la formación en el manejo de los

²²⁴ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. El rector, como líder de la institución educativa. Al tablero. Óp., cit. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87221.html> pág. 1

²²⁵ *Ibíd.*, pág. 2

²²⁶ HENAO, A, Octavio. Escuela, cultura y vida. Universidad de Antioquia. Óp., cit. p. 2. Disponible en <http://www.c5.cl/ieinvestiga/actas/ribie98/286M.html> >

recursos implica la administración, control y seguimiento de los recursos físicos como lo son laboratorios, aulas de clase, salas de informática, papelería, etc. y la formación de los recursos humanos, para el caso de los directivos y maestros dar importancia a la formación profesional en cuanto a su área disciplinar, pedagogía, administración y manejo financiero del establecimiento educativo, con el fin de obtener un óptimo aprovechamiento de los recursos.

Naturaleza y Ambiente de la gestión escolar

“...este orientado acorde a las necesidades y el contexto y que invite a toda la comunidad educativa como factores fundamentales del proceso formativo...”

Los directivos, maestros, estudiantes y padres de familia manifiestan que esperan los lineamientos para el diseño de la propuesta de formación permanente en gestión escolar, acorde a los diversos contextos, es decir a los procesos, ambientes y espacios de los establecimientos educativos, afirman que esta propuesta tenga en cuenta características como:

❖ **Contextualizada**, los directivos escolares y maestros expresan que quieren una propuesta que este “...acorde a las necesidades y el contexto y que invite a toda la comunidad educativa como factores fundamentales del proceso formativo...” y asimismo “...cumpla todas las expectativas y no se quede solamente en el papel. Que se enriquezca con todos los actores”, además “...que pueda dar herramientas a los diversos entes que conforman la institución para dar solución a las situaciones que enfrenten en su quehacer diario...”.

Las evidencias brindadas por los directivos escolares y maestros permiten comprender la necesidad de una propuesta que se construya, teniendo en cuenta las características de los diversos contextos (culturales y sociales).

❖ **Teoría y práctica**, manifiestan los actores educativos que quieren que la propuesta “...no sea solo teórica que es en lo que se fundamenta la mayoría de programas, que este coherente con la realidad que vivimos...”. Estos testimonios permiten ver que a los actores educativos les interesa formarse para la práctica desde el campo pedagógico, administrativo, financiero y comunitario y los fundamentos teóricos deben ir de la mano con la práctica, con el fin de poder enfrentarse a los diversos desafíos que brindan los diferentes contextos a los que se enfrentan constantemente.

❖ **Participación y liderazgo**, los directivos escolares y maestros expresan que en “un programa de Gestión Escolar es importante el liderazgo y la participación de la comunidad educativa -planeada y organizada”, “donde todos opinan, todos trabajan y todos se responsabilizan”, “encaminados en hacer un plan integral en que estén gobierno, colegios, padres de familia y tratar toda esta problemática que encuentran durante el proceso de formación escolar”, es decir, que la propuesta sea interactiva que logre vincular a toda la comunidad educativa en los procesos de mejora y transformación de la institución.

Los actores educativos solicitan que la propuesta a crear promueva el liderazgo, la participación e interacción de toda la comunidad educativa en donde cada actor escolar sienta de forma autónoma la importancia de ser parte de la mejora o transformación del establecimiento educativo.

❖ **Compromiso**, los maestros afirman que algunos “...problemas surgidos en nuestro entorno... son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión”, además se evidencia que no se “...establecen compromisos serios y responsables con cada uno de los actores”.

Estos aportes dejan ver la necesidad de una propuesta donde los miembros educativos asuman compromiso, responsabilidades y profesionalismo, dentro y

fuera de la institución, logrando promover en toda la comunidad educativa el compromiso y la participación activa para la transformación institucional en donde se incentiven a compartir y trabajar en las alternativas de solución.

❖ **Trabajo en equipo**, los directivos, maestros y estudiantes opinan que el “trabajo en equipo desarrollado con PARES... se aprenden y se apoyan mutuamente”, este trabajo permite que “...todas las partes de la educación salga beneficiada”. Según Pilar Pozner el trabajo en equipo “valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros educativos, así como la negociación para llegar acuerdos y hace frente a los posibles conflictos, además se...caracteriza por la comunicación fluida, basada en relaciones de confianza y apoyo mutuo”²²⁷.

❖ **Evaluación y Seguimiento**, los directivos escolares y los maestros manifiestan que es importante el “...seguimiento y control permanente...”, ya que por medio de estos es posible valorar los procesos y resultados y de esta manera contribuir a la superación de las dificultades y falencias que se presentan en la cotidianidad de la institución.

²²⁷ POZNER, Pilar y otros. Trabajo en equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 9. Óp. cit., p. 9 disponible en <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_9.unknown>

5. LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO PARTICIPATIVO DE UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR

Los lineamientos se conciben como orientaciones y puntos de apoyo pedagógicos, conceptuales y metodológicos, que se desprenden del concepto de currículo planteado por la Ley General de Educación en el artículo 76 "...un conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local...". Para efectos del presente proyecto, la contextualización, la identificación de las necesidades de formación de maestros y directivos en gestión escolar, los antecedentes investigativos, el horizonte teórico, las características de un programa pertinente y permanente de formación de maestros y directivos; el diseño de un proceso pedagógico de formación constituido por etapas, momentos y productos constituyen, entre otros, los lineamientos curriculares de carácter general que orientan la propuesta a diseñar.

La investigación "Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en Gestión Escolar", es resultado del proceso de revisión documental de los proyectos de investigación del grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE); la información recolectada fue categorizada en factores que favorecen u obstaculizan la Gestión Escolar, necesidades de formación de la Gestión Escolar, para luego ser presentada en los encuentros con los Consejos Directivos de cuatro instituciones escolares del área metropolitana de Bucaramanga, con el propósito de confrontar, analizar y ampliar la información y la definición de las características de los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente, que contribuya a generar cambios innovadores que transformen las instituciones educativas en organizaciones que aprenden.

Los lineamientos se estructuraron de la siguiente manera: el contexto problemático, antecedentes investigativos, marco legal, horizonte teórico presentados en capítulos anteriores; características de la propuesta; proceso pedagógico, donde se encuentran los objetivos, las competencias de directivos y maestros; las etapas de formación constituidas por momentos y el resultado de su desarrollo, los productos, que evidenciarán su cumplimiento.

5.1 Características de la Propuesta de Formación

La propuesta de formación se fundamenta desde las siguientes características que están organizadas en categorías y subcategorías expuestas en el capítulo cuatro: Formación integral con las subcategorías formación en el ser persona, formación en la administración y direccionamiento de la institución, formación en el manejo de los recursos humanos, físicos y formación en gestión escolar con calidad y pedagogía; Naturaleza y ambiente de la gestión escolar, en esta categoría se encuentran características como: contextualizada, teórica y práctica, participación y liderazgo, compromiso, trabajo en equipo y evaluación y seguimiento.


5.1.1 Proceso pedagógico de la propuesta

La propuesta de formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar se enfoca como un proceso pedagógico de desarrollo de competencias en gestión y liderazgo de directivos y maestros, está constituida por etapas, momentos y productos donde cada una hace parte de la consecución y cumplimiento de los objetivos. A continuación el cuadro 6 presenta de manera global la propuesta:





CUADRO. 10 PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE PARA MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR

OBJETIVOS


General:

-  Promover procesos de formación, investigación y participación de directivos y maestros en gestión escolar que permita la transformación de la gestión y la cultura escolar para lograr la calidad educativa.


Específicos:

-  Sensibilizar a los actores educativos de la importancia de la gestión escolar y calidad educativa para el adecuado funcionamiento de la institución.
-  Generar un proyecto de transformación en la institución educativa como organización que aprende donde los directivos y maestros vinculen a los padres de familia y estudiantes.
-  Estimular la participación, creatividad e iniciativa de los actores educativos para transformar su institución educativa en una organización que aprende.
-  Socializar la propuesta formación permanente y el proyecto de transformar la institución educativa en una organización que aprende con miras a su reproductibilidad.

 **COMPETENCIAS COMUNES DE DIRECTIVOS ESCOLARES Y MAESTROS:**


 Comprender la naturaleza de la institución escolar y el papel de la gestión en la búsqueda de la Calidad educativa.

Competencias Procedimentales:

 Promover el ejercicio del liderazgo, la participación y trabajo en equipo de la comunidad educativa en los procesos de gestión de la Institución.

 Desarrollar procesos de gestión y mejoramiento que transformen la institución en una organización que aprende.


Competencias Actitudinales:

 Reconocer el valor del otro, la riqueza de la diversidad y la posibilidad de construir visiones compartidas y sentido de pertenencia que orienten el quehacer de la institución.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE:

 **DIRECTIVOS ESCOLARES:**

Competencias Cognitivas:

 Comprender los procesos de administración y direccionamiento de la institución escolar (visión compartida, trabajo en equipo, pensamiento sistémico, etc.) para transformarla en una organización que aprende

Competencias Procedimentales:

- ✎ Liderar los procesos de planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento en las áreas de gestión (Directiva, pedagógico, administrativa y de comunidad).
- ✎ Contextualizar de manera permanente el sentido y razón de ser del quehacer institucional

Competencias Actitudinales:

- ✎ Valorar la capacidad de los maestros y actores escolares para liderar la búsqueda y puesta en marcha de estrategias de gestión innovadoras y pertinentes.
- ✎ Disposición y apertura al cambio, flexibilidad para innovar y afrontar la complejidad de la organización institucional.

✎ MAESTROS:

Competencias Cognitivas:






- ✎ Comprender la importancia de su papel de liderazgo y gestor de procesos en las distintas áreas de gestión de la Institución.

Competencias Procedimentales:

- ✎ Participar activamente en los procesos de gestión escolar, en la actualización pertinente e innovadora del PEI.

Competencias Actitudinales:

- ✎ Promover el compromiso, la participación activa de los actores educativos y el trabajo en equipo en los diferentes procesos de gestión de la Institución Escolar.

ETAPAS									
ETAPA 1. ACERCAMIENTO AL CONCEPTO DE GESTION ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA 		ETAPA 2. HACIA DONDE VAMOS 		ETAPA 3. PROYECTO TRANSFORMAR LA INSTITUCION EDUCATIVA EN UNA ORGANIZACION QUE APRENDE 		ETAPA 4. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA. 		ETAPA 5. SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR Y DEL PROYECTO TRANSFORMAR LA INSTITUCION EDUCATIVA EN UNA ORGANIZACION QUE APRENDE 	
MOMENTO 1 Reconocer y analizar críticamente los conceptos básicos de Gestión escolar y Calidad Educativa que manejan los actores educativos.	MOMENTO 2 Revisar y construir teóricamente los conceptos de calidad educativa y gestión escolar.	MOMENTO 3 Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, lo que tiene y con lo que cuenta institución educativa para ser una organización que aprende.	MOMENTO 4 Hacia donde proyectar nuestros procesos de gestión para transformar la institución en una organización que aprende.	MOMENTO 5 Diseñar un proyecto para transformar la institución en una organización que aprende.	MOMENTO 6 Revisión participativa y ajustes del proyecto.	MOMENTO 7 Aplicación del proyecto "Transformar la institución en una organización que aprende".	MOMENTO 8 Evaluar la propuesta y el proyecto "Transformar la institución en una organización que aprende" con miras a su replicabilidad según contextos.	MOMENTO 9 Socialización de la propuesta y del proyecto "Transformar la institución en una organización que aprende" con miras a su replicabilidad.	

PRODUCTOS				
<input type="checkbox"/> Cuadro CQA (Lo que se conoce, lo que se quiere conocer y lo que se ha aprendido), <input type="checkbox"/> Conceptos de Gestión Escolar y Calidad Educativa pertinentes.	<input type="checkbox"/> Análisis situacional y posibilidades de desarrollo de la institución por medio de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y matriz de clasificación con lo que se tiene y cuenta la institución educativa (recursos físicos, económicos y humanos, disponibilidad de tiempo, pertinencia del currículo).	<input type="checkbox"/> Proyecto transformar la institución educativa en una organización que aprende	<input type="checkbox"/> Ejecución y evaluación de la proyecto transformar la institución educativa en una organización que aprende.	<input type="checkbox"/> Presentación de los resultados de los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta transformar la institución educativa en una organización que aprende para la implementación en otras instituciones educativas
TIEMPO				
Un mes	Un mes	Tres meses y medio	seis meses	un mes

Etapa Uno: Acercamiento al Concepto de Gestión Escolar y Calidad Educativa

Esta etapa comprende dos momentos los cuales tienen como objetivo principal lograr que los actores educativos reconozcan y analicen críticamente el concepto adecuado de Gestión Escolar y calidad educativa y de esta manera construyan teóricamente estos conceptos.

Dentro de las principales estrategias para su desarrollo está la de aplicar un instrumento llamado CQA (Lo que se conoce, lo que se quiere conocer y lo que se ha aprendido) (ver cuadro 11), el cual permitirá tener una visión amplia de las concepciones que manejan los actores y construir un concepto claro y pertinente de gestión escolar y calidad educativa para luego ser presentado a la comunidad educativa por medio de un simposio de la importancia de estos conceptos (Ver cuadro 15: Acercamiento al concepto de gestión escolar y calidad educativa.).

CUADRO 11 “CQA”

Lo que se conoce “C”	Lo que se quiere conocer “Q”	Lo que se ha aprendido “A”
Calidad Educativa:		
Gestión Escolar:		

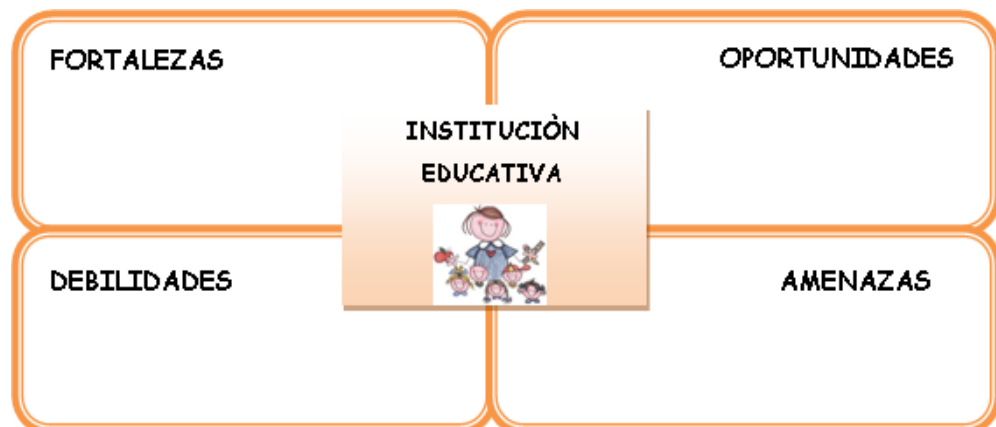
Etapa Dos: Hacia Dónde Vamos

En esta etapa los momentos a desarrollar se fundamentan en identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, lo que tiene y con qué cuenta la institución educativa, para que de esta manera los actores proyecten los procesos

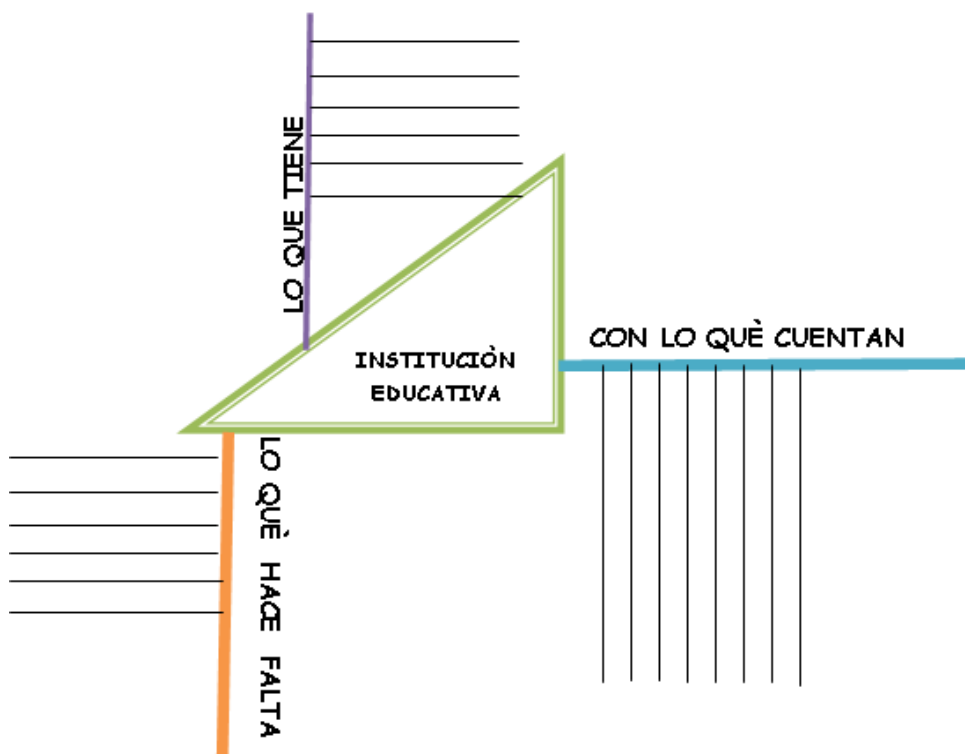
de gestión en la transformación de la institución educativa en una organización que aprende.

El propósito de esta etapa es caracterizar situacionalmente la institución e identificar sus posibilidades de desarrollo para convertirse en una organización que aprende, teniendo como estrategias a desarrollar la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) (ver cuadro 12) y matriz de clasificación ver cuadro 13) con lo que se tiene y cuenta la institución educativa (recursos físicos, económicos y humanos, disponibilidad de tiempo, pertinencia del currículo. etc). , (Ver cuadro 16: Hacia dónde vamos).

CUADRO 12 MATRIZ DOFA



CUADRO 13 MAPA COGNITIVO DE CLASIFICACIÓN



Etapas Tres: Proyecto Transformar la Institución Educativa en una Organización que Aprende.

Después situar y proyectar los procesos de gestión hacia la transformación de la institución escolar en una organización que aprende, los actores educativos trabajarán en equipo con una visión compartida para diseñar un proyecto que permita transformar la institución educativa en una organización que aprende. (Ver cuadro 17: Proyecto para transformar la institución educativa en una organización que aprende.)

Etapa Cuatro: Implementación y Evaluación del Proyecto

Esta etapa consta de dos momentos:

- ✍ Aplicación del proyecto. Los actores educativos implementarán su proyecto “transformar la institución en una organización que aprende” a la comunidad educativa, sensibilizando el cambio en la cultura escolar y la importancia de convertirse en una organización que aprende.
- ✍ Evaluación y ajuste permanente de la propuesta (ver cuadro 14). Los actores a través del proceso de desarrollo evaluarán el proyecto cualitativamente, donde darán a conocer falencias, fortalezas y cambios o modificaciones pertinentes. (ver cuadro 18: Implementación y evaluación de la proyecto.)

















CUADRO 14 CRITERIOS DE EVALUACION













Etapa Cinco: Socialización de la Propuesta Formación Permanente de Maestros y Directivos en Gestión Escolar y proyecto Transformar la institución en una organización que aprende

La propuesta Formación Permanente para Maestros y Directivos en Gestión Escolar será socializada teniendo en cuenta lo que se logró, las dificultades y los aspectos a mejorar con el propósito de verificar el cumplimiento de los objetivos planteados y evaluar su replicabilidad a otras instituciones educativas según contexto. Esta socialización estará a cargo del equipo coordinador de la propuesta. (Ver cuadro 19: Socialización de la propuesta formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar.).



5.1.2 Planificación de la propuesta formación permanente

CUADRO 15. ETAPA 1: ACERCAMIENTO AL CONCEPTO DE GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA							
OBJETIVOS:  RECONOCER Y ANALIZAR CRÍTICAMENTE LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA QUE MANEJAN LOS ACTORES EDUCATIVOS.  REVISAR Y CONSTRUIR TEÓRICAMENTE LOS CONCEPTOS DE CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR							
HACIA DONDE VAMOS	COMO LO HAREMOS	COMPROMISOS	CONTENIDOS	QUE NECESITAREMOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO
							
Reconocer y analizar críticamente los conceptos básicos de Gestión escolar y Calidad Educativa que manejan los actores educativos;	Crear un ambiente de confianza y participación en el que los actores educativos a través del cuadro CQA expresen sus concepciones de gestión escolar y calidad educativa.	 Participación individual de los actores en la construcción de sus concepciones de gestión escolar y calidad educativa.	 Conceptos calidad educativa y gestión escolar.	 Recursos Humanos y físicos.	 Cuadro CQA	 Equipo coordinador de la propuesta.  Directivos y maestros.  Instituciones comprometidas y/o seleccionadas	Dos semanas












<p>Revisar y construir teóricamente los conceptos de calidad educativa y gestión escolar</p>	<p>Los actores conformarán grupos donde revisarán sus conceptos y construirán mancomunadamente un concepto claro y pertinente con el apoyo del equipo coordinador de la propuesta.</p>	<p> Simposio a toda la comunidad escolar sobre la importancia de la calidad educativa y la gestión escolar.</p>	<p> Conceptos calidad educativa y gestión escolar.</p> <p> Trabajo en equipo</p>	<p> Recursos Humanos y físicos.</p> <p> Equipo de cómputo y material de audio.</p> <p> Cartelera informativa</p>	<p> Participación de los actores educativos en la construcción de los conceptos Gestión Escolar y Calidad Educativa y simposio.</p>	<p> Equipo coordinador de la propuesta.</p> <p> Directivos y maestros.</p> <p> Instituciones comprometidas y/o seleccionadas</p>	<p>Dos semanas</p>
---	--	--	--	---	--	---	--------------------

CUADRO 16.
ETAPA 2: HACIA DÓNDE VAMOS

OBJETIVOS:

-  IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS, LO QUE TIENE Y CON LO QUE CUENTA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA SER UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.
-  PROYECTAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN PARA TRANSFORMAR LA INSTITUCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.

HACIA DONDE VAMOS	COMO LO HAREMOS	COMPROMISOS	CONTENIDOS	QUE NECESITAREMOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO
							
Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, lo que tiene y con lo que cuenta institución educativa para ser una organización que aprende	Realizar consensos con los actores de análisis, crítica, proposición y reflexión sobre como transformar la cultura escolar en una organización que aprende teniendo en cuenta los conceptos de calidad educativa y gestión escolar.	 Mesa redonda dirigida por un moderador para la confrontación de los diversos puntos de vista.	 Calidad Educativa, Gestión escolar.  Organizaciones que aprenden	 Recursos humanos y físicos.	 Participación activa de los actores educativos	 Equipo coordinador de la propuesta.  Directivos y maestros.  Instituciones comprometidas y/o seleccionadas	Dos semanas


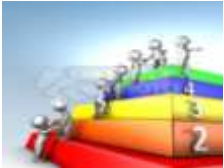
















<p>Hacia donde proyectar nuestros procesos de gestión para transformar la institución en una organización que aprende.</p>	<p>Seminario “cómo lograr transformar la cultura escolar”, dirigido por el equipo coordinador de la Propuesta</p>	<ul style="list-style-type: none">  Responsabilidad y participación de los actores.  Motivar a la comunidad educativa a la transformación de la cultura escolar y los beneficios que trae 	<ul style="list-style-type: none">  Conceptos básicos de gestión escolar y calidad educativa.  Cultura escolar 	<ul style="list-style-type: none">  Recursos Humanos y físicos.  Equipo de cómputo y material de audio.  Carteleras informativas. 	<ul style="list-style-type: none">  Participación activa de los actores educativos en el seminario alemán. 	<ul style="list-style-type: none">  Equipo coordinador de la propuesta.  Directivos y maestros.  Instituciones comprometidas y/o seleccionadas 	<p>Un mes</p>
---	---	---	--	---	--	--	---------------

CUADRO 17.

ETAPA 3: PROPUESTA PARA TRANSFORMAR LA INSTITUCION EDUCATIVA EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.

OBJETIVO:



 DISEÑAR UN PROYECTO PARA TRANSFORMAR LA INSTITUCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE



















HACIA DONDE VAMOS	COMO LO HAREMOS	COMPROMISOS	CONTENIDOS	QUE NECESITAREMOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO
							
Diseñar una proyecto transformar la institución en una organización que aprende	Los actores educativos harán acuerdos de cómo estructurar y diseñar el proyecto “transformar la institución educativa en una organización que aprende”.	 Responsabilidad en el diseño del proyecto.	 Conceptos básicos de gestión escolar y calidad educativa.  Organización que aprende  Liderazgo, trabajo en equipo.	 Recursos Humanos y físicos.	 Participación activa de los actores educativos en el diseño del proyecto.  Diseño del proyecto “transformar la institución educativa en una organización que aprende”.	 Equipo coordinador de la propuesta.  Directivos y maestros.  Instituciones comprometidas y/o seleccionadas	Tres meses y medio












CUADRO 18.

ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACION DE LA PROPUESTA.

OBJETIVOS:

-  APLICAR EL PROYECTO “TRANSFORMAR LA INSTITUCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE” A LA COMUNIDAD EDUCATIVA.
-  EVALUAR LA PROPUESTA FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR CON MIRAS A LA RE APLICABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEGÚN CONTEXTO.

HACIA DONDE VAMOS	COMO LO HAREMOS	COMPROMISOS	CONTENIDOS	QUE NECESITAREMOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO
							
<p>Aplicación del proyecto “transformar la institución en una organización que aprende” desarrollo en la comunidad educativa</p>	<p>Comunicar a la comunidad educativa el proyecto “transformar la institución en una organización que aprende”, los objetivos y beneficios que se logran.</p> <p>Implementación del proyecto.</p>	<p> Motivar a la comunidad educativa en la implementación del proyecto.</p>	<p> Conceptos básicos de gestión escolar y calidad educativa.</p> <p> Organización que aprende</p> <p> Cultura escolar</p> <p> Liderazgo, trabajo en equipo.</p>	<p> Recursos Humanos, físicos y financieros.</p>	<p> Participación activa de la comunidad educativa en la implementación de la propuesta.</p>	<p> Equipo coordinador de la propuesta.</p> <p> Directivos y maestros.</p> <p> Instituciones comprometidas y/o seleccionadas</p>	<p>Cuatro meses</p>

<p>Evaluar la propuesta formación permanente para maestros y directivos en Gestión Escolar con miras a la re aplicabilidad de la institución educativa según contexto.</p>	<p>Análisis cualitativo de los resultados obtenidos por parte de los actores educativos que implementaron la propuesta.</p> <p>Los actores partícipes de la propuesta la evaluarán a partir de los siguientes criterios de evaluación falencias, fortalezas y aspectos a mejorar.</p>	<p> Identificar las fortalezas y proponer alternativas solución en las falencias.</p>	<p> Conceptos básicos de gestión escolar y calidad educativa.</p> <p> Organización que aprende</p> <p> Cultura escolar</p> <p> Liderazgo, trabajo en equipo, participación y sentido de pertenencia.</p> <p> Responsabilidad compartida</p>	<p> Recursos Humanos, físicos y financieros</p>	<p> Responsabilidad y objetividad en el proceso evaluativo de la propuesta.</p>	<p> Equipo coordinador de la propuesta.</p> <p> Directivos y maestros.</p> <p> Instituciones comprometidas y/o seleccionadas</p>	<p>Dos meses</p>
---	---	--	---	--	--	---	------------------



CUADRO 19.

ETAPA 5: SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE PARA MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR Y DEL PROYECTO TRANSFORMAR LA INSTITUCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.

OBJETIVO:

 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR Y DEL PROYECTO TRANSFORMAR LA INSTITUCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE CON MIRAS A LA RE APLICABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

<p>HACIA DONDE VAMOS</p> 	<p>COMO LO HAREMOS</p> 	<p>COMPROMISOS</p> 	<p>CONTENIDOS</p> 	<p>QUE NECESITAREMOS</p> <p>RECURSOS</p> 	<p>EVALUACION</p> 	<p>RESPONSABLES</p> 	<p>TIEMPO</p> 
<p>Socialización de la propuesta formación permanente de maestros y directivos en Gestión Escolar y del proyecto transformar la institución en una organización</p>	<p>Exposición a los actores educativos de otras instituciones de los resultados obtenidos (fortalezas, falencias y procesos a mejorar) de la propuesta.</p>	<p> Presentación de los resultados de la propuesta formación permanente y del proyecto transformar la institución en una organización que aprende para la implementación en otras institución</p>	<p> Conceptos básicos de gestión escolar y calidad educativa.</p> <p> Organización que aprende</p> <p> Cultura escolar</p> <p> Liderazgo, trabajo en equipo,</p>	<p> Recursos Humanos, físicos y financieros</p> <p> Equipo de cómputo y material de audio.</p>	<p> Presentación de la propuesta y del proyecto a los actores e invitados de otras instituciones.</p>	<p> Equipo coordinador de la propuesta.</p> <p> Directivos y maestros.</p> <p> Instituciones comprometidas y/o seleccionadas</p>	<p>Un mes</p>

<p>que aprende con miras a la re aplicabilidad de la institución educativa según contexto.</p>		<p>educativas</p>	<p>participación y sentido de pertenencia.</p> <p> Responsabilidad compartida</p> <p> Formas de evaluar</p>				
---	--	-------------------	---	--	--	--	--

6. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el trabajo de investigación se logró identificar en un primer lugar, los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar; en un segundo lugar, las necesidades que se desprenden de la formación en gestión escolar; y por último, la definición de las características de la propuesta. Determinando las siguientes conclusiones:

- ❖ Los actores de la comunidad educativa poseen concepciones reduccionistas sobre el concepto de gestión escolar identificada desde tres aspectos: responsabilidad del rector, donde no se reconoce el papel protagónico de los maestros como gestores en las acciones colectivas para el funcionamiento educativo; conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa que presenta dificultades por el otorgamiento de funciones, que puede manifestarse en la jerarquización de trabajo y fortalezas por su carácter innovador y creativo en las acciones y por último la gestión como medio para mejorar la institución educativa desde el enfoque pedagógico, administrativo y comunitario para lograr la calidad y el mejoramiento institucional.
- ❖ Para los directivos escolares y maestros las prácticas o formas de realizar la gestión escolar es uno de los factores que la obstaculizan, debido a que algunos actores no tienen un conocimiento claro acerca del manejo financiero, de las problemáticas de los estudiantes y además se evidencia el poco compromiso, la falta de sentido de pertenencia, liderazgo y trabajo en equipo. Una de las necesidades de formación radica en la importancia de tener una visión clara acerca de la gestión escolar que permita fortalecer sus procesos de comprensión y práctica sobre este concepto, reconociendo que es una responsabilidad compartida, donde es importante generar compromisos, sentido de pertenencia, promover el trabajo en equipo dentro de la

organización escolar, el buen manejo financiero y reconocer cuál es la finalidad de los procesos de la gestión escolar.

- ❖ La sociedad demanda en los directivos y maestros la actualización de sus conocimientos en su área disciplinar, pedagógica y administrativa para el desarrollo de la calidad educativa; sin embargo, en algunas circunstancias los actores escolares presentan dificultades para formarse permanentemente, debido a la implementación de programas no adecuados, limitación de tiempo y espacios, falta de recursos económicos, confusión entre los términos capacitación y formación, capacitaciones no pertinentes y vacíos en la formación Inicial, es por esta razón que las universidades e instituciones de educación superior deben proponer programas de formación inicial y permanente desde un enfoque integral y contextualizado que permita la transformación del quehacer pedagógico del maestro y la organización escolar.
- ❖ La profesión educadora ha sido desvalorizada socialmente porque el maestro se concibe como simple transmisor de información, debido a la rutinización de sus actividades pedagógicas, desinterés en la formación permanente, la poca participación, sentido de pertinencia y compromiso con la institución educativa, etc., esto genera desmotivación en los maestros dentro de su quehacer pedagógico y poca valoración social de sí mismos, es por ello que las organizaciones universitarias buscan desarrollar dentro de sus programas de formación inicial y permanente habilidades y competencias en directivos y maestros para que sean críticos y propositivos frente a las exigencias que la sociedad impone, en la reflexión de su práctica pedagógica, innovación y actualización de sus conocimientos disciplinares y pedagógicos, contribuyendo a valorar socialmente la profesión educadora

- ❖ La profesión docente actualmente es una de las labores que presentan condiciones de trabajo no adecuadas como los bajos salarios, sobrecarga laboral, limitación de recursos físicos y económicos en comparación con otras profesiones; es por estas condiciones que los directivos escolares y maestros deben unirse para exigir a las entidades gubernamentales políticas educativas pertinentes, que posibiliten valoración de la dignidad del ser maestro, mejoramiento de las condiciones socio laborales, una jornada laboral que no afecte su calidad de vida y profesional y brindar adecuados recursos a las instituciones, pues estos son claves para el mejoramiento de los ambientes y procesos educativos.

- ❖ Los directivos escolares y maestros manifiestan que la falta de conocimiento en el manejo de las diferencias, afecta la comunicación y la concreción de acuerdos; por ello se hace necesario que los actores se formen para afrontar educativamente los diversos conflictos que se presentan en su quehacer, promoviendo alternativas de solución a través del diálogo y el respeto para que de esta manera, se logren acuerdos de convivencia y avances en la formación ciudadana de los actores educativos.

- ❖ La calidad educativa, es uno de los conceptos más utilizados dentro del sistema educativo y ha experimentado continua transformación y desarrollo; es por esta razón que los maestros y directivos suelen tener concepciones reduccionistas como: “calidad total: como concepto empresarial enfocada en la productividad y a la satisfacción del estudiante como cliente y consumidor; “acceso y permanencia en el sistema educativo” garantizando el derecho de la educación sin ninguna forma de discriminación y generando de esta manera el hacinamiento escolar; “calidad por certificación” donde certifique el buen funcionamiento del establecimiento educativo como

empresa a través de la evaluación externa e interna y por último la calidad de los actores escolares.

En la formación permanente en gestión escolar para los maestros y directivos radica en la importancia de tener una visión clara acerca del concepto de calidad educativa desde los factores que la determinan, como son: el primero calidad de los actores (educandos y educadores) que se fundamenta en la calidad humana y calidad profesional desde el ámbito investigativo, científico y pedagógico, calidad de los insumos materiales y financieros, calidad de los procesos (académicos, administrativos y comunitarios), calidad de los ambientes (plantas físicas, estructura, iluminación, zonas verdes, etc.) y calidad de los resultados (campo pedagógico y administrativo).

- ❖ Los actores escolares expresan que los cambios en las políticas educativas, han sido uno de los factores que afectan la calidad educativa, debido a que en la mayoría de los establecimientos escolares por presión de las políticas educativas, se da importancia a la cobertura; se evidencia contradicción y no claridad en la políticas y no preparación de los maestros para asumirlas adecuadamente, por esta razón se hace necesario formar a los actores educativos para que realicen una interpretación analítica, crítica, reflexiva y propositiva de las políticas educativas.

- ❖ La evaluación institucional es una estrategia de las instituciones escolares que permite cualificar y transformar la gestión escolar y desarrollar la calidad educativa. Los procesos de evaluación pueden promover el mejoramiento continuo de la institución a través del compromiso y la socialización de los resultados en la emisión de juicios críticos, analíticos, reflexivos y propositivos. La necesidad de formación en este aspecto se hizo evidente, como parte de la formación en gestión; ésta es importante para generar una

cultura de mejoramiento en pro de la transformación permanente de la institución educativa.

- ❖ Los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente que se gestaron, buscan promover la gestión con calidad y la transformación de las instituciones en una organización que aprende, de manera que posibiliten desarrollar el sentido de pertenencia, el compromiso, el trabajo en equipo, el ejercicio del liderazgo, la participación e integración de cada uno de los actores escolares y su reconocimiento como miembros activos, que aportan ideas para su transformación.
- ❖ La colaboración del maestro asesor fue crucial y oportuna para el desarrollo de nuestra investigación.

6.1 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones resultado del proceso investigativo:

- ❖ Es necesario promover la re conceptualización de los conceptos tradicionales de gestión escolar y calidad educativa para tener una visión clara que permita la transformación pertinente de la cultura escolar como organización que aprende a partir de los siguientes factores: En la gestión escolar desde el dominio personal, el trabajo en equipo, la visión compartida, el pensamiento sistémico, el buen manejo financiero, el compromiso, la participación activa y el liderazgo; por último en la calidad educativa desde la calidad de los actores educativos en la calidad humana y calidad profesional con enfoque investigativo, científico, pedagógico y administrativo; la calidad de los insumos materiales y financieros y calidad de los procesos académicos, administrativos y comunitarios, calidad de los ambientes (académicos, administrativos y comunitarios), calidad de los ambientes (plantas físicas, estructura, iluminación, zonas verdes, etc.) y calidad de los resultados (campo pedagógico y administrativo).
- ❖ Promover en las instituciones educativas ambientes de participación de la comunidad escolar en donde se promueva la gestión, el sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo, liderazgo con el fin de aportar a la mejora del establecimiento y lograr la calidad educativa.
- ❖ Es primordial sensibilizar y concientizar a la comunidad escolar sobre la importancia de promover y participar activamente en proyectos que ayuden alcanzar la gestión con calidad.

- ❖ La formación permanente para directivos escolares y maestros es una necesidad fundamental en la educación actual, ya que permite estar actualizados para enfrentar los nuevos retos de la educación como lo son: la gestión escolar, el logro de la calidad educativa y además tener presente los cambios culturales, políticos, económicos, científicos y tecnológicos.
- ❖ Los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente para su adecuado desarrollo exige el proceso pedagógico trazado por competencias de directivos y maestros, el desarrollo de las diferentes etapas, momentos y productos que son flexibles y sujetos a ajustes según situaciones y contexto.
- ❖ Es fundamental que los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente sea evaluada durante todo el proceso, con el fin de garantizar que se cumplan los objetivos propuestos, se determinen sus fortalezas y debilidades y realicen los ajustes pertinentes.
- ❖ La Socialización de los lineamientos para el diseño participativo de una propuesta es una alternativa valiosa para que pueda ser replicable en otros establecimientos educativos, con los respectivos ajustes teniendo en cuenta contextos.

BIBLIOGRAFIA

ABRILE, V, María Inés. Calidad de la educación requerimientos para la profesionalización de los docentes. En: Revista N° 5 OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Administración Científica y Frederick Winslow Taylor. 2010. Disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/tyac/1.asp

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Los 14 Principios de Administración de Fayol. 2010. Disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/14fayol/

AMERENA CASAO, Norma., et al. Gestión Escolar: una alternativa ante los desafíos de gestión y descentralización del sistema educativo. Mexico.2003. Disponible en: www.oas.org/udse/gestion/ges_nacion_rivera.doc

ANTUNEZ, Serafín. Cuadernos de Educación. Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: Editorial Horsori, 2000.

APUD NIRENBERG, Olga. Evaluar para la transformación. Argentina:Editorial Paidós, 2000.

BAR, Graciela. Perfil y competencias del docente en el contexto institucional. I Seminario taller sobre perfil del docente y estrategias de formación. Perú. 1999. Disponible en: <http://www.oei.org.co/de/gb.htm>

BONILLA CASTRO, Elssy, et al. Más allá del dilema de los métodos. Bogotá. Editorial Norma, 1997.

BOSCHIN, Marta Josefa y Nora Graciela Metz. Gestión de costos en instituciones educativas. Universidad del Aconcagua. 2009. Disponible en: http://www.revistaiic.org/articulos/num5/articulo24_esp.pdf

BRICEÑO, Gerardo. Programas de Formación Vs Programas de Capacitación. 2010. Disponible en <<http://es.shvoong.com/social-sciences/education/1994370-programas-formaci%C3%B3n-vs-programas-capacitaci%C3%B3n/>

CABALLERO D, Carmen., et al. Prevalencia del síndrome del Burnout y su correlación con factores psicosociales en docentes de una institución universitaria privada de la ciudad de Barranquilla. Disponible en <http://www.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/viewFile/157/1644>

CAMARGO A, Marina., et al. Las necesidades de Formación docente. Universidad de la Sabana. Bogotá, 2004. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/834/83400708/83400708.html>

CANO, Elena. Como Mejorar las Competencias de los Docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado. Barcelona. Editorial Grao, 2005.

CATAÑO, Natalia Andrea Cataño. Ministerio de Educación Nacional. Baja la Calidad Educativa en Colombia. 2008. Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/article-112655.html>

CHAVES, Orlando Pulido. La Federación Colombiana de Educadores (FECODE) y la lucha por el derecho a la educación. El Estatuto Docente. Las luchas por el derecho a la educación en América Latina. Laboratorio de políticas públicas. Buenos Aires. 2008. Disponible en: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bpXZFSNW4toJ:www.foro-latino.org/flape/boletines/boletin_referencias/boletin_24/documentos/Sindicatos/federacion_colombiana_maestros.pdf+Las+luchas+por+el+derecho+a+la+educaci%C3%B3n+en+Am%C3%A9rica+Latina%2B+orlando&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEESqReAVRRKInRuKsBeH74_ogOdrRYHqrUuGZ81KuGTcVnuvvcyjBh86uvm8Y3xcXm6c_DaRnJqZHiuBEc5lewoVCQzQz8uNYfe9s2kkj1AAciNm7qMfKPLT9ELu9RC-0fuUyFRce&sig=AHIEtbSyBhl6nje9D6KZTm4WDjdjJQUSPA

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Al Tablero. La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 2007. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-137440.html>

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Fondo de Servicios Educativos. Bogotá. 2006. Disponible en http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/articles-114277_archivo_ppt6.pdf

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Colombia Aprende. ¿Qué es gestión educativa?, 2007. Disponible en <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

COLOMBIA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia de 1991. Santa Fe de Bogotá. 2002.

COLOMBIA, Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar. Bucaramanga.

COLOMBIA. GOBERNACIÓN DE SANTANDER. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN. Resolución 09874. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34 Guía para el Mejoramiento Institucional. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 2008.

COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Eduteka. Retos para la educación colombiana. Disponible en <http://www.eduteka.org/RetosEducacionColombianaFPP.php>

COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. El rector, como líder de la institución educativa. Al tablero. Bogotá. 2002. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87221.html>

COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Colombia Aprende. Qué es gestión educativa. 2007. Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Decreto 1850 de 13 de agosto de 2002. Bogotá, Colombia

COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan Decenal de Educación PNDE. 2006- 2016 "Pacto Social por la Educación". Bogotá: 2005.

COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación: Ley 115 de 1994. Santa fe de Bogotá, Colombia: MEN, 2000.

_____ Decreto 1860. Bogotá: MEN 1994

_____ Decreto 0709. Bogotá: MEN1996

_____ Decreto 1278. Bogotá: MEN, 2002

_____ Ley 715 de 21 de diciembre de 2001. Bogotá, Colombia. Nº 5.7.

CORREA de Urrea, Sonia Correa Valderrama y otros. Gestión educativa contextualizada. Fundación Universitaria Luis Amigó. Colombia- Medellín. Disponible en la web: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/17gestioneducativacontextualizada.pdf>

DAY, Christopher. Formar Docentes. Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado. Madrid. Editorial Narcea. 2005.

DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. UNESCO. Cap. 7. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf>

ELIZONDO, E, AURORA. La nueva escuela I. Maestro y enseñanza. Paidós. México. 2001.

ELLIOT, John. La investigación- acción en educación. Editorial Morata. Madrid, 2005. 5ª edición.

ERICKSON, Erick. Infancia y sociedad. Citado por VARGAS, P, Carlos. Aportaciones de la Teoría Psicoanalítica al Desarrollo de la Adolescencia: La

Intervención En El Aula. 2001. Disponible en:
<http://www.encuentropsicoanalitico.com/s1/APORTACIONESDELATEORIA.pdf>

Escuela Normal Superior de Bucaramanga. Disponible en:
<http://www.normalbucaramanga.edu.co/>

Escuela Normal Superior de Piedecuesta. Creciendo en valores. Generamos cambio. Disponible en:
<http://www.normalpiedecuesta.edu.co/institucional.php?idInfoInst=2>

FLORES, Arevalo Isabel. ¿Cómo estamos formando a los maestros en América latina? Lima. 2003. Disponible en:
http://www.dfpd.edu.uy/cfe/docentes/atd/proy_ley_educ/como_estamos_formando_maestros_america_latina%5B1%5D.pdf

GATT, Elsa. La Formación docente como eje ideológico de las políticas educativas: Formación permanente v/s capacitación continua. Brasil, 2008. Disponible en: <http://www.revistadocencia.cl/pdf/20100730181900.pdf>

GIORDAN, André. Los Orígenes del Saber. Citado por MORENO, Elsa. Concepciones de Práctica Pedagógica. Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá. 2008. Disponible en:
http://www.pedagogica.edu.co/storage/folios/articulos/fo16_11inve.pdf pág. 3

GRUPO CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR –CEGE. Integrado por estudiantes de Pregrado y posgrado de la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander.

GUERRERO, B, Eloísa., et al. Salud Mental Laboral en los Profesionales de la Educación. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/6734/Salud-Mental-Laboral-Profesionales-Educacion.html>

HENAO, A, Octavio. Escuela, cultura y vida. Universidad de Antioquia. 2008. Disponible en: <http://www.c5.cl/ieinvestiga/actas/ribie98/286M.html>

IBÁÑEZ, Esteban. La Educación Permanente y las Nuevas tecnologías ante las necesidades educativas actuales. Universidad Pablo de Olavide. España. Disponible en: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/EP.htm

IMBERNON, F. “De la formación espontánea a la formación planificada. La política de la formación permanente en el estado español”. 1999. Citado por: Angulo Rasco, J. Barquín Ruiz, y A. I. Pérez Gómez, Desarrollo profesional del docente: Política, investigación y práctica.

INEM Custodio García Rovira. Bucaramanga. Disponible en: <http://www.inemitas.com/UDI/mision.php>

LAPIDUS, Ruth. Ser docentes hoy. Mediación escolar: una estrategia para la gestión de los conflictos. Argentina. 2004. Disponible en: <http://portal.educ.ar/debates/eid/docentes hoy/mediacion-escolar/mediacion-escolar-una-estrategia-para-la-gestion-de-los-conflictos.php>

LEÓN, Lefcovich, Mauricio. Reingeniería de procesos. 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefcó.htm>

LEON, Roger, et al. Las Organizaciones Inteligentes. México. Industrial data Revista de investigación. 2003. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/816/81660213.pdf>

Ley 617 de Octubre 6 del 2000. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/normatividad/leyes/Ley617de2000.pdf>

LOPEZ, Regalado Oscar. Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" facultad de ciencias históricas sociales y educación. Medios y materiales educativos. pág. 46. Disponible en: <http://www.slideshare.net/guest549104/los-medios-y-materiales-educativos-presentation>

MARGIOTTA, Edgardo., et al. Herramientas para la evaluación institucional Primeras ideas para comenzar a “mirarnos” como escuela. Disponible en: <http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/TallerINET-FEDIAP-EvaluacionInstitucionalII.pdf>

MARITZA Cáceres Mesa y otros. La formación pedagógica de los profesores universitarios. Una propuesta en el proceso de profesionalización del docente. Universidad de Cienfuegos. Cuba. 2001. disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/475Caceres.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN REPUBLICA DEL PERU. Compromiso de Maestro. Lima Perú. 2008. Disponible en: http://www.paulovi.edu.pe/normas/compromiso_primaria_2008.pdf

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL SALVADOR. Proyecto para el Fortalecimiento Profesional de los Directores, Docentes y Formadores (proyecto asociado). 2005. Disponible en: http://ceccsica.org/programas-accion/educa/paises/docform/Formulacion_El_Salvador_II.pdf

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL EL SALVADOR. Gestión Escolar efectiva al Servicio del Aprendizaje. 2008. Salvador. Disponible en: <http://www.slideshare.net/adalbertomartinez/gestion-escolar-efectiva-0-1649979>

MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: Al filo de la oportunidad. Informe conjunto. Colombia: Magisterio, 1998.

MURILLO, Javier y Cuenca, Ricardo. Construyendo Consensos en Torno al Concepto de Educación de Calidad. Organización de Estados Iberoamericanos. 2001. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol5num3/editorial.htm>

NORMA ISO 9001: 2008. Sistema de Certificación de Calidad. Disponible en: http://www.utpl.edu.ec/iso9001/images/stories/NORMA_ISO_9001_2008.pdf.

OLIVO, P, Eurelia. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico Recinto de Arecibo. 2007. Disponible en: <http://www.opdhinc.com/Backup%20of%20Tesis%20MJF%20revisada%20y%20aprobada%202007.pdf>

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. World data on education datos mundiales de educacion. unesco. 2010. Disponible en: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Colombia.pdf.

PALACIOS, María Amelia. La educación en América Latina y El Caribe los procesos pedagógicos. Chile. 2000. Disponible en <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/palacios.pdf>.

PELAYO, Carmen María. Las principales teorías administrativas y sus enfoques. Caracas. 1999. Disponible en: http://cursos.puc.cl/pps1-1/almacen/1287159017_glarrail_sec1_pos0.pdf

PEREZ, Memo. Gestiópolis. Calidad Total. 2002 disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>

PÉREZ G, Ángel., Calidad de la enseñanza y desarrollo profesional docente. CITADO POR: SVERDLICK, Ingrid. Buscando a la calidad educativa. Foro Latinoamericano de políticas. 2009. Disponible en: http://www.google.com.co/url?sa=t&source=web&cd=6&ved=0CEoQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.foro-latino.org%2Fflape%2Fboletines%2Fboletin_referencias%2Fboletin_26%2Farticulos%2F3.pdf&rct=j&q=calidad%20educativa%20pdf&ei=im8cTsPLLoeRgQe84tXW/CQ&usq=AFQjCNFpEZyhUm303rFKy90FbmOSbSt_Q&cad=rja

PIEDAD, A, María. Universidad Nacional Autónoma de Bucaramanga. Programa de gestión escolar para directivos docentes. Bucaramanga. 2010. Disponible en: http://exo.unab.edu.co/ExoNv/archivos/_1PROGRAMA_DE_GESTION_ESCOLAR_PARA_DIRECTIVOS_DOCENTES.pdf

PIMIENTA, Julio. Metodología constructivista. Guía para la planeación docente. México. 2007.

PORTER, L. Smith. La etiología de las etapas iniciales de los empleados de la organización reacciones. Manuscrito inédito. Escuela de Graduados de Administración de la Universidad de California en Irvine. Disponible en: <http://tgrajales.net/compinstit.pdf>

POZNER, Pilar., et al. Liderazgo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 3. Buenos Aires. Editorial IPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. 2000. Disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_3.unknown

POZNER, Pilar, RAVELA, et al. Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 2. Editorial IPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. 2000. disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_2.unknown

POZNER, Pilar., et al. Trabajo en Equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 9. Buenos Aires. Editorial IPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. 2000. Disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_9.unknown

POZNER, Pilar., et al. Desafíos de la Educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo 1. Buenos Aires. Editorial IPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. 2000. disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_1.unknown

Proyecto CIGA. Gestionando una cultura de calidad en la educación. Citado por. ROA, Cesar Augusto, CASTRO, Aura Luz y otros. Gestión Escolar y Formación de Maestros. Un Desafío para Transformar la Cultura Escolar. Universidad Industrial de Santander y Colciencias. Grupo de Investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar.

QUINTANA, P, Alberto. Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Lima. 2006. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/3634305/Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana> Pág. 26.

QUIROZ, Rafael. El tiempo cotidiano en la escuela secundaria. México. 2000 Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/nuant/cont/42/cnt/cnt6.pdf>

RAMÍREZ, R, Rodolfo La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación. Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/ramirez/ramirez1.pdf>

REMOLINA DE CLEVES, Nahyr. El maestro como formador y cultor de la vida. 2004. Disponible en: http://www.revistatabularasa.org/numero_dos/calle.pdf

REVISTA DEL CENTRO DE INVESTIGACION. Universidad de la Salle. Escuelas, directivos y maestros en conflicto, una perspectiva organizacional. 2001. México. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/342/34241604.pdf>.

RIVAS, V, Felipe. El Salvador.com. Es importante dignificar al docente, también evaluarlo. El salvador. Disponible en: <http://m.elsalvador.com/smartphones/nota.aspx?idCat=6364&idArt=5963264>

ROA, Cesar Augusto. Agenda por la pedagogía y dignificación de la profesión educadora. Universidad Industrial de Santander. 2005.

ROA, Cesar. Grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.

ROA, Cesar Augusto. Dinámica del conocer humano, las implicaciones pedagógicas. Bogotá: Universidad Javeriana, 1998.

ROA, Cesar Augusto., et al. Gestión Escolar y Formación de Maestros. Un Desafío para Transformar la Cultura Escolar. Universidad Industrial de Santander y Colciencias. Grupo de Investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar.

ROJAS, B, Álvaro. Educación, compromiso social y formación docente. En: Revista N°37 OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 2006. Disponible en <http://www.rieoei.org/opinion16.htm>

RUIZ, L, Lourdes. Formación integral: desarrollo intelectual, emocional, social y ético. Revista Universidad de Sonora. México. 2009. Disponible en <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/19-19articulo%204.pdf>

SALAZAR, Dalmary y Gerardo Enrique Romero. Planificación. ¿Éxito Gerencial? Disponible en: <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/mc/article/viewFile/204/192>

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Caracas. 1993. Venezuela.

SANDOVAL, O, Sandra. La formación de educadores en Colombia. Geografías e imaginarios. Universidad Pedagógica Nacional. 2001.

SAPIÉNS, P, José. Propuesta para la formación y actualización de: directores supervisores y jefes del sector de Educación Básica.2000. México. Disponible en: <http://www.upn25b.edu.mx/portalupn/images/pdf/Simposium/MESAA/Elpapeldelosasesorestecnicopedagogicoseneldesarrolloprofesional/PropuestaformacionactualizacionRosario.pdf>

SECRETARIA DE EDUCACIÓN. Plan territorial de formación de docentes y directivos docentes. Bogotá. 2000-2001.

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

SEIBOLD, Jorge .¿Equidad en la Educación? La Calidad Integral en Educación. En: Revista N°23 OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 2000. Disponible en <http://www.rieoei.org/rie23a07.htm>

SENGE, Peter. La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Juan Granica. España. 1994

SERVICIOS EDUCATIVOS DEL MAGISTERIO. ABC del Educador Competencias básicas para docentes y directivos docentes. Evaluación de desempeño. Editorial SEM. Bogotá, 2003.

SORIA, Oscar. Calidad, eficiencia y equidad en la educación superior. Citado por. Universidad de las Américas Puebla. Capítulo II calidad educativa. 2009. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mce/fuentes_g_mm/capitulo2.pdf

VAILLANT, Denise. SOS profesión docente: al rescate del curriculum escolar. UNESCO. Ginebra. 2006.

VEGA, Marín José Oscar. Modelo de gestión escolar. Secretaria de educación básica coordinación de gestión educativa. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/16671810/Modelo-de-Gestion-Escolar-Para-Directivos>

VILA Merino, Eduardo S. políticas educativas y globalización neoliberal: análisis y discursos principales. Universidad de Málaga. Disponible en: <http://rcci.net/globalizacion/2003/fq398.htm>

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

Von Bertalanffy, Ludwig. Teoría General de Sistemas, Citado por: Ronald Solano. Teoría de Sistemas. 2007. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teodesistemas.htm>

WARREN, Bennis. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectiva. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano. 1973. Disponible en: <http://www.slideshare.net/agascras/teoria-del-desarrollo-organizacional-5465684>

ANEXOS

ANEXO 1

FACTORES QUE FAVORECEN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN EDUCATIVA (REVISIÓN DOCUMENTAL)		
FACTORES QUE OBSTACULIZAN		
MAESTROS Y DIRECTIVOS		
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDENCIA
Diversas concepciones sobre gestión escolar.	✓ Responsabilidad del rector y directivos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “La responsabilidad es de los directivos más precisamente de la rectoría”. FPMGE/M Pág. 58 y IEFGE/M Pág.139 ❖ “Los maestros esperan que se les facilite el trabajo, no quieren adquirir compromisos, creen que los proyectos o actividades deben ser lideradas por los directivos”. CLEPP/D Pág. 16 ❖ “Los directivos solamente se limitan a “cumplir y a estar pendientes que los maestros cumplan”. CLEPP/M Pág. 89 ❖ “la gestión es algo que le corresponde un tanto más a los coordinadores, a las directivas de la institución”. PGEFIP/M Pág. 63
	✓ Conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Actividades que realizan los diferentes miembros de la comunidad educativa... como acciones mancomunadas”. LBGEFM/D Pág. 81 ❖ “Es la búsqueda de estrategias que conllevan al mejoramiento de la actividad educativa de la institución” FPMGE/M Pág.112 ❖ “...Mejorar la calidad de la educación... obtener mejores resultados en el proceso escolar”. FPMGE/M Pág. 140 y LBGEFM/M Pág. 92 ❖ “La gestión son las acciones que se realizan en la institución y que están dirigidas a la búsqueda de recursos”. PGEFIP/M Pág. 56 ❖ “...La participación activa en los proyectos que se desarrollan en la institución”; “el que acompaña

		<p>en cada uno de los proyectos pedagógicos...” CLEPP/M Pág. 91</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “son las actividades, como las estrategias que se emplean para lograr los objetivos que nos proponemos los maestros y en general la comunidad”. PGEFIP/M Pág. 65
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión como medio para mejorar la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Aportando a las necesidades de la comunidad desde lo puesto en marcha de proyectos de mejoramiento que ofrece la institución”. FPMGE/M Pág.114 ❖ “Cuando voy a realizar un proyecto busco medios, alianzas dentro y fuera de la institución que permita llevar a cabalidad mi proyecto”. FPMGE/M Pág. 114 ❖ “generando cosas nuevas... siendo partícipes de todo, en el aula y en la institución” PGEFIP/M Pág. 62 ❖ “gestionar es buscar...en la parte educativa, es la búsqueda y aplicación de métodos y formas que hagan de la educación un procesos real, útil”. PGEFIP/M Pág. 65 ❖ “Conjunto de procesos...de carácter académicos, comunitarios... en Pro de la calidad educativa”. FPMGE/M Pág. 111
<p>Las Prácticas o formas de realizar gestión escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendencias reduccionistas de organización escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Jerarquización del trabajo”. LBGEFM/D Pág. 62 ❖ “Distribución de comités de trabajo de acuerdo a los componentes. LBGEFM/D Pág. 83 ❖ “Se convoca a una reunión general y se organizan por comités; a cada uno se le asigna un componente para que lo trabaje...” LBGEFM/M Pág. 82
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acciones mancomunadas y trabajos en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Está dirigida y organizada por todos los miembros educativos...” como “acciones mancomunadas”, y “desempeñada por el equipo de trabajo... y los demás integrantes que conforman la comunidad educativa...”, LBGEFM/D Pág. 100 ❖ “Guiar a una comunidad para llevar a cabo proyectos de calidad con la visión de sus miembros” y “es el proceso coordinado de acciones” FPMGE/M. Pág. 58 ❖ “Trabajo en equipo, forma de gestión que se queda en asignación de tareas y responsabilidades”. PGEFIP/M Pág. 122
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poco compromiso de 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...un trabajo cotidiano que realiza la escuela para regirnos unos a otro”. CPPGE/D/M Pág. 89

	los actores	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta sentido de pertenencia y liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ "... se refleja un liderazgo de conformismo, únicamente a cumplir lo básico". CLEPP/D pág. 89 ❖ "Las prácticas que desde los Directivos, obstaculizan el ejercicio del liderazgo... la que mayor impide el liderazgo es poco contacto con la comunidad..."CLEPP/D pág.99 ❖ "muy pocos son líderes... sobrepasan con actividades que se tienen que realizar... no hay liderazgo, lo que ellos observan es autoritarismo y recarga de actividades..." CLEPP/M pág.90
Dificultades para formarse de manera permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de programas no adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ "...en este momento no hay programas para preparar rectores..." LBGEFM Pág. 105y CPPGE /D Pág. 127 ❖ "...en las instituciones de formación no se les ha dado la importancia que requiere en la formación como maestros". FPMGE/M Pág. 148 ❖ "En la gran mayoría de instituciones no se contempla dentro de su PEI, la necesidad de formación permanente..." FPMGE Pág.10y CPPGE/M Pág. 101
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidad de tiempo y espacios. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ "El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan a abordar parte completa de mi tiempo". FPMGE Pág. 121 y CLEPP/M Pág. 99 ❖ "... el Ministerio quiere que no salgamos del aula y ha intensificado la carga académica". PGEFIP/M Pág. 82 ❖ "Se percibe una ausencia de espacios para el desarrollo profesional..." CPPGE Pág. 167 y CLEPP/M Pág. 103 ❖ "Escases de tiempo que limita la necesidad de los maestros para una constante actualización y formación". OTMICVCE/M pág. 72
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ "No les permite invertir ni cubrir gastos para capacitaciones...no cuentan con el tiempo ni disponibilidad de tiempo para ello". OTMICVCE/M pág. 69 ❖ "la falta de recursos materiales y económicos". PGEFIP/M pág.57 ❖ "a veces el gobierno no le brinda a uno los recursos necesarios", "el gobierno no da lo que se

		<p>requiere, nos toca trabajar con las uñas, porque de recursos no hay nada”. PGEFIP/M pág. 79</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “Con la ayuda de recursos económicos se podía brindar apoyo en lo material (fotocopias), al estudiante, hasta la ley 115 hubo un cambio curricular, filosófico, administrativo y financiero”. FPMGE/M pág. 140
✓ Se confunde capacitación con formación.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “... todas las capacitaciones aportan a que uno sea gestor, todas le dan un poquito”. PGEFIP/M Pág. 92 ❖ “las capacitaciones que he realizado sólo han sido en el área”, “pero como tal, que usted se siente, haga un curso y que hayan las pautas de gestión y se hagan esos ejercicios, pues no”. PGEFIP/M Pág. 95 ❖ “en lo que tiene que ver con gestión no se han dado cursos, sólo en lo pedagógico, o de aplicación en el aula, esos cursos de gestión los recibe es la directora”. PGEFIP/M Pág. 95 ❖ “las capacitaciones casi siempre “se hacen no respondiendo a la necesidad real, sino por cumplir” PGEFIP/M Pág. 96 	
✓ Capacitación no pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “No contemplen la gestión como uno de los aspectos esenciales del ser maestro”. PGEFIP/M pág.58 ❖ “Los cursos específicos sobre gestión escolar no hemos recibido”. PGEFIP/M pág.92 ❖ “los cursos han sido más de la parte pedagógica, de la parte de valores o de la parte de derechos humanos”. PGEFIP/M pág.94 ❖ “eso de las capacitaciones es a veces un desorden”. PGEFIP/M pág. 96 ❖ “... el MEN hace unos cursos como digamos, sin una secuencia que lleve a la profesionalización de los docentes, no prepara a los maestros con miras precisamente a esa gestión”. PGEFIP/M pág.96 ❖ “... el MEN hace unos cursos como digamos, sin una secuencia que lleve a la profesionalización de los docentes, no prepara a los maestros con miras precisamente a esa gestión”. PGEFIP pág.96 	
✓ Falta de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “a veces hay inconvenientes entre unos compañeros con otros... unos queremos una cosa y otros otra”. PGEFIP/M pág.80 ❖ La comunicación entonces si bien constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad educativa, queda reducida a la simple transmisión de información. CPPGE/D pág 118 	

<p>Manejo de diferencias;</p>		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “La falta de comunicación” CPPGE/M pág 163 ❖ “La comunicación permanente, el buen trato y el compromiso frente a su labor” CPPGE/D pág 166 ❖ “Dialogar para llegar a acuerdos, otra forma de gestión” CPPGE/M pág 117 y 149 ❖ “los directivos les falta mayor gestión, presencia y comunicación con los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa CLEPP/M pág 89 ❖ “Buscar la comunicación en todo momento de todos los integrantes” CLEPP/M pág 174 ❖ “Mejorar la comunicación para con los maestros, coordinadora y rector” CLEPP/M/D/P pág 174 ❖ “...comunicación permanente para afianzar las relaciones personales con los actores escolares” CLEPP/P pág 174 ❖ “Respeto por los demás, responsabilidad frente a los compromisos, participación activa y propositiva y el manejo adecuado de la comunicación” CLEPP/D pág 172
	<p>✓ Concreción de acuerdos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Opinión pública de la comunidad en general. Trabajo en grupo. Diálogo para llegar a acuerdos” CPPGE/M pág 148 ❖ “Grupal, compartir opiniones, discutir y llegar a acuerdos para estar todos conformes” CPPGE/D pág 149 ❖ “La comunicación entonces si bien constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad educativa, queda reducida a la simple transmisión de información” CPPGE/M pág 118 ❖ “Resultado de consensos y acuerdos institucionales liderado por cualquier miembro”. CPPGE /M Pág. 137 ❖ “El acuerdo es el resultado de la negociación de los actores de la institución...” CPPGE/M pág 117
<p>Concepciones reduccionistas de calidad de la educación.</p>	<p>✓ calidad total: como concepto empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Mejoramiento Continuo... en un sistema empresarial que persigue la satisfacción de todos los actores relacionados con la organización... procesos productivos, la satisfacción del cliente y de la misma sociedad”. LGEFM/D Pág.56 ❖ “se considera que una educación es de calidad cuando posibilita el desarrollo equitativo, democrático y en convivencia, cuando garantiza a todas las personas el acceso y permanencia en el sistema educativo”. LGEFM/D Pág.15

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso y permanencia en el sistema educativo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es un proceso articulado con la comunidad educativa para mejorar la calidad de la educación en beneficio de los estudiantes”. FPMGE/M Pág. 62 ❖ “garantizar el aprendizaje de los educandos...sean respetados como seres humanos integrales en donde los maestros construyan conocimiento y aprendizaje...y poder participar en su transformación.” OTMICVCE/M Pág. 62
MAESTROS		
Dignificación de la profesión educadora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El maestro como el simple transmisor de información 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Vinculación de profesionales no licenciados sin formación pedagógica”. PGEFIP/M. Pág.118. ❖ “El rol tradicional de mero transmisor de conocimientos al de facilitador de aprendizaje de los alumnos”. OTMICVCE/M Pág. 41 ❖ “La función del maestro era desarrollar sus clases, planear, evaluar bajo un modelo constructivista”. IEFGE/D Pág. 140
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La rutinización de las actividades pedagógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “No se hace una reflexión sobre su práctica pedagógica. PGEFIP/M. Pág.125. ❖ “Falta de reconocimiento a la labor de ser maestro” FPMGE/D . Pág. 81 ❖ “Elaboración y aplicación de proyectos educativos, clases muy numerosas, diversidad de poblaciones y necesidades educativas”. OTMICVCE/M Pág. 49 ❖ “Al educador se le asigna un papel lleno de compromisos y funciones...” PGEFIP/M Pág. 4 ❖ “No hay disponibilidad... los profesores son un poquito apáticos”. PGEFIP/M Pág. 126
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La desmotivación de los maestros. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...a veces se hace lo que a la dirección le parece lo más acertado...” PGEFIP/M Pág. 127 ❖ “...el maestro tiene muchas funciones en la institución y siempre va a tener que gestionar algo”. PGEFIP/M Pág. 62 ❖ “Han aumentado las dificultades a las que se enfrentan los maestros...” OTMICVCE/M pág. 49

Condiciones de trabajo no adecuadas	✓ Bajos salarios	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “bajos salarios...” (Pág. 14) OTMICVCE/M ❖ “...el mejoramiento salarial debe corresponderse...calidad del maestro...esfuerzos para formarse de manera permanente”. OTMICVCE/M Pág. 50 ❖ “Espacios de tiempo, factor monetario” FPMGE/M Pág. 121 ❖ “Las remuneraciones no se compadecen con las responsabilidades asignadas...” OTMICVCE/M Pág. 42 ❖ “Un sistema educativo se ve afectado o beneficiado por los pocos o adecuados incentivos ofrecidos a los docentes”. OTMICVCE pág. 52 ❖ “La remuneración es mala y el tiempo de descanso es muy poco”. OTMICVCE pág. 98
	✓ Sobrecarga laboral	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “La inestabilidad laboral de algunos compañeros”, “la incertidumbre laboral merma las cosas, merma las ganas de trabajar”. PGEFIP/M pág.84 ❖ “Múltiples trabajos exceso de carga académica y horarios extras empleados para elaborar informes actas y otros compromisos”. OTMICVCE/M pág. 68 ❖ “...recargar el trabajo de los docentes, multiplicar y ampliar las horas de trabajo”. PGEFIP/M. Pág. 82 ❖ “... intensificación laboral...” OTMICVCE/M Pág. 14
DIRECTIVOS		
Los cambios en las políticas	✓ se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actualmente el gobierno busca dar cobertura a la mayor cantidad posible de niños y niñas, pero no se está siendo equitativo con la cantidad de recursos que esto requiere. FPMGE /D Pág. 15 y LBGEFM/D. Pág.75 ❖ “Como consecuencia del proceso de ampliación de la cobertura, se perdió el proceso de selección... todo el mundo entra”. IEFGE/M Pág. 67 ❖ “las políticas como el aumento de la cobertura y la expansión de los sistemas educativos, son algunas de las causas que explican la disminución de los salarios docentes”. FPMGE/M Pág. 117. ❖ “la cobertura fue otra cuestioncita por ejemplo, de la vaina de ser capitante, eso obsesionó a los

		Rectores a recibir gente, gente disque porque iba a recibir millones por cada estudiante y eso fue una gran mentira”. IEFGE/M Pág. 136
✓ Contradicción y no claridad de las políticas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Falta de una mirada más activa de las personas responsables del funcionamiento de la educación (Secretarías de Educación). Voluntad política para atender necesidades manifestadas por rectores y docentes en general” FPMGE/M Pág. 149 ❖ “...con la gratuidad perdimos, porque los padres de familia no se responsabilizan de la educación de sus hijos...no estamos acostumbrados a valorar lo que no cuesta”. IEFGE/D Pág. 136 ❖ “Es todo el movimiento o misión que se hace desde la rectoría, con el fin de responder a unas políticas educativas involucrando toda la institución educativa” FPMGE/M Pág. 58 ❖ “La gratuidad en vez de ser beneficiosa lo que hizo fue que la gente entendiera que todo era completamente gratis y que no se les podía ni siquiera pedir ningún tipo de colaboración”. CPPGE/M pág 119 	
✓ Políticas no pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Las políticas educativas afectan la organización del tiempo labora...se tiene que trabajar en horas extras para suplir el cumplimiento de las demandas que exigen los compromisos”. OTMICVCE/M Pág. 68 ❖ “...la generación de políticas educativas pertinentes y la formación de maestros en gestión escolar con calidad que quieran mejorar continuamente...”. LGEFM /D pág. 112 	
✓ No preparación de los maestros para asumir las políticas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Todas estas reformas han llegado sin preparación para los maestros, entonces cuando ya el maestro aprende, ya casi deja de ser maestro”. CPPGE/M pág. 122 	

Sentido de la Evaluación Institucional	✓ Procesos no continuos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “resultado de planes ya elaborados, evaluaciones anuales”...“desglosar la evaluación institucional, haciendo un análisis cuantitativo y cualitativo”. CPPGE/M pág. 112 ❖ “...para el mejoramiento a través de la gestión escolar, es necesario promover una evaluación que ayude a cualificar los procesos que se desarrollan en la institución. PGEFIP/M Pág. 64 ❖ “evaluación permanente a las instituciones educativas y sus procesos” FPMGE/M Pág. 123 ❖ “Que contenga actividades administrativas de acuerdo a las necesidades de la institución que sea progresivo, que exija seguimiento y evaluación permanente”. FPMGE/M Pág.152
	✓ No pertinencia y seguimiento de los planes de mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “evaluar todas las áreas del colegio y proponer estrategias para mejorar los recursos de los estudiantes”. CPPGE/M pág. 113 ❖ “Consulta a cada uno de los estamentos, análisis y formulación de propuestas en los organismos del gobierno escolar, gestión administrativa-dirección, ejecución en cada uno de los estamentos al cual corresponda”. CPPGE /M pág. 137 ❖ “Ubicación de dificultades y fortalezas dentro de los componentes”, “Trazar planes de mejoramiento”. CPPGE/D pág. 138
	✓ Socialización del proceso y resultados de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Mediante la concientización de la importancia de dichos procesos para el mejoramiento de la calidad educativa, charlas, talleres participación y liderazgo de los mismos espacios de diálogo y concientización”. FPMGE/M Pág. 122
FACTORES QUE FAVORECEN		
MAESTROS Y DIRECTIVOS		
En la cotidianidad del	✓ Visión social y de futuro del maestro	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Uno como maestro tienen la capacidad de generar procesos en sus estudiantes” PGEFIP/M pág. 62 ❖ “...aprender a desarrollar y a aportar para poder mejorar la institución” PGEFIP/M pág. 119

quehacer pedagógico		<ul style="list-style-type: none"> ❖ enseñar sus conocimientos a los estudiantes y formarlos como personas que puedan vivir en sociedad” PGEFIP/M pág. 120 ❖ Preparar al estudiante en tener una visión hacia el futuro con énfasis en una carrera” IEFGE/D pág. 164 ❖ “planeando las actividades en forma permanente, y ser constante y responsable con los compromisos” OTMICVCE/M pág. 93
	✓ Participación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Comunicar, innovar, presentar nuevas propuestas para llevarlas a cabo” CLEPP/D pág.163 ❖ “Participar en un grupo y ser parte activa de una institución” CLEPP/D pág.85 ❖ “...la participación activa en los proyectos que se desarrollan en la institución” CLEPP/D pág. 91 ❖ “Involucrándome en el proceso de renovación, mejoramiento, excelencia iniciado por la institución” CLEPP/P pág. 160 ❖ “el compromiso, el respeto y las ganas que muestran algunos maestros para involucrasen en todos los procesos” CLEPP/M pág. 101 ❖ “la misión que se hace desde la rectoría con el fin de responder a políticas educativas, involucrando toda la comunidad educativa” FPMGE /Mpág. 58 ❖ “Los lidero, motivo a mi equipo de trabajo para alcanzar los objetivos” FPMGE/M pág. 116
	✓ Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Demuestran compromiso con su quehacer pedagógico” CLEPP/D pág. 157 ❖ “Gestando proyectos y llevándolos en marcha” CLEPP/D pág. 159 ❖ “Estar al día con los documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar” FPMGE /M pág. 117 ❖ “Para mí no hay dificultades porque cada día me actualizo y así crezco más en conocimiento para ayudar a mi Comunidad Educativa” FPMGE/D pág. 122 ❖ “Se hacen encuentros de días enteros para socializar, acercarnos, conocernos y eso se ha trabajado en coordinación con los consejeros” IEFGE/D pág. 135 ❖ “Se hacen encuentros de coordinadores cada quince días, se tratan asuntos académicos, se dan pautas, directrices para que ellos operacionalicen las instituciones” IEFGE/D pág. 135

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo de los actores educativos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Los rectores ya que ellos brindan el apoyo y los espacios necesarios para que se desarrollen los procesos de gestión con miras a mejorar la calidad educativa en las instituciones” PGEFIP/M pág. 121 ❖ “organiza, dirige y motiva a una comunidad” en forma “responsable” CLEPP/M pág. 80 ❖ La disposición y la colaboración” CLEPP/D pág. 163 ❖ “Cuando voy a realizar un proyecto busco medios, alianzas dentro y fuera de la institución que permita llevar a cabalidad mi proyecto” FPMGE/M pág. 114 ❖ “Más colaboración, de todo el colegio en eventos, izadas de bandera” IEFGE/E pág. 142 ❖ “...la Rectora aporta acá muchas cosas” IEFGE/E pág.153
Disposición de recursos humanos y físicos;	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen uso de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Yo administro recursos académicos y me relaciono mucho con los recursos humanos de mi institución” FPMGE/M pág. 115 ❖ “...nuevas tecnologías, que tienen la capacidad de “ofrecer oportunidades sin parangón para mejorar el ambiente educativo” FPMGE/M pág. 90
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión para conseguir recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “todas aquellas actividades que se realizan para conseguir recursos pedagógicos en pro de un mejoramiento académico buscando calidad educativa” FPMGE/M pág. 59 ❖ “...él Coordinador consigue materiales: pupitres, sillas para los salones; computadores y para la planta física” IEFGE/P pág. 154 ❖ “...él busca en la alcaldía recursos...lo viejo, lo que no sirva y lo manda arreglar” IEFGE/P pág.154

ANEXO 2

NECESIDADES DE FORMACIÓN EN GESTIÓN ESCOLAR DE MAESTROS Y DIRECTIVOS (REVISIÓN DOCUMENTAL).		
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDENCIA
❖ Tener una visión clara acerca de la Gestión	❖ Papel del Rector y directivos escolares	<ul style="list-style-type: none"> ❖ la gestión es algo que le corresponde un tanto más a los coordinadores, a las directivas de la institución”. PGEFIP/M Pág. 63 ❖ “Conjunto de procesos...de carácter académicos, comunitarios... en Pro de la calidad educativa”. FPMGE/D Pág. 111
	❖ Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...fomenta en su grupo acciones que conducen al buen comportamiento, trabajo en equipo, aceptación de las órdenes impartidas y acatamiento de las normas de convivencia”. CLEPP/M pág.95 ❖ “Como liderar procesos de cambio. Trabajar en equipo. Como mover masas en busca de un logro o en la mejora de un problema”. FPMGE/M pág. 117 ❖ “El desarrollar competencias de liderazgo y trabajo en equipo brinda la oportunidad de abordar de manera crítica y compleja determinados temas desde diversos puntos de vista, de encontrar soluciones o innovaciones a problemáticas normales de la gestión escolar”. FPMGE/M pág. 93 ❖ “un grupo de personas para lograr un propósito o un proyecto”. CLEPP/M pág. 84 ❖ todos aporten sus ideas y trabajemos en conjunto” PGEFIP/M pág. 70 ❖ “no hay unidad... de estar todos al frente, de liderar un proyecto” PGEFIP pág. 126 ❖ “Trabajo en equipo, forma de gestión que se queda en asignación de tareas y responsabilidades”. PGEFIP/M Pág. 122
	❖ Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...compromisos por parte de la secretaria de Educación para solicitar los espacios necesarios para que los docentes nos capacitemos” FPMGE/M pág. 121

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ "...asumir el compromiso de revisar su estructura organizativa, sus currículos, sus objetivos y planes..." PGEFIP/M pág. 107 ❖ "Un elemento de calidad en las instituciones escolares es el nivel de compromiso en los procesos de participación..." FPMGE/M pág. 58 ❖ "...compromiso de las directivas en estar más al frente de proyectos" PGEFIP/M pág. 127 ❖ "...el compromiso de la comunidad educativa frente a las diversas situaciones..." CLEPP/M pág. 95
<p>✓ Tener una visión clara de calidad educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad de los insumos materiales y financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Yo administro recursos académicos y me relaciono mucho con los recursos humanos de mi institución" FPMGE/M pág. 115 ❖ "...él Coordinador consigue materiales: pupitres, sillas para los salones; computadores y para la planta física" IEFGE/P pág. 154 ❖ Implica recursos físicos, económicos y cognitivos", "es todo lo relacionado con los recursos humanos y económicos de una institución" y "todas aquellas actividades que se realizan para conseguir recursos pedagógicos en pro de un mejoramiento académico buscando calidad educativa". FPMGE/M pág. 59 ❖ "...poca calidad en los recursos audiovisuales" (INEM/P). ❖ "Falta de recursos para desarrollar programas" (NSP/P). ❖ "a veces el gobierno no le brinda a uno los recursos necesarios", "el gobierno no da lo que se requiere, nos toca trabajar con las uñas, porque de recursos no hay nada". PGEFIP/M pág. 79
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ "procesos coordinados de acciones (académicas, administrativas y comunitarias)" FPMGE/M pág. 61 ❖ "garantizar el aprendizaje de los educandos...sean respetados como seres humanos integrales en donde los maestros construyan conocimiento y aprendizaje...y poder participar en su transformación." OTMICVCE/M Pág. 62

<p>✓ Formación continua en Gestión escolar</p>	<p>❖ Actualización en gestión escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “las instituciones educativas se actualicen constantemente frente a las necesidades y avances que demanda el país, así mismo ofrece algunos programas de formación de maestros que desafortunadamente no son permanentes... FPMGE/M pág. 82 ❖ “Capacitación, actualización y mejoramiento continuo de su desempeño como profesional de la educación”. PGEFIP/M pág. 4 ❖ “Preocuparse por estar actualizado, para que pueda participar en forma eficaz dentro de las decisiones que se tomen en la institución” PGEFIP/M pág. 70 ❖ “Capacitación, actualización permanente en formación pedagógica”. FPMGE/M pág. 153 ❖ “La necesidad de capacitación, entendiendo por ella experiencias puntuales y aisladas que por no ser continuas ... termina no impactando la calidad educativa, de ahí que sea necesario avanzar hacia una cultura de formación permanente FPMGE/P pág. 79 ❖ “Capacitación de docentes y directivos. Experiencia de otras instituciones como aporte de conocimiento adquirido” FPMGE/M pág. 116 ❖ “Actores educativos se estén actualizando permanentemente para así estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, y nuevos avances de la ciencia ...” FPMGE/M pág. 88
	<p>❖ Programas de formación en gestión escolar contextualizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Se deben implementar talleres de formación tanto padres de familia con alumnos y buscar resultados a las necesidades”. FPMGE/P pág. 153 ❖ “modificación de los pensum en todas las licenciaturas y creación de asignaturas como gestión educativa, liderazgo, autogestión, administración educativa” PGEFIP/M pág. 97 ❖ “Se concibe la evaluación como un proceso permanente que contribuya a cualificar tanto los programas de formación permanente...” FPMGE/D pág. 92 ❖ Los programas de formación de maestros, que sea “funcional y se pueda llevar a la práctica”. FPMGE/M pág. 95 ❖ un programa de formación en gestión escolar se debe desarrollar “a través de charlas, dando a conocer ¿qué es esto, en qué consiste y para qué sirve?..” FPMGE/M pág. 96 ❖ “crear y adoptar nuevas formas de gestión a partir del conocimiento de las prácticas que se realizan en la dirección y gobierno de las instituciones”. PGEFIP/M pág. 5 ❖ Se hace necesario la creación de propuestas institucionales que favorezcan la apropiación y compromiso de los actores con los procesos de gestión de la institución...” FPMGE/M pág. 101

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...abrir espacios para la formación...” FPMGE/M Pág. 96 ❖ “...se necesita formación a nivel administrativo y de gestión” FPMGE/M Pág. 60 ❖ “...actualización permanente en formación pedagógica” FPMGE/M Pág. 61 ❖ “...proceso de formación integral donde maestros, directivos y estudiantes se ayudan mas y pueden ayudarse mutuamente para alcanzar un nivel estudiantil mejor” FPMGE/E Pág. 76 ❖ “...formación permanente en gestión escolar es la falta de tiempo para estar al día con os documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar. FPMGE/D Pág. 84 ❖ “formación en participación y liderazgo” FPMGE/M Pág. 131 y CLEPP/M Pág. 107 ❖ “formación en cuanto estándares y sistema educativo” OTMICVCE/M pag. 67 ❖ “los programas de formación profesional de los directivos docentes (administración educativa, supervisión educativa, orientación escolar...” CPPGE/M Pág. 130 ❖ “...formación de maestros, con el fin de que exista un conocimiento más pedagógico y menos mecanicista o administrativo de la gestión escolar” CPPGE/M Pág. 135 ❖ “...una formación en liderazgo, en estrategias de gestión” PGEFIP/D Pág. 97 ❖ “Gestionamos formación en Valores, en principios para la buena convivencia” PGEFIP/M Pág. 122 ❖ “Formación del ser humano como persona” PGEFIP/D Pág. 124 “Formación sobre la utilización de métodos con estudiantes desvinculados de procesos armados... la forma de gestionar recursos para el desarrollo de actividades con ellos” PGEFIP/M Pág. 131
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...hay personal capacitado y eso facilita el trabajo” IEFGE/M Pág. 153 ❖ “trasmitir la información de cursos y capacitaciones” para fomentar la “organización de proyectos y/o eventos que despierten la creatividad de los estudiantes y docentes.” CLEPP/D Pág. 97 ❖ “...capacitación en competencias” PGEFIP/M Pág. 74 ❖ “...las capacitaciones sobre cómo hacer un proyecto de aula” PGEFIP Pág. 92 ❖ “...capacitaciones que aportan a la gestión” PGEFIP/M Pág. 92 ❖ “...una capacitación en gestión sería importante porque le daría a uno más herramientas para colaborar en la institución”. PGEFIP/M Pág. 95

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Capacitar al estudiante en Liderazgo, Participación, Democracia” PGEFIP/M Pág. 124 ❖ “...el maestro se capacita para que realice procesos hacer frente a cualquier circunstancias” PGEFIP/D Pág. 132 ❖ “...capacitarnos para administrar con calidad todos los recursos de nuestra institución” FPMGE/M Pág. 85 ❖ “...capacitación, actualización permanente en formación pedagógica” FPMGE/M Pág. 89 ❖ “...apoyo y la capacitación de los entes para tal fin” FPMGE/M Pág. 128 ❖ “...que el salario permita capacitarse...” OTMICVCE/M Pág. 62 ❖ “...es excelente que nos podamos capacitar, para ser más profesionales en nuestra labor” OTMICVCE/M Pág. 73 ❖ “...que se planeen los espacios o actividades para la capacitación permanente” OTMICVCE/M Pág. 87 ❖ “...es excelente que nos podamos capacitar pero en jornadas contrarias a las de clase” OTMICVCE/M Pág. 94
<p>✓ Valoración de la profesión educadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El maestro como innovador y participe dentro de la comunidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Al no sentirse valorado ante la sociedad, ni económicamente los procesos muchas veces empiezan a fallar por la sobresaturación del trabajo el maestro se desmotiva y no rinde el 100% y solo se limita a cumplir con lo necesario. OTMICVCE/M pág. 98 ❖ “...tienen que ir innovando y cambiando su forma de enseñar y orientar a los estudiantes...” PGEFIP/M pág. 62 ❖ “un maestro líder es la persona que busca estrategias para la enseñanza, se capacita, lee y de acuerdo a sus búsquedas orienta a las demás personas”. CLEPP pág. 92 ❖ “Debe tener en cuenta ya no sólo al estudiante que está a su cargo sino también, a la comunidad educativa que hace parte de la institución”. PGEFIP pág. 62
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Remuneración salarial 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “las remuneraciones económicas para los maestros favorecen no solo el desarrollo y crecimiento de sus integrantes, sino que también el establecimiento educativo” OTMICVCE Pág. 51 ❖ “...el mejoramiento salarial debe corresponderse tanto con la calidad de lo que hace el maestro como con los esfuerzos para formarse de manera permanente y contribuir al mejoramiento y transformación de la educación” OTMICVCE/M Pág. 51 ❖ “...que el salario permita capacitarse y cumplir sueños y proyectos” OTMICVCE/M Pág. 62

	❖ Carga escolar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...proyectos a desarrollar en el año escolar” para evitar “recargas labores y contratiempos en el camino” CLEPP/M Pág. 99 ❖ “La importancia del trabajo en equipo, para no recargar la responsabilidad en una persona sino en un equipo...” CLEPP/E Pág. 173 ❖ “...no imponer cargas de más de 20 horas semanales y crear nuevos grupos para no crear hacinamiento en las aulas” OTMICVCE/M Pág. 96 ❖ “...carga laboral de 6 horas” OTMICVCE/M Pág. 97.
✓ Comunicación permanente en los actores educativos	❖ Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “a veces hay inconvenientes entre unos compañeros con otros... unos queremos una cosa y otros otra”. PGEFIP/M pág.80 ❖ “La comunicación permanente, el buen trato y el compromiso frente a su labor” CPPGE/D pág 166 ❖ “Dialogar para llegar a acuerdos, otra forma de gestión” CPPGE/M pág 117 y 149 ❖ “los directivos les falta mayor gestión, presencia y comunicación con los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa CLEPP/M pág 89 ❖ “Buscar la comunicación en todo momento de todos los integrantes” CLEPP/M pág 174 ❖ “Mejorar la comunicación para con los maestros, coordinadora y rector” CLEPP/M/D/P pág 174 ❖ “...comunicación permanente para afianzar las relaciones personales con los actores escolares” CLEPP/P pág 174 ❖ “Respeto por los demás, responsabilidad frente a los compromisos, participación activa y propositiva y el manejo adecuado de la comunicación” CLEPP/D pág 172
	❖ Llegar a acuerdos y consensos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Grupal, compartir opiniones, discutir y llegar a acuerdos para estar todos conformes” CPPGE/D pág 149 ❖ “La comunicación entonces si bien constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad educativa, queda reducida a la simple transmisión de información” CPPGE/M pág 118 ❖ “Resultado de consensos y acuerdos institucionales liderado por cualquier miembro”. CPPGE /M Pág. 137 <p>“El acuerdo es el resultado de la negociación de los actores de la institución...” CPPGE/M pág 117</p>

<p>✓ Apropiación crítica de las políticas educativas.</p>	<p>❖ Interpretación adecuada de las políticas educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Apropiación crítica de las políticas y propositiva de ellas de manera que éstas sean pertinentes a las realidades y contextos educativos”. FPMGE/M pág. 59 ❖ “...la inexorable necesidad de transformar los sistemas educativos, la institución escolar y el papel de sus actores en la formulación de políticas, planes, programas, proyectos, en la toma de decisiones y gestión educativa...” LGEFM/M pág.11 ❖ “la falta de políticas educativas que eleven el nivel intelectual y humano de la población...la formulación de políticas educativas y el diseño de programas de formación en gestión escolar”. FPMGE/D pág. 97 ❖ “Trazar políticas que estimulen a los docentes como facilitando espacios o tiempo para la actualización, facilitar los medios económicos para ello y valorar económicamente este oficio”. OTMICVCE pág. 98 ❖ “Es necesario que los directivos intervengan y gestionen ante el Ministerio de educación y entidades territoriales la formulación de políticas que garanticen programas pertinentes para la formación permanente de sus maestros. FPMGE/M pág. 80 ❖ “formular e implementar diversas políticas educativas como la reorganización del sistema escolar, entre otras, que han generado escenarios cambiantes para las instituciones educativas”. LGEFM/M pág. 31 ❖ “El apoyo por parte del Ministerio de Educación se orienta al aumento en la capacidad institucional para la formulación de políticas, la planificación de la enseñanza, la proyección de recursos, la gestión educativa, el seguimiento y la evaluación permanente de programas. FPMGE/M pág. 59
	<p>❖ Alianzas y apoyo de entidades gubernamentales a las instituciones educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Falta de una mirada más activa de las personas responsables del funcionamiento de la educación (Secretarías de Educación). Voluntad política para atender necesidades manifestadas por rectores y docentes en general” FPMGE/M pág. 117 ❖ “Las instituciones educativas como para las entidades territoriales y MEN el repensar y revisar la normatividad que regula la organización de los maestros al igual que sus funciones”. FPMGE/M pág. 74 ❖ “...buscar otras entidades para que apoyen”, “hablar con la gente”, “gestionar con otras

		<p>entidades... hay que buscar gente”. PGEFIP/M Pág. 73</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “a veces el gobierno no le brinda a uno los recursos necesarios”, “el gobierno no da lo que se requiere, nos toca trabajar con las uñas, porque de recursos no hay nada”. PGEFIP/M pág. 79 ❖ “Las Secretarías de Educación tienen la misión de velar por la calidad educativa de su entidad territorial y de actuar para que las políticas y procedimientos formales que expide el Ministerio de Educación se cumplan debidamente. FPMGE/M pág. 82.
<p>✓ Los actores educativos como líderes de las instituciones escolares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sentido de pertenencia por la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...poco sentido de pertenencia por la institución”, “falta más proceso en el manejo de la motivación” y la influencia que se debe tener a los miembros del grupo para “realizar las tareas o logros en forma eficiente y así tener mayor sentido de pertenencia”. CLEPP/M pág. 87 ❖ “El sentido de pertenencia es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución...”. CLEPP/E pág. 88
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderazgo en la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “la necesidad de convertirse en un actor partícipe, líder y dinamizador de los procesos de gestión escolar” PGEFIP/M pág. 5 ❖ “la necesidad de nuevos liderazgos, de construcción de sociedades y organizaciones democráticas, de transformación de las diferentes instituciones, y por tanto, de la institución escolar”. LGEFM pág. 10 ❖ “ser líderes...con capacidad para solucionar problemas de la institución” PGEFIP/M pág. 69 ❖ “la capacidad de dirigir un grupo humano”, para “tomar decisiones” y “solucionar problemas”, teniendo “la iniciativa” de “gestionar y motivar a un grupo”. CLEPP/M pág. 80 ❖
<p>✓ Organización del tiempo y disponibilidad de espacio y recursos .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan a abordar parte completa de mi tiempo”. FPMGE/M pág. 121 ❖ “el no tener un cronograma de actividades escolares, para conocer a “tiempo la programación...la necesidad de tener claro los “proyectos a desarrollar en el año escolar” para evitar “recargas labores y contratiempos en el camino”. CLEPP pág.99

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Espacios 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Abrir espacios para la formación y capacitación” FPMGE/D pág. 122 ❖ “...mejores espacios donde todos se sientan cómodos para que el rendimiento sea optimo” (INEM/P). ❖ “...espacios para debates, foros, etc., falta de estímulos y interferencia de la convivencia” (ENSP/M) ❖ “...reconstruyamos los espacios perdidos en la sociedad. “Somos docentes los encargados de esta recuperación” (INEM/M). ❖ “Generar otros espacios que se pueden ganar, para adelantar procesos más innovadores de organización y gestión” CPPGE/M pág. 115 ❖ “Promover los espacios de discusión y consolidación de redes de directivos docentes, que permitan la formulación e implementación de formas de gestión autónomas, innovadoras” CPPGE/M pág. 133 ❖ “Ampliar espacios físicos, tener laboratorios, salas de informática, bibliotecas” IEFGE pág. 67 ❖ “...Sacarlos del aula de clase. Para que aprovechen las zonas verdes y las mantengan. Espacios de mediación y sano esparcimiento” CLEPP/M pág. 174 ❖ “...espacios necesarios para que se desarrollen los procesos de gestión con miras a mejorar la calidad educativa en las instituciones” PGEFIP/D Pág. 77 ❖ “...que se brinden espacios suficientes” PGEFIP/M Pág. 77 ❖ “...espacios para la formación” FPMGE/M Pág. 61 ❖ “brindando espacios, dando la oportunidad de dialogo, escucha y respeto de sus aportes” FPMGE/M Pág. 162
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Gestionar los recursos básicos para adelantar proyectos en procura del desarrollo institucional” CPPGE/D pág. 124 ❖ “Recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros” CPPGE/M pág. 155 ❖ “Manejar los recursos y presupuesto de la institución” CPPGE/M pág. 158 ❖ “...los rectores hacen gestión con los padres de familia para obtener recursos”. IEFGE pág. 153 ❖ “Exigir que se den los recursos necesarios: físicos o humanos” y que “deleguen la autoridad necesaria” CLEPP/M pág. 94 ❖ “...preocuparse por gestionar recursos” CLEPP pág. 99 ❖ “Buscar más apoyo en la Secretaria de Educación de Bucaramanga, gestionando recursos”

		<p>CLEPP/D pág. 103</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “Todos debemos capacitarnos para administrar con calidad todos los recursos de nuestra institución” FPMGE/M pág. 60 ❖ “...gestionar para conseguir recursos” para “organizar a tiempo los proyectos a desarrollar” y dar así “debido cumplimiento”, fomentar la “organización de proyectos y/o eventos que despierten la creatividad de los estudiantes y docentes.” CLEPP/M pág.97 ❖ “integrar recursos educativos y garantizar su disposición a todas las sedes; recibir, manejar y controlar recursos financieros; incorporar docentes procedentes de otros centros educativos...” FPMGE/M pág. 93 ❖ “búsqueda de recursos a través del contacto con otras entidades”. PGEFIP/D pág. 121 ❖ “...orientar, aportar los recursos y ceder los espacios para diferentes liderazgos” permitiendo a docentes, padres y estudiantes: “liderar proyectos que promuevan la participación e integración de la comunidad a la escuela”. CLEPP/M pág.98
✓ Evaluación Institucional	❖ mejoramiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “el papel del maestro como gestor de procesos apunta a garantizar los resultados académicos satisfactorios y el adecuado manejo de recursos, con el fin de lograr las condiciones mínimas para una educación de calidad. Calidad educativa” OTMICVCE/D pág. 74 ❖ “Procesos evaluativos” FPMGE/M pág. 118 ❖ “Con base en la evaluación institucional: Planes, Organización, Ejecución, Control, Evaluar”. CPPGE/M pág.137 ❖ “El afán de mejorar y buscar el bienestar de la comunidad...” PGEFIP pág. 75 ❖ Resultado de evaluaciones anuales. CPPGE/D pág.138
	❖ Socialización de los procesos y resultados a la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “convocar a una reunión para informar...”, hacer una “distribución en comités”, presentar la “socialización del trabajo” CPPGE/D pág. 96 ❖ “Socialización del trabajo realizado” CPPGE/M pág. 143

PROYECTOS DE INVESTIGACION

- ✎ Formación Permanente de Maestros en Gestión Escolar (**FPMGE**)
 - Luz Amparo Montañez Suárez
 - Diana Carolina Rodríguez Medina

- ✎ Los Procesos de Gestión Escolar y su Relación con la Formación Inicial y Permanente de Maestros. (**PGEFIP**)
 - Sandra Villamizar.
 - Sandra Suárez.
 - Rocy Aldana

- ✎ Concepciones y Practicas Predominantes de Gestión Escolar en Cuatro instituciones Educativas de Bucaramanga. (**CPPGE**)
 - Yamile Duran Pineda

- ✎ Construyendo Liderazgo desde la Escuela Propuesta Pedagógica para Promover el Ejercicio del Liderazgo en los Actores Escolares de una Institución Educativa. (**CLEPP**)
 - Luz Dary Gelvez Landazabal

- ✎ La Organización del Tiempo de los Maestros Influencia en su Calidad de Vida y Calidad de la Educación. (**OTMICVCE**)
 - Marleny Goyeneche
 - Margarita Rincón

- ✎ Libro Base: Gestión Escolar y Formación de Maestro (**LGEFM**)

- ✎ Incidencia de la Estrategia de Fusión en la Gestión Escolar de la Institución Educativa INEM de la ciudad de Bucaramanga. (**IEFGE**)
 - Alba Orduz
 - Genny Ravelo
 - Heidy Morales

ANEXO 3
“SOLICITUD A LOS CONSEJOS DIRECTIVOS”



Bucaramanga, Abril 26 de 2011

Dr.

Elías Cediél Uribe

Rector Escuela Normal Superior de Piedecuesta
Ciudad

Apreciado Señor Rector: Cordial Saludo

El Grupo de Investigación de la Universidad Industrial de Santander, Escuela de Educación, Calidad Educativa y Gestión Escolar-CEGE, Categoría D COLCIENCIAS, solicitamos gentilmente por la presente, ser recibidos en la reunión formal de Consejo Directivo, de manera que su institución pueda hacer parte de la **“Propuesta de Formación Permanente para Maestros y Directivos en Gestión Escolar”** que estamos formulando, resultado de los procesos investigativos realizados.

Queremos compartir con el Consejo los hallazgos que hemos encontrado sobre la temática enunciada, conocer sus inquietudes y sugerencias, las que serán valiosas para la estructuración de la propuesta, con la cual esperamos gracias a su apoyo institucional, contribuir a la dinamización y fortalecimiento de la Gestión Escolar y Calidad de la Educación en el Departamento.

Agradecemos su amable atención

Cordialmente

César Augusto Roa

Director Grupo de Investigación

Estudiantes Semillero de Investigación CEGE

Silvia Patricia Arenas

Estudiante UIS.

Erika Constanza Peña

Estudiante UIS.

Escuela de Educación Ciudad Universitaria,
Carrera 27 - Calle 9, Edificio Ciencias Humanas, 3er Piso, PBX: (7) 6344000
Ext. 1172, Telefax: 6348796 Bucaramanga, Colombia E-mail

caleduc@uis.edu.co caroa@uis.edu.co



ANEXO 4

“FOTOS ENCUENTROS CONSEJO DIRECTIVO”

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE PIEDECUESTA



NUESTRA SEÑORA DEL PILAR



INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA



ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA



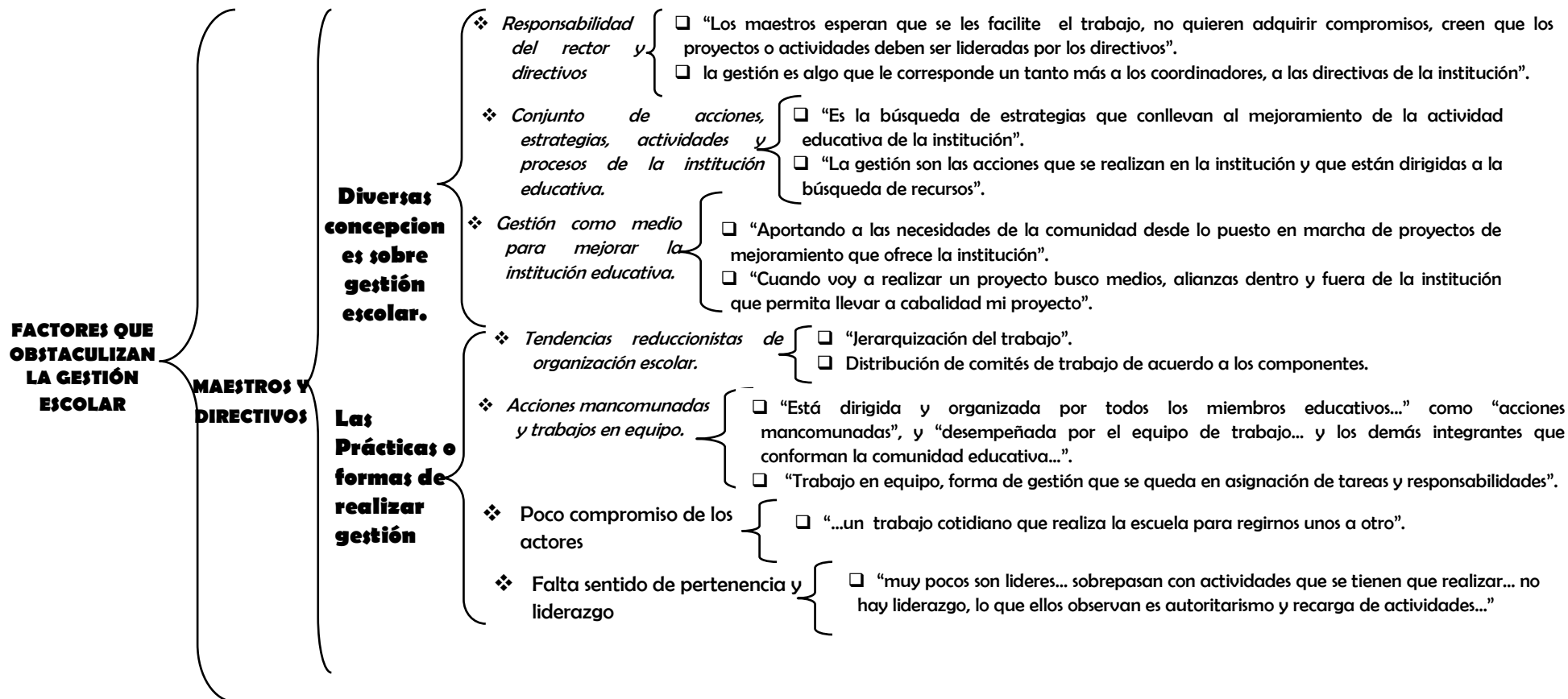
ANEXO 5

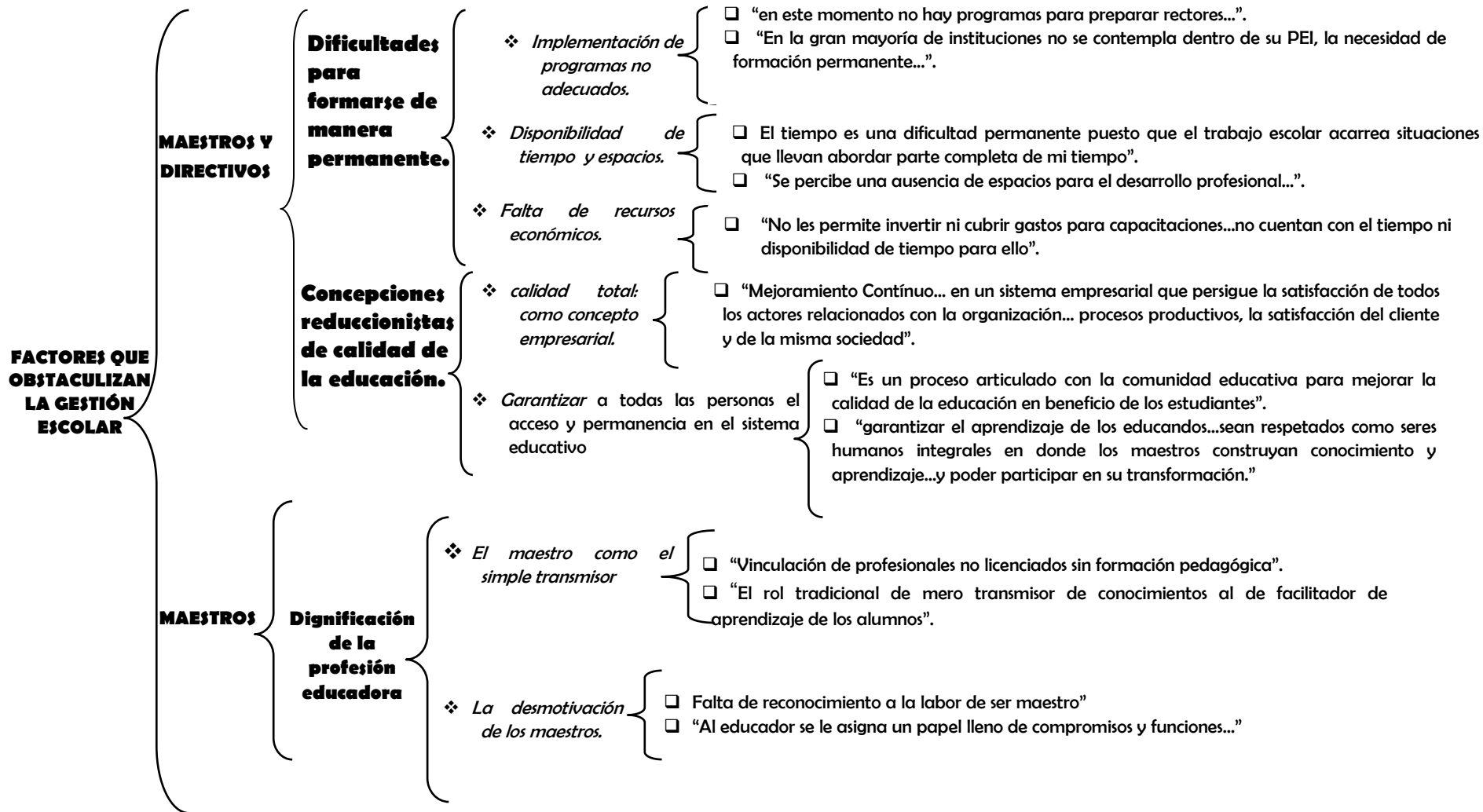
“INFORMACION DE LA REVISION DOCUMENTAL DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACION-CEGE”

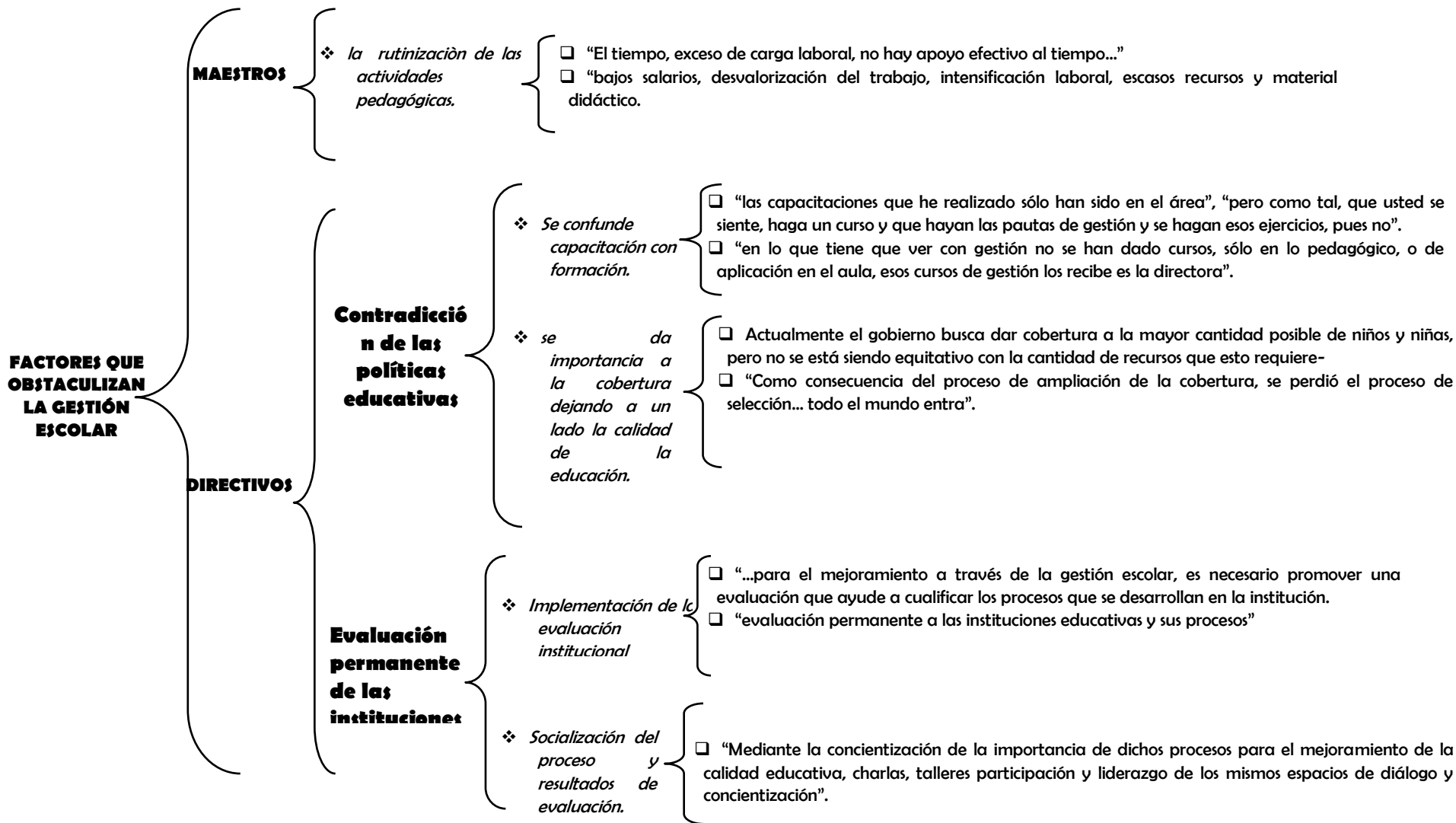
Universidad Industrial de Santander

Escuela de Educación

Licenciatura en Educación Básica. Grupo de Investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE)







FACTORES QUE FAVORECEN

MAESTROS Y DIRECTIVOS

En la cotidianidad del quehacer pedagógico

Disposición de recursos físicos

❖ *Visión social y de futuro del maestro*

- “Uno como maestro tienen la capacidad de generar procesos en sus estudiantes”
- “...aprender a desarrollar y a aportar para poder mejorar la institución”
- “enseñar sus conocimientos a los estudiantes y formarlos como personas que puedan vivir en sociedad”

❖ *Participación*

- Comunicar, innovar, presentar nuevas propuestas para llevarlas a cabo”
- “Participar en un grupo y ser parte activa de una institución”
- “...la participación activa en los proyectos que se desarrollan en la institución”

❖ *Compromiso*

- “Demuestran compromiso con su quehacer pedagógico”
- “Gestando proyectos y llevándolos en marcha”
- “Estar al día con los documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar”

❖ *Apoyo de los actores educativos*

- “Los rectores ya que ellos brindan el apoyo y los espacios necesarios para que se desarrollen los procesos de gestión con miras a mejorar la calidad educativa en las instituciones”
- “organiza, dirige y motiva a una comunidad” en forma “responsable”
- “La disposición y la colaboración”

❖ *Buen uso de los recursos*

- Yo administro recursos académicos y me relaciono mucho con los recursos humanos de mi institución”
- “...nuevas tecnologías, que tienen la capacidad de “ofrecer oportunidades sin parangón para mejorar el ambiente educativo”

❖ *Gestión para conseguir recursos*

- “todas aquellas actividades que se realizan para conseguir recursos pedagógicos en pro de un mejoramiento académico buscando calidad educativa”
- “...él Coordinador consigue materiales: pupitres, sillas para los salones; computadores y para la planta física”

**ANEXO 6
“TALLER”**

Universidad Industrial de Santander
Escuela de Educación
Licenciatura en Educación Básica.



**“PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN
GESTIÓN ESCOLAR”**

ENCUENTRO CONSEJO DIRECTIVO

GRUPO: CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR

Nombre de la Institución Educativa._____

Marca con una x si eres: Maestro_____ Directivo_____

Leo, analizo y respondo:

1. ¿Qué problemas o necesidades de formación en Gestión Escolar encuentro en mi labor?
2. ¿Cómo me imagino un Programa en Gestión Escolar?

ANEXO 7

“ENCUENTRO CONSEJO DIRECTIVO”

PROBLEMAS O NECESIDADES DE GESTIÓN ESCOLAR	
PREGUNTAS	EVIDENCIAS
¿Qué problemas o necesidades de formación en Gestión escolar encuentro en mi labor?	ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA
	“Desactualización en las reestructuraciones y normas existentes en el momento. Según constitución existe a nivel Nacional un manejo de la educación que no permite CALIDAD sino CANTIDAD. Se requieren aportes que no dejen decaer las instituciones educativas” (ENS/B/M)
	“Concientización y conocimiento de la labor que desarrollo en el proceso educativo para llevar a buen término los objetivos trazados, ya que la mayoría de compañeros solo se limitan a cumplir labores obligatorias sin profundizar en las problemáticas. Otro problema que afecta a la población docente en su gran mayoría es la falta de compromiso ante la carencia de incentivos que motiven y dignifiquen la labor docente cada día se desprestigia mas. Debe cambiar la voluntad política en su buen sentido de cada maestro” (ENS/B/M) .
	“En la realidad de nuestra institución educativa encontramos muchos problemas o necesidades, pero básicamente considero que el aspecto presupuestal es de los más grandes, ya que vemos que cada vez el Gobierno Nacional y su política recorta presupuesto a las entidades de carácter educativo oficial y esto afecta directamente cualquier proyecto educativo que un maestro, rector o directivo quiera desarrollar en la institución” (ENS/B/D) .
	“Los docentes deben conocer el rol del rector y no solo pensar que él es el responsable del funcionamiento de la institución” (ENS/B/D) .
“Necesidades de Formación en Gestión Escolar, trabajo de formación en el ser de la persona que decida ser “maestro” o “directivo”, conocimiento de sí mismo, tener hábitos saludables, descubrir que aprender es un proceso de toda la vida, Identificación y desarrollo de competencias comunicativas (argumentativas), capacidad para trabajar en equipo, capacidad para liderar, organizar, estructurar un plan, desarrollarlo, evaluarlo, mejorarlo, Trabajo de formación sobre habilidades de pensamiento sistémico, análisis, jerarquización, formación de hipótesis, mente flexible y dinámica, Formación en relación humanas, conocimiento de procesos psicológicos de desarrollo de las personas, Formación legal, normatividad, finanzas,	

presupuesto, contabilidad, Formación pedagógica” **(ENS/B/ D)**.

“Veo la contradicción entre las políticas de la secretaria de Educación en implementar más cobertura y menos calidad, puede ser por aspectos presupuestales. En mi labor como directivo veo el problema presupuestal para el tema presentado puede ser consecuencia de recursos” **(ENS/B/D)**.

“Se hacen cursos que no se lleva la calidad de la educación, los profesores deben luchar por un salario digno y justo” **(ENS/B/M)**.

“Yo veo siempre que todas las profesiones sea de la docencia requiere mucha información financiera al interior que generalmente no se tiene, por ejemplo los maestros tienen que conocer la parte presupuestal que supla los limitantes en esa área y socializarlo al interior de todo, y con eso entenderían un poquito como decir, por ejemplo en mi casa yo cómo manejo veo al rector allá que tiene que tomar todas las decisiones, pero si se socializa al interior de los dos y entendiendo cómo es el ingreso y el egreso nunca van a pelear ni a exigir más que lo que deben entender que es el manejo del presupuesto, entonces la parte financiera la miraría que tiene que estar ahí, entonces se tiene que conocer eso porque a veces no se mide” **(G/ENS/B/D)**.

“Todo viene sobre la propia voluntad política del gobierno, sobre todo para las instituciones de carácter oficial o publica habiendo unos programas, no primero una voluntad política del gobierno donde precisamente se compare; en la educación pública en todos los niveles a través de un apoyo presupuestal de pacto, pero a veces la rectora ve como se da ese recorte presupuestal en el ámbito departamental y municipal para realizar programas educativos, con todo respeto es como si no le interesaran la calidad para mantener altos índices de calidad, es decir, desde allí tener origen de muchos programas que maneje la gestión. Por supuesto, una vez teniendo esa voluntad política le corresponde llámese ministerio de educación u otros estaría ya la formación con muy buenos administradores para el concejo, personería o ser un rector que también manejara bien esos recursos y que a su vez fueran muy eficientes, y yo lo uniría a una buena formación y capacitación de maestros que también depende mucho de la parte presupuestal, aunque no se ve un grupo de apoyo y si lo hay simplemente lo hace para cumplir, para cumplir con algo que de pronto exige el ministerio de educación no más, capacítelos y póngase en esa área y no más, pero no de verdad porque necesite y se viera una formación integral de un maestro y lo tercero que hay que estamos nosotros como padres, el apoyo de nosotros y los alumnos al concejo directivo para que valoren la situación y hablen de la institución y tenga ese incentivo. En pocas palabras desde el punto de vista sobre este tema es que el éxito de una educación integral yo lo veo como un triangulo, primero el puesto de formar al alumno y las dos bases son la institución educativa como tal, en este caso maestros y directivos y al otro lado está el costo de la educación. Entonces con base a estas características estaríamos hablando de una muy buena política, así lo veo yo, sobre todo en voluntad política clara completa de querer apoyar a los alumnos, si no es difícil y es difícil que los rectores hagan milagros con las cosas y más aun con el presupuesto. Antes yo creo que gracias a Dios y a la labor con la doctora Piedad se ha evitado una hecatombe en la educación a nivel institucional, es difícil lograr una buena educación de calidad. Entonces yo le agregaría eso; Algo que también me pareció muy importante es la falla en la visión y eso

nos ha pasado cuando salgamos. Se sabe que este es un proyecto, es plantear un programa de capacitación o de formación para empezar la gestión, pero en su totalidad no se proyecte otro modo, porque a veces estamos desconociendo la realidad que estamos viviendo a mí me prepararon para una actividad muy diferente en la que yo estudio una cosa y cuando sale se encuentra es con otra y de pronto esa ha sido una de las grandes fallas de los programas, lo preparan a uno para un tiempo y no es eso estar en el campo en el vivir diario y eso nos está poniendo en la actualidad, que yo tengo que adecuar con la educación que se da hoy en día, porque en verdad no nos paran bolas, porque hay una serie de problemas, entonces no sólo la forma teórica, sino también en la parte pedagógica, parte fundamental, es decir, no sólo el conocimiento pedagógico y esa es una de las necesidades del maestro, porque últimamente puede entrar administradores, abogados, totalmente desprovisto de conocimiento pedagógico y la mayoría por la necesidad de trabajar y no de verdad por el amor por la carrera que necesita todo el afecto. Un maestro sin amor no es maestro está impartiendo un conocimiento pero no es maestro” **(G/ENSB/D)**.

“Como estudiante líder y vocera de mi institución, encuentro obstáculos enfocados a la carencia de espacio, tiempo y material para llevar a cabo actividades que permitan el desarrollo personal de todos los miembros activos de la institución. Los miembros activos de la institución. Falta de apoyo por parte de directivos que den el aval para desarrollar proyectos” **(ENSB/E)**.

“Para mí lo más importante, es el desarrollo del ser humano, para poder llegar a brindar ese conocimiento que es de todos los maestros, porque nosotros como estudiantes ver a un maestro que de pronto vive todo el tiempo estresado, eso a uno lo aburre, entonces lo más importante es que desarrolle esas competencias ciudadanas de cada uno, porque realmente lo mas importante en este momento es conocer la realidad de una persona y el comportamiento de un individuo de una sociedad, porque nosotros no sabemos qué es lo que nosotros vamos a desempeñar en una sociedad, para mejorar por ejemplo nosotros los jóvenes que estamos ahorita en el ciclo del conocimiento de la parte política que es lo que nosotros y en parte a mí me interesa muchísimo, porque se está deteriorando la sociedad, se está pudriendo porque no nos conocemos a nosotros mismos y para eso es necesario conocernos a nosotros mismos para poder desempeñar con integridad” **(G/ENSB/E)**.

“Percibo que los directivos luchan entre la pedagogía y la administración” **(ENSB/P)**.

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE PIEDECUESTA

“Si existe la gestión escolar pero en el momento dependemos del Municipio y este no tiene el interés de apoyar las instituciones. La gestión verbalmente, luego por escrito se sigue el conducto regular, pero el administrativo del colegio no puede hacer nada porque esto se maneja es con dinero o presupuesto” **(ENSP/ M)**

“Falta de recursos, verdaderas capacitaciones de los docentes, el mínimo exagerado de estudiantes, solo clases que se permitan espacios para debates, foros, etc., falta de estímulos y interferencia de la convivencia” **(ENSP/M)**

“En cuanto al Ministerio de Educación quieren que el maestro este enjaulado en el salón de clases y eso pasa aquí, en todas partes y aquí hay otra problemática, desde que el ministerio no se preocupa por la verdadera capacitación de maestros, y en la semana institucional son brochazos de determinada cosa, pero una verdadera capacitación no hay, y todo el mundo quiere que se nombre la calidad, pero el maestro necesita capacitarse, pero no hay espacios para capacitación; fuera de eso por ejemplo recursos y así como vamos estamos tendiendo a privatizar la educación, por ejemplo como el aseo ahora los padres de familia tienen que pagar el aseo, si ve estamos pobres en recursos. Recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico, por ejemplo hasta ahora conocí el aparato que hay ahí, no sé ni cómo se maneja y eso tiene que manejar los maestros, pero seguimos como en la época prehistórica con tablero, lenguaje y grafo y fotocopias. Esa es la falla del ministerio educativo, exigen pero no dan” **(G/ENSP/M)**.

“Los administrativos deben conocer los problemas a fondo que presenta la institución, para poder actuar sobre ella” **(ENSP/M)**.

“Cuando hay capacitaciones sobre una determinada cosa los maestros no asisten por falta de motivación y compromiso por aprender” **(ENSP/M)**

“Dentro de los diferentes procesos de formación y capacitación que se generan a través de las secretarías de educación y las universidades considero que se da un enfoque muy teórico y todo queda en el papel es como si se hiciera por cumplir estándares y estadísticas.

No hay disponibilidad de recursos económicos ni tiempo la actual legislación resta calidad a la educación

-Necesidades: trabajar convivencia y productividad.

-Actualización tecnológica. Formación en valores” **(ENSP/D)**.

“PROBLEMAS: Falta de sentido de pertenencia en la institución, capacitación en términos de falta de recursos tanto para directivos, administrativos y docentes.

NECESIDADES: desarrollo de talleres, charlas, fondos con seguimientos efectivos y solicitud de gestión ante los entes respectivos con el fin de dar soluciones efectivas e inmediatas. Establecer compromisos serios y responsables con cada uno de los actores” **(ENSP/D)**.

“La necesidad de formación en gestión que se encuentra en la institución es la falta de capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo, eso dificulta el trabajo que se viene desarrollando en la escuela” **(ENSP/D)**.

“La falta de capacitaciones tanto para docentes, directivos, padres de familia y estudiantes, ya que para lograr un buen cumplimiento de la formación de seres íntegros todos tienen una labor importante a desarrollar” **(ENSP/E)**.

“Problemas y necesidades, falta de un equipo de coordinación, capacitación integral en necesidades reales que presenta la niñez y juventud y nuestro país como son: la desmotivación, la falta de capacitación a padres con relación a la complementación de la disciplina educativa, La aplicación participativa de motivación a la calidad educativa y formativa, programas aprovechamiento de recursos diversos en bases de objetivos puntuales de gestión, visión educativa a nivel mundial y real de Colombia, Tener una misión educativa programada y real con control” **(ENSP/P)**.

“Que no hay recursos. Falta de calidad para investigación de la educación” **(ENSP/P)**.

“Se hace control disciplinario cuando se busca defender los derechos de los educadores, subestiman la profesión docente el profesor tiene sobrecarga laboral, demoran el pago de cesantías y pensiones del docente” **(ENSP/M)**.

“En Colombia no existe una política de los medios, es totalmente ajena como lo es la política de la salud, la privatización siempre se ve en el aspecto de facultad, como un buen elemento donde todo se une y se tiene resultados, pero aquí en Colombia toda privatización se convierte en un negocio turbio, como es el de la educación, entonces de igual manera, pues los profesores en la parte de educación media, pues están organizados y poco o mucho han sacado provecho, pero vemos cómo los profesores universitarios están totalmente a la deriva, es una situación que se está complicando, porque así como la educación preescolar y la básica son importantes, la superior también lo es, y creo que hace parte también integral en la formación de un país, entonces en base a eso, yo veo que hay muchas cosas que tiene que comenzar a realizar el mismo pueblo, ósea, a cuestionar procesos de gestión de calidad integral por la educación, porque si esperamos al senado cuando vemos que tiene intereses particulares tiene la formación del país y es un proyecto bastante interesante y de mucha necesidad por lo menos yo manejo el campo empresarial y uno se impresiona como una persona cursa 12 años de su formación y salen sin principios ni valores, ni le han enseñado qué es un trabajo, ni le han enseñado a profesionalizarse , ni tiene conocimientos integrales, mejor dicho tenemos profesionales que le impresionan , nos parece que no aprendieron sino cosas elementales, cosas deforme y no de fondo, que realmente nos deja en un mercado bastante fluctuantes que no están produciendo, y pienso que si revisamos desde los 60 y los 70 las instituciones formativas de educación media sacaba profesionales que eran mejores que hoy en día que un ingeniero, ósea, sacaban personas complementadas para ser productivas, con calidad y con principios, hoy vemos que las universidades sean privadas u oficiales, los profesionales salen muy limitados extremadamente limitados, ósea, y ¿cuál es la preocupación del padre?, que el padre lleva a un niño a pre-kínder, ¿cuánto le esta valiendo un pre-kínder?, porque uno paga para que me le tengan paciencia me le traten con amor, después llega a la escuela pública y en la escuela pública repasan y repasan siempre los mismos conceptos y lo que aprenden de fondo es muy poco y llegan a la universidad y paga uno a la universidad y sale un profesional muy limitado, porque realmente al profesional lo que le enseñan es a ser empleado y no a ser gestor de empresa bueno ahorita hay una política nueva en eso, ¿qué ocurre?, uno se impresiona como se hace serio, yo tengo que darle una formación a mi hijo hasta los 25 años, ósea, meterme la mano al bolsillo 25 años para que mi hijo salga con las competencias de ser un profesional de alta calidad y eso lo preocupa a uno. Esa es mi preocupación porque yo paso a profesionales y les hago

entrevistas y se queda muy impresionado” **(G/EN\$P/P)**.

“Desconocimiento pedagógico por parte de los maestros, en la labor docente se encuentran de todas las carreras” **(G/EN\$P/P)**.

“cuando el profesor termina su carrera, no debe quedarse solo con esos conocimientos, sino formarse constantemente, ya que son los encargados de formar a las personas del futuro” **(G/EN\$P/P)**

“Es importante que la secretaria de educación realice capacitaciones contextualizadas y coherentes” **(G/EN\$P/M)**

“Se pide calidad y hay malas condiciones para poder desarrollar la calidad, mala infraestructura, falta de recursos” **(EN\$P/M)**.

“Las secretarias de educación exigen pero no dan, y hay que protestar por salario digno justo” **(EN\$P/M)**

“Falta de compromiso por parte de los docentes, se quejan del sistema educativo pero no asisten a las reuniones que se hacen para mejorar la educación” **(G/EN\$P/D)**

“Muchos profesores no actualizan sus conocimientos acerca de la gestión” **(G/EN\$P/D)**.

“Nuestra profesión no es vista con seriedad por la sociedad, en comparación con otras como lo es la medicina, las ingenierías y otras” **(G/EN\$P/M)**

“Algunos profesores son muy individualistas y así es imposible trabajar en equipo” **(G/N\$P/D)**

“El Ministerio de Educación dan capacitaciones y mas capacitaciones que no sirven para nada, y además el gobierno piensa en privatizar la educación pública supuestamente para mejorar la calidad de la educación” **(G/EN\$P/M)**.

INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA

“Ausencia casi total de formación, disponibilidad de tiempo y espacio, necesidad de mejor medida para la labor docente, problema social de los estudiantes, falta de responsabilidad por parte del padre de familia, falta de presupuesto en las instituciones, elevado número de estudiantes en el aula”. **(INEM/ M)**.

“Considero como punto de partida para lograr una educación con calidad el replanteamiento de los valores humanos sociales

en todos los estamentos de la comunidad educativa” **(INEM/M)**.

“Los problemas surgidos en nuestro entorno de drogadicción, abuso sexual, robo, bajo rendimiento académico etc., son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión” **(INEM/M)**.

“Para que haya calidad de la educación, se requiere de una reestructuración del mismo sistema, en mi concepción es el desmonte de esas plataformas que hay, no es el problema de las competencias porque yo puedo plantear las competencias y puedo hacer gestión desde mi aula para que esas competencias se dé en los procesos a nivel del concejo directivo, pero realmente cuál es el fondo del problema educativo a nivel nacional, es yo pienso que se ha perdido y nos hemos dejado ganar espacios nuestros y los hemos perdido porque nos ha faltado compromisos y yo pienso que una de las transformaciones de fondo para que realmente haya calidad educativa es la recuperación de los valores humanos, yo pienso que ahí es donde está el sentido de elevar lo que es la educación. Si nosotros recuperamos esos valores podemos hablar de dignificación, podemos hablar de calidad de los procesos pedagógicos, podemos hablar incluso de infraestructuras, porque si el gobierno dice si los maestros necesitan esto para estar bien vamos a invertirle en recursos todo empieza moverse como una rueda. Entonces yo pienso que el gran, como se podría decir, la raíz el pilar para empezar a transformar calidad es adentrarnos y revisarnos un poco cada uno porque esto no es ajeno no es externo es cada uno con respecto a que estoy haciendo dentro de mis procesos, el papá que está haciendo, el papá que estoy haciendo yo como papá de mi hijo, que estoy haciendo yo como maestro. Realmente en mi labor como docente está enmarcada en unos valores de compromiso yo los ubico como de amor porque es que cuando uno no puede dar cuando el estudiante llega con una problemática digo no es que usted hace esto y esto queda destruido queda suspendido cual es mi actuación frente a esta problemática” **(G/INEM/M)**.

“Falta más de compromiso. Formación y capacitación a toda la comunidad educativa en valores” **(INEM/P)**.

“Yo pienso que antes de tener muchísimos conocimientos académicos, mientras la persona no sea humana todo lo demás no vale, porque puede llegar aquí el doctor más doctor con 80 o mil títulos, pero si es uno bien atrevido no llega al otro de ninguna manera, entonces siempre va a haber ese choque entre padres de familia, hijos, maestros y directivos todos. Es que el directivo no hace esto, es que el coordinador no hace lo otro, pero yo que estoy haciendo, pero eso sería hacer una introspección como quien metiera la mano y se devolviera todo hacia afuera para saber cómo sería al tomarnos una cosa y luego volverlo a meter entre el cuerpecito y sabríamos como estaríamos, una cosa muy de fondo y los felicito que ustedes estén haciendo esto, puede ser que en 10 siglos adelante alguno recuerde que alguna vez estuvimos aquí, si porque muchas personas han pasado, pero donde está también que la gente no sea tan resistente a tocarse a sí mismo, las personas que hacemos trabajo con comunidad sin recibir ninguna paga, sino a veces la sonrisa de la gente, decirle Dios le pague muy amable, eso es lo importante, y hoy me sorprendía un señor abuelito que estaba en la 36 ahí parado y recostado contra la pared y había una señora elegantísima muy bien vestida y lo saludo, seguramente lo conocía de algunos años, y el señor le decía Dios le pague porque usted todavía me reconoce y me

saluda y le dijo como 5 veces, y ella le dijo no pero es que yo no tenía porque no saludarlo, dijo porque muchos me han negado el saludo, el solo saludo, y tuve una experiencia en la universidad fui a buscar a un profesor, precisamente a la UIS y pregunte al celador, doctor fulano de tal, me dijo no ha llegado, le dije perdón señor usted si lo conoce y sabe que me respondió dijo lo conozco tanto porque es el único docente que saluda así me contesto, entonces si sabia quien era, lo que decía la profesora lo humano hay que sacarlo a relucir, pero como lo vamos a sacar a relucir si los humanos hacemos muchas parafernalia” **(G/INEM/M).**

“Los maestros están acostumbrados a quejarse, pero no son capaces de protestar por los derechos” **(G/INEM/M).**

“Los profesores deben apoyar al rector en la realización de las actividades de la institución, aunque nosotros creemos que es responsabilidad del rector porque es el líder” **(G/INEM/M).**

“Dificulta en manejo financiero, manejo del personal, poco compromiso del personal, los docentes no manejan las tic, no quieren cambiar los procesos que vienen desarrollando- reacción y cambio, la gestión está supeditada a su jornada escolar, ley del menos esfuerzo, El estatuto docente es mas perezoso con los del 2277 y no permite que se evalúe este trae mediocridad y falta de compromiso” **(INEM/D).**

“los maestros necesitan conocer que es la gestión y como se llevan a cabo sus procesos” **(INEM/D).**

“Esta mañana aquí en el colegio estamos en la capacitación por el SIG sistema integral de la gestión de la calidad de la institución educativa, y precisamente llegamos al punto de capacitación y formación entonces decíamos adiestramiento técnico, formación, capacitación y exactamente lo decíamos es que la formación solamente la da un proceso por ejemplo una especialización, es más si le piden hasta un cambio de comportamiento eso se llama formación, la persona que forma, es decir, significa que esto no es ajeno a la persona porque usted recibió esta temática, pero se transformo, en usted hubo una transformación ocurrió algo, una capacitación simplemente lo adiestra y lo pone como mas experto y supongamos que después de su formación, capacitación requiere que le ayuden a ver cómo pulo más esto, entonces ya esto, entonces ya es como una estrategia técnica y ahí lo tiene la pagina del ministerio y a aquí en, yo lo digo que por lo menos en estructurar docentes muchos docentes se forma en valores para escalar escalafón docente, y cuando uno dice yo hice la maestría en la UIS hay porque es que allá es terrible, si pero es como muy rígido, exige no pero es que un magister debe tener hasta dominio del inglés, bueno eso es una tortura terrible pero sí, pero yo también me uno con lo que dice muchos que antes de tener muchos títulos las instituciones requiere son personas humanas, mi tema pertenece a la línea de investigación y la mía es la salud del docente, entonces yo digo una persona que está al frente o mantiene un poquito de relax o lleva al caos, porque al interior de las instituciones lo que dice Cesar es porque está muy de cerca a la política educativa y cada día se deben enviar más informes y no termina con enviar un informe y el docente tiene que rendir informes demasiada papelería y el tiempo escolar también se divide hasta se fracciona y

en muchos requerimientos ahora haya sido” **(G/INEM/D)**.

“hay muchos conflictos entre profesores, directivos y eso se da porque no se ponen de acuerdo en algo y cada uno trabaja por su lado” **(G/INEM/M)**

“Hay demasiados estudiantes y las plantas físicas de las instituciones son muy pequeñas” **(G/INEM/M)**.

“todos los maestros y directivos debemos ponernos de acuerdo a la hora de realizar un trabajo o tomar una decisión para que de esta manera se eviten los conflictos” **(G/INEM/M)**

“Mucha gente piensa y tiene esa concepción de que a los profesores les toca todo fácil, que no hacemos nada y no se dan cuenta de la responsabilidad que tenemos” **(G/INEM/M)**

“Como estudiante veo a diario profesores con mucha carga escolar tanto en el área de trabajo como el exceso de estudiantes, en las aulas de clase actualmente se maneja 40 estudiantes por salón. Para garantizar una excelente educación deberían ser máximo 20. También se ha perdido por parte de los estudiantes el respeto a los profesores lo que hace los profesores solo se limitan a dictar clase a cumplir en su labor pongan o no cuidado los estudiantes a su explicación porque el desinterés por el estudio por parte de los estudiantes es grande lo cual hace que el profesor se desmotive por dictar una clase con alto grado de calidad. Esto es el proceso de formación donde deben intervenir tanto padres de familia, estudiantes y profesores” **(INEM/E)**.

“Grupos demasiados heterogéneos –grupos muy recargados de estudiantes–poca calidad en los recursos audiovisuales” **(INEM/P)**.

“Persecución laboral, Bajas cesantías, Mala infraestructura en los colegios, Existe un hacinamiento escolar, Se da importancia a la cobertura y no a la calidad, falsas motivaciones a los docentes” **(INEM/M)**.

“Como exalumna creo que se debe formar más el profesorado para que pueda acompañar más al alumno y así pueda salir adelante” **(INEM/EX)**.

NUESTRA SEÑORA DEL PILAR

“Procesos continuos para llevar a cabo una verdadera evaluación y seguimiento a lo indicado: maestros –directivos–estudiantes–padres en fin a los actores del sistema educativo. Limitación de las instituciones educativas por parte del estado, las instituciones perdieron autonomía para la toma de decisiones como para implementar procesos, evaluación formativa” **(NSP/M)**.

“No existe compromiso con la institución y por lo tanto no se puede implementar los proyectos. Averiguar el parecer y deseo de cada institución y orientarlos para organizar la función en G.E” **(NSP/M)**.

“Falta de recursos para desarrollar programas” **(NSP/P)**.

“Los padres de familia y el gobierno deben estar vinculados a los programas, porque no es lo mismo hablar de calidad sino miramos o promovemos proyectos que tiendan al desarrollo en la educación, pero con inversión porque para hacer eso se requiere de recursos, y hoy en día lo que no tenemos son recursos y la educación precisamente hoy en día va en decadencia en relación cuando nosotros estudiamos por falta de apoyo, porque el gobierno central o regional le votan todo a las instituciones y los padres de familia y directivos tienen que buscar los recursos. De gestión de calidad se viene hablando hace mucho tiempo, hace más de 20 o 30 años se viene hablando de mejorar la calidad de la educación y no se han visto resultados lo uno por la apatía de los mismos docentes, la falta de sentido de pertenencia con las mismas instituciones, o se preparan para mejorar su calidad de vida, pero en últimas no les interesa que los estudiantes aprendan o no aprendan en la etapa del desarrollo, y los mismos procesos pedagógicos han llevado a que los padres de familia cojan las riendas hoy en día, porque la tarea que le ponen a los hijos es para desarrollarla con los padres, y si los padres no se capacitan y forman también, y como dice acá que hay que formar y capacitar a los docentes, el padre de familia no se forma ni se capacita nos están dejando a un lado” **(G/NSP/P)**

“Algunos profesores no conocen el funcionamiento de la institución como es la parte administrativa y financiera” **(GNSP/D)**

“Ya estamos cansados de cursos con eso no se logra la calidad” **(G/NSP/M)**.

“toda la comunidad educativa debe tener presente que los compromisos y responsabilidades no solo dependen de una sola persona porque todos estamos incluidos en esas tomas de decisiones por eso es importante apoyarnos para mejorar nuestra institución” **(G/NSP/D)**

“En el proceso de la propuesta de formación de maestros sobre todo en gestión escolar, realmente la decadencia viene de la educación porque no hay unas políticas claras, y las políticas claras es del gobierno central, realmente desde allí eso transcende y eso se ve en el aula de clase, como no hay unas políticas claras por eso la educación en el país tiene una gran dificultad, hay que revisar las políticas claras, las políticas educativas no están claras en este país y eso es algo que nosotros estamos en un barco de acuerdo al gobernante llega y no hay una proyección a largo plazo como hablamos de una planeación estratégica cierto educativa a largo a corto plazo no existe en este país, entonces esto funciona más a nivel de unas políticas de gobierno más politiqueras que educativas” **(G/NSP/D)**.

“El proceso educativo se ve afectado por no tener recursos para invertir y mejorar la educación debe existir desde el gobierno

	<p>central políticas claras” (NSP/D).</p> <p>“Falta de capacitación y actualización a padre de familia para que el apoyo a sus hijos sea afectivo, la violencia que existe actualmente en todos los grados y colegios y que en si es la base de toda la problemática que hay hoy en día en la educación a todo nivel, trabajar de la mano con el gobierno, puesto todo esto requiere de inversión para salir adelante, falta de pertenencia por parte de alumnos y/o profesores hacia la institución educativa, los padres de familia hoy día delegan la educación de sus hijos a terceros, no hay formación de liderazgo estudiantil, hay profesores que a pesar que saben mucho, no saben enseñar “son profesores pero no maestros” (NSP/D).</p> <p>“Los problemas que encuentro son la falta de buscar una forma de aplicar el sentido de pertenencia de algunos métodos para la educación tanto básica como media, la necesidad que se tendría que utilizar métodos más eficaces para que se pueda tener altos porcentajes en la educación colombiana” (NSP/E).</p>
CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA	
¿Cómo me imagino un Programa en Gestión Escolar?	ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA
	<p>“Muy integrado que pueda dar herramientas a los diversos entes que conforman la institución para dar solución a las situaciones que enfrenten en su quehacer diario con una estructura para el fácil acceso. Que este actualizado según normas dadas por el MEN” (ENS/B/M).</p> <p>“En lo posible que no sea solo teórica que es en lo que se fundamenta la mayoría de programas que este coherente con la realidad que vivimos para cuando el egresado salga este acorde con la realidad que vive” (ENS/B/M).</p> <p>“En primer lugar con una voluntad política clara y concreta de apoyo a la educación pública mirando no solo la cantidad de educadores, sino la calidad de la educación y de aquí se diseña un programa de gestión escolar integral en todos los aspectos” (ENS/B/D).</p> <p>“Me imagino una propuesta integral que tenga en cuenta el SER, el SABER- (presupuesto, normatividad, desarrollo de las personas, saber PEDAGOGICO, saber administrativo, saber para interpretar contexto y realidades). Imagino un trabajo desarrollado con PARES que aprenden y se apoyan mutuamente” (ENS/B/D).</p> <p>“Se ve como una formación integral en todos los aspectos profesionales, es decir, la docencia, pero también veo parte de información financiera, administrativa que deben conocer tanto los directivos como los maestros” (ENS/B/D).</p>

“Yo le agregaría trabajar sobre la formación de ser persona en todas sus dimensiones y actitudes, porque yo creo que la persona debe ser consciente para que sirva y si es de conocimiento cómo se imparte indudablemente de un saber pedagógico acompañado del saber administrativo, para llevar un proyecto a futuro y por último desarrollar todas esas competencias en la institución, además tener la disciplina y la intención como si estuviéramos dentro de una organización convirtiéndola en una organización experta, es muy importante que el maestro se conozca así mismo para poder enseñar con amor, acompañado de un saber pedagógico y hacer partícipe a los padres de familia en la formación” **(G/ENSB/D)**.

“Un programa de gestión escolar con énfasis en mejoramiento de calidad educativa y personal, es decir, enfocado en el desarrollo personal de cada individuo” **(ENSB/E)**.

“Que brinde herramientas técnicas y tecnológicas en el conocimiento y la aplicabilidad de la pedagogía, brindando herramientas que permitan, proyectar y ejecutar programas educativos de formación de valores y conocimiento científicos, con liderazgo en la defensa de ponencias y libertad de ejecución” **(ENSB/P)**.

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE PIEDECUESTA

“De la gestión se derivan muchas ramas. Eso depende del mercadeo de la administración. La comercialización de la educación. Como es muy general y bastante interesante la pregunta tratarse de hacerlo llegar por escrito” **(ENSP/M)**.

“Me lo imagino: una institución totalmente sincronizada en el aspecto humano y material” **(ENSP/M)**.

“Y en cuanto al tipo de programa, este orientado acorde a las necesidades y el contexto y que invite a toda la comunidad educativa como factores fundamentales del proceso formativo. Con el tema educación y formación para la vida, que sea funcional ¡Mas practica! Explorando talentos” **(ENSP/D)**.

“El que cumpla todas las expectativas y no se queden solamente en el papel. Que se enriquezca con todos los actores” **(ENSP/D)**.

“Donde haya un comité de trabajo de los diferentes componentes que lideren los procesos y se puedan ver buenos resultados” **(ENSP/D)**.

“Un programa integral, horizontal y vertical en todos los actores formativos e institucionales, programas interactivos con seguimiento y control permanente, métodos técnicos, prácticos, didácticos, puntuales y claros, programas de retroalimentación investigativa y cada actor, programas profesional de docente en calidad y desempeño y funcionalidad, estamos a la era de

conocimiento... lo importante son los valores” **(ENSP/P)**.

“El programa es una manera de garantizar un buen funcionamiento de las instituciones educativas en todo lo que tiene que ver con la formación de estudiantes. Esto se logra con la formación de maestros que directivos que generen beneficios a los demás integrantes de la institución” **(ENSP/E)**.

NUESTRA SEÑORA DEL PILAR

“Con procesos integrales: directivos –docentes – padres- estudiantes – entidades locales - Departamental-Nacional para que tengan eco, sin interrupción para poder detectar resultados con falencias aspectos positivos, desarrollar un trabajo para mejorar falencias detectados durante el proceso” **(NSP/M)**.

“Donde todos opinan, todos trabajan y todos se responsabilizan” **(NSP/M)**.

“Iniciar el proceso desde cero cada estamento y darle continuidad para que no sea un evento solo conceptual” **(NSP/M)**.

“El trabajo en equipo, si queremos hablar de formación y capacitación de docentes, yo le agregaría que fuera efectiva la evaluación formativa, en cuanto a su pedagogía y como transmiten los conocimientos, porque hay docentes que saben mucho y no saben enseñar, además yo comparto todo esto con una palabra pertenencia sino hay pertenencia no hacemos nada” **(G/NSP/M)**

“Un programa de gestión escolar es importante la participación de la comunidad educativa - Planeada y organizada” **(NSP/D)**.

“Encaminados en hacer un plan integral en que estén gobierno- colegios – padres de familia y tratar toda esta problemática que encuentran durante el proceso de formación escolar” **(NSP/D)**.

“Programa de gestión escolar que me imagino es aquel donde todas las partes de la educación salga beneficiada” **(NSP/E)**.

“En equipo directivos, docentes, padres de familia y estudiantes” **(NSP/P)**.

“el programa de gestión escolar es bien importante debe tener la participación de la comunidad educativa, cuando se habla de gestión no es solamente de directivos, la gestión habla del proceso que se debe realizar en bienestar de los niños y las niñas, porque ya hasta se nos olvido cuales son los verdaderos actores son nuestros estudiantes y ahora los actores son los maestros los directivos y nos olvidamos de la esencia de una institución educativa, hemos llegado a tal punto que se nos olvido cual es la

esencia y la esencia son nuestros niños y niñas y adolescentes, entonces nos toca volver a tomar el camino” **(G/N&P/D)**

INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA

“Priorizar “para que se educa”, dignificar el trabajo docente, cargos directivos por meritos y no por politiquería, con presupuesto” **(INEM/M)**.

“Se hace necesario retomar la formación donde lo espiritual, lo ético y lo moral para que docentes, directivos, estudiantes y padre de familia, todos en una misma ruta reconstruyamos los espacios perdidos en la sociedad. “Somos docentes los encargados de esta recuperación” **(INEM/M)**.

“Unos de los problemas que hemos encontrados es con los procesos de certificación y a esto se le llama últimamente certificación de calidad antes de eso se estaba dando el proceso que todavía se sigue dando muy fuerte calidad educativa con los resultados” **(INEM/M)**.

“Gestión escolar para directivos debe contener, conocimiento sobre políticas públicas, manejo de conflictos, administración, procesos de calidad. Y sobre todo el programa debe permitir al directivo estrategias innovador para que saque a la institución de este letargo del que está sujeto en este momento. Todo directivo debe tener claro cuál es el proyecto país cual es su visión para donde va su economía y solo de este manejo podré gestionar la institución a este punto” **(INEM/D)**.

“Me imagino que la formación del profesor con todas las comodidades puede dar más de él y así acompañar al estudiante” **(INEM/EX)**.

“Que todos tengamos compromiso por la labor que desempeñamos, buen dialogo, respeto con todo los miembros de la comunidad educativa, rector directivos, maestros, padres de familia y estudiantes estemos muy comprometidos con nuestra institución” **(INEM/P)**.

“Donde se llenen las expectativas de formación, avances en la formación tecnológica, mejores espacios donde todos se sientan cómodos para que el rendimiento sea optimo y avanzada de acuerdo al siglo en que vivimos, valorar más la labor educativa y que el gobierno no se limite solamente a exigir y elegir sin dar para alcanzar cambios sustanciales” **(INEM/P)**.

EVIDENCIAS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CÓDIGOS

Escuela Normal Superior de Bucaramanga.

(ENSB/M...)

Escuela Normal Superior de Piedecuesta.

(ENSP/D...)

Nuestra Señora del Pilar.






(NSP/E...)




INEM Custodio García Rovira.




(INEM/P...)



NOTA. Las grabaciones están representadas con una G al inicio del código y los actores educativos con la letra inicial de la labor que ejerce. Ejemplo. (G/ENSB/M) Maestro /M, Directivo/D, Estudiante /E, Padre de Familia/P.




ANEXO 8





FACTORES QUE FAVORECEN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN EDUCATIVA (ENCUENTRO CONSEJO DIRECTIVO)		
FACTORES QUE OBSTACULIZAN		
MAESTROS, DIRECTIVOS Y ESTUDIANTES		
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDENCIA
<p> Diversas concepciones sobre gestión escolar.</p>	<p> Responsabilidad del rector y directivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...Falta de apoyo por parte de directivos que den el aval para desarrollar proyectos” (ENS/B/E). ❖ “...veo al rector allá que tiene que tomar todas las decisiones...” (G/ENS/B/D). ❖ “...Antes yo creo que gracias a Dios y a la labor con la doctora se ha evitado una hecatombe en la educación a nivel institucional...” (G/ENS/B/D).
	<p> Gestión como medio para mejorar la institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...desarrollo de talleres, charleas, fondos con seguimientos efectivos y solicitud de gestión ante los entes respectivos con el fin de dar soluciones efectivas e inmediatas” (ENS/P/D).
<p> Dificultades para formarse</p>	<p> Implementación de programas no adecuados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...una de las grandes fallas de los programas, lo preparan a uno para un tiempo y no es eso estar en el campo en el vivir diario y eso nos está poniendo en la actualidad, que yo tengo que adecuar con la educación que se da hoy en día, porque en verdad no nos paran bolas, porque hay una serie de problemas (G/ENS/B/D). ❖ “Ya estamos cansados de cursos con eso no se logra la calidad” (G/NSP/M).


<p>de manera permanente</p>	<p> Disponibilidad de tiempo y espacios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...la carencia de espacio, tiempo y material para llevar a cabo actividades que permitan el desarrollo personal...” (EN\$B/E). ❖ “Falta de recursos... espacios para debates, foros, etc., falta de estímulos y interferencia de la convivencia” (EN\$P/M) ❖ “...pero no hay espacios para capacitación... recursos y así como vamos, estamos tendiendo a privatizar la educación...” (G/EN\$P/M). ❖ “...encuentro obstáculos enfocados a la carencia de espacio, tiempo y material para llevar a cabo actividades que permitan el desarrollo personal de todos los miembros activos de la institución...” (EN\$B/E).
	<p> Falta de recursos físicos y económicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...Falta recursos económicos ni tiempo...” (EN\$P/D). ❖ “...Recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico...” (G/EN\$P/M). ❖ “...no tener recursos para invertir y mejorar la educación...” (N\$P/D). ❖ “Que no hay recursos. Falta de calidad para investigación de la educación” (EN\$P/P). ❖ “...Formación legal, normatividad, finanzas, presupuesto, contabilidad, Formación pedagógica” (EN\$B/ D).
	<p> Se confunde capacitación con formación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...capacitación y formación entonces decíamos adiestramiento técnico... la formación solamente la da un proceso por ejemplo una especialización, es más si le piden hasta un cambio de comportamiento eso se llama formación... usted recibió esta temática... hubo una transformación ocurrió algo, una capacitación simplemente lo adiestra y lo pone como más experto...” (G/INEM/D). ❖ “...y yo lo uniría a una buena formación y capacitación de maestros que también depende mucho de la parte presupuestal, aunque no se ve un grupo de apoyo y si lo hay simplemente lo hace para cumplir... pero no de verdad porque necesite y se viera una formación integral de un maestro...” (G/EN\$B/D). ❖ “Dentro de los diferentes procesos de formación y capacitación que se generan a través de las secretarías de educación y las universidades considero que se da un enfoque muy teórico y todo queda en el papel es como si se hiciera por cumplir estándares y estadísticas...” (EN\$P/D).

	<p> Capacitación no pertinentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...verdaderas capacitaciones de los docentes...” (NSP/M). ❖ “... el ministerio no se preocupa por la verdadera capacitación de maestros... son brochazos de determinada cosa, pero una verdadera capacitación no hay, y todo el mundo quiere que se nombre la calidad, pero el maestro necesita capacitarse...” (G/ENSP/M) ❖ “Falta de capacitación y actualización a padre de familia para que el apoyo a sus hijos sea afectivo...” (NSP/D). ❖ “...capacitación en términos de falta de recursos tanto para directivos, administrativos y docentes” (ENSP/D). ❖ “La falta de capacitaciones tanto para docentes, directivos, padres de familia y estudiantes, ya que para lograr un buen cumplimiento de la formación de seres íntegros todos tienen una labor importante a desarrollar” (ENSP/E). ❖ “... y si los padres no se capacitan y se forman también, y como dice acá que hay que formar y capacitar a los docentes, el padre de familia no se forma ni se capacita nos están dejando a un lado” (G/NSP/P) <p>“...capacitación integral en necesidades reales que presenta la niñez y juventud y nuestro país... la falta de capacitación a padres con relación a la complementación de la disciplina educativa (ENSP/P).”</p>
	<p> Vacíos Formación Inicial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...y uno se impresiona cómo una persona cursa 12 años de su formación y salen sin principios ni valores, ni le han enseñado qué es un trabajo, ni le han enseñado a profesionalizarse, ni tiene conocimientos integrales...” (G/ENSP/P). ❖ “... se debe formar más el profesorado para que pueda acompañar más al alumno y así pueda salir adelante” (INEM/EX).
MAESTROS, DIRECTIVOS, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA		
<p> Las Prácticas o</p>		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Dificulta en manejo financiero, manejo del personal...” (INEM/D).








<p>formas de realizar gestión escolar.</p>	<p> Manejo financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...institución educativa encontramos muchos problemas o necesidades... el aspecto presupuestal... cada vez el Gobierno Nacional y su política recorta presupuesto... y esto afecta directamente cualquier proyecto educativo que un maestro, rector o directivo quiera desarrollar en la institución” (ENS/B/D). ❖ “...Formación legal, normatividad, finanzas, presupuesto, contabilidad, Formación pedagógica” (ENS/B/D). ❖ “...La gestión verbalmente, luego por escrito se sigue el conducto regular, pero el administrativo del colegio no puede hacer nada porque esto se maneja es con dinero o presupuesto” (ENSP/M) ❖ “Falta de recursos para desarrollar programas” (NSP/P). ❖ “...aseo ahora los padres de familia tienen que pagar... Recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico.” (G/ENSP/M). ❖ “No hay disponibilidad de recursos económicos ni tiempo la actual legislación resta calidad a la educación...” (ENSP/D) ❖ “Que no hay recursos. Falta de calidad para investigación de la educación” (ENSP/P). ❖ “Yo veo siempre que todas las profesiones sea de la docencia requiere mucha información financiera al interior que generalmente no se tiene, por ejemplo los maestros tienen que conocer la parte presupuestal que supla los limitantes en esa área y socializarlo al interior de todo...” (G/ENS/B/D). ❖ “...un apoyo presupuestal de pacto, pero a veces la rectora ve como se da ese recorte presupuestal en el ámbito departamental y municipal para realizar programas educativos, con todo respeto es como si no le interesaran la calidad para mantener altos índices de calidad, es decir, desde allí tener origen de muchos programas que maneje la gestión” (G/ENS/B/D).
	<p> Problemática de los estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “... necesidad de mejor medida para la labor docente, problema social de los estudiantes... elevado número de estudiantes en el aula”. (INEM/M). ❖ “...Realmente en mi labor como docente está enmarcada en unos valores de compromiso... cuando el estudiante llega con una problemática... cual es mi actuación frente a esta problemática” (G/INEM/M). ❖ “Limitación de las instituciones educativas por parte del estado, las instituciones perdieron autonomía para la toma de decisiones como para implementar procesos, evaluación formativa”

		<p>(NSP/M).</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “Los problemas surgidos en nuestro entorno de drogadicción, abuso sexual, robo, bajo rendimiento académico etc., son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión” (INEM/M).
	<p> Tendencias reduccionistas en gestión escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...Averiguar el parecer y deseo de cada institución y orientarlos para organizar la función en G.E” (NSP/M). ❖ “Percibo que los directivos luchan entre la pedagogía y la administración” (ENS/B/P).
	<p> Acciones mancomunadas y trabajos en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...falta de un equipo de coordinación... La aplicación participativa de motivación a la calidad educativa y formativa...” (ENS/P/P). ❖ “...capacidad para trabajar en equipo, capacidad para liderar, organizar, estructurar un plan, desarrollarlo, evaluarlo, mejorarlo...” (ENS/B/D).
	<p> Poco compromiso de los actores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...la falta de compromiso...” (ENS/B/M) ❖ “...Establecer compromisos serios y responsables con cada uno de los actores” (ENS/P/D). ❖ “...poco compromiso del personal...” (INEM/D). ❖ “No existe compromiso con la institución y por lo tanto no se puede implementar los proyectos (NSP/M). ❖ “Los problemas surgidos en nuestro entorno de drogadicción, abuso sexual, robo, bajo rendimiento académico etc., son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión” (INEM/M). ❖ “...que el directivo no hace esto, es que el coordinador no hace lo otro, pero yo que estoy haciendo, pero eso sería hacer una introspección... y sabríamos como estaríamos” (G/INEM/M). ❖ “...No existe compromiso con la institución y por lo tanto no se puede implementar los proyectos...” (NSP/M). ❖ “...poco compromiso del personal, los docentes no manejan las tic, no quieren cambiar los procesos que vienen desarrollando- reacción y cambio...” (INEM/D). ❖ “...Establecer compromisos serios y responsables con cada uno de los actores” (ENS/P/D).

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...la gestión está supeditada a su jornada escolar, ley del menos esfuerzo...” (INEM/D). ❖ “...yo pienso que se ha perdido y nos hemos dejado ganar espacios nuestros... porque nos ha faltado compromisos...” (G/INEM/M).
	<p> Falta sentido de pertenencia y liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...es la falta de liderazgo...” (ENSP/D). ❖ “...falta de pertenencia por parte de alumnos y/o profesores hacia la institución educativa, los padres de familia hoy día delegan la educación de sus hijos... formación de liderazgo estudiantil...” (NSP/D). ❖ “...Falta de sentido de pertenecía en la institución...” (ENSP/D). ❖ “Los problemas que encuentro son la falta de buscar una forma de aplicar el sentido de pertenencia... para la educación tanto básica como media...” (NSP/E). ❖ “...la falta de sentido de pertenencia con las mismas instituciones...” (G/NSP/P)
<p> Dignificación de la profesión educadora</p>	<p> El maestro como el simple transmisor de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...pero seguimos como en la época prehistórica con tablero, lenguaje y grafo y fotocopias. Esa es la falla del ministerio educativo, exigen pero no dan” (G/ENSP/M). ❖ “...hay profesores que a pesar que saben mucho, no saben enseñar “son profesores pero no maestros” (NSP/D). ❖ “...los profesores solo se limitan a dictar clase a cumplir en su labor pongan o no cuidado los estudiantes a su explicación...” (INEM/E). ❖ “...pero en ultimas no les interesa que los estudiantes aprendan o no aprendan en la etapa del desarrollo, y los mismos procesos pedagógicos han llevado a que los padres de familia cojan las riendas hoy en día...” (G/NSP/P)
	<p> La desmotivación de los maestros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “... ya que la mayoría de compañeros solo se limitan a cumplir labores obligatorias sin profundizar en las problemáticas” (ENSB/M). ❖ “... Otro problema que afecta a la población docente... carencia de incentivos que motiven...” (ENSB/M). ❖ “En cuanto al Ministerio de Educación quieren que el maestro este enjaulado en el salón de clases...” (G/ENSP/M)

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “... la apatía de los mismos docentes...” (G/NSP/P) ❖ “Persecución laboral, Bajas cesantía... falsas motivaciones a los docentes” (INEM/M). ❖ “Hay demasiados estudiantes y las plantas físicas de las instituciones son muy pequeñas” (G/INEM/M). ❖ “...mala infraestructura en los colegios, Existe un hacinamiento escolar...” (INEM/M). ❖ “Han aumentado las dificultades a las que se enfrentan los maestros...” OTMICVCE pág. 49 ❖ “...falta de estímulos y interferencia de la convivencia” (ENSP/M) ❖ “...falsas motivaciones a los docentes” (INEM/M).
	<p> Desprestigio social de la profesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “En Colombia no existe una política de los medios, es totalmente ajena como lo es la política de la salud... toda privatización se convierte en un negocio turbio, como es el de la educación...” (G/ENSP/P). ❖ “Se hace control disciplinario cuando se busca defender los derechos de los educadores, subestiman la profesión docente...” (ENSP/M) ❖ “...El estatuto docente es mas perezoso con los del 2277 y no permite que se evalúe este trae mediocridad y falta de compromiso” (INEM/D). ❖ “...dignifiquen la labor docente cada día se desprestigia mas...” (ENSB/M). ❖ “Desconocimiento pedagógico por parte de los maestros, en la labor docente se encuentran de todas las carreras” (G/ENSP/P). ❖ “Un maestro sin amor no es maestro está impartiendo un conocimiento pero no es maestro” (G/ENSB/D). ❖ “Los maestros están acostumbrados a quejarse, pero no son capaces de protestar por los derechos” (G/INEM/M). ❖ “Debe cambiar la voluntad política en su buen sentido de cada maestro” (ENSB/M). ❖ “... que la gente no sea tan resistente a tocarse a sí mismo, las personas que hacemos trabajo con comunidad sin recibir ninguna paga, sino a veces la sonrisa de la gente eso es lo importante...” (G/INEM/M).



MAESTROS, DIRECTIVOS Y PADRES DE FAMILIA



<p> Manejo de diferencias;</p>	<p> Falta de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...trabajar convivencia y productividad...” (EN\$P/D). ❖ “hay muchos conflictos entre profesores, directivos y eso se da porque no se ponen de acuerdo en algo y cada uno trabaja por su lado” (G/INEM/M) ❖ “...falta de un equipo de coordinación...” (EN\$P/P). ❖ “Algunos profesores son muy individualistas y así es imposible trabajar en equipo” (G/N\$P/D)
<p> Concepciones reduccionistas de calidad de la educación.</p>	<p> Calidad por certificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Unos de los problemas que hemos encontrados es con los procesos de certificación y a esto se le llama últimamente certificación de calidad antes de eso se estaba dando el proceso que todavía se sigue dando muy fuerte calidad educativa con los resultados” (INEM/M). ❖ “...De gestión de calidad se viene hablando hace mucho tiempo... de mejorar la calidad de la educación y no se han visto resultados...” (G/N\$P/P).
	<p> Calidad de los actores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Para que haya calidad de la educación, se requiere de una reestructuración del mismo sistema... es el desmonte de esas plataformas que hay... una de las transformaciones de fondo para que realmente haya calidad educativa... transformar calidad es adentrarnos y revisarnos un poco cada uno porque esto no es ajeno no es externo es cada uno...” (G/INEM/M). ❖ “... el éxito de una educación integral yo lo veo como un triangulo, primero el puesto de formar al alumno y las dos bases son la institución educativa como tal, en este caso maestros y directivos y al otro lado está el costo de la educación...” (G/EN\$B/D)
<p> Los cambios en las políticas educativas;</p>	<p> Se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Desactualización en las reestructuraciones y normas existentes... a nivel Nacional un manejo de la educación que no permite CALIDAD sino CANTIDAD...” (EN\$B/M) ❖ “Grupos demasiados heterogéneos –grupos muy recargados de estudiantes-poca calidad en los recursos audiovisuales” (INEM/P). ❖ “...Se da importancia a la cobertura y no a la calidad...” (INEM/M).





	<p>✎ Contradicción y no claridad de las políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “El proceso educativo se ve afectado por no tener recursos para invertir y mejorar la educación debe existir desde el gobierno central políticas claras” (N\$P/D). ❖ “Veo la contradicción entre las políticas de la secretaria de Educación en implementar más cobertura y menos calidad, puede ser por aspectos presupuestales...” (EN\$B/D). ❖ “...debe existir desde el gobierno central políticas claras” (N\$P/D) ❖ “...contradicción entre las políticas de la secretaria de Educación...” (EN\$B/D). ❖ “...no hay unas políticas claras por eso la educación en el país tiene una gran dificultad...” (G/N\$P/D).
	<p>✎ Políticas no pertinentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...unas políticas de gobierno mas politiqueras que educativas” (G/N\$P/D). ❖ “...vemos que cada vez el Gobierno Nacional y su política recorta presupuesto a las entidades de carácter educativo oficial...” (EN\$B/D).
	<p>✎ No preparación de los maestros para asumir las políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...conocimiento sobre políticas públicas...” (INEM/D).
	<p>✎ No voluntad política en las entidades gubernamentales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...Se requieren aportes que no dejen decaer las instituciones educativas” (EN\$B/M) ❖ “Si existe la gestión escolar pero en el momento dependemos del Municipio y este no tiene el interés de apoyar las instituciones...” (EN\$P/M) ❖ “...la violencia que existe actualmente en todos los grados y colegios y que en si es la base de toda la problemática que hay hoy en día en la educación a todo nivel, trabajar de la mano con el gobierno, puesto todo esto requiere de inversión para salir adelante...” (N\$P/D). ❖ “Todo viene sobre la propia voluntad política del gobierno, sobre todo para las instituciones de carácter oficial o publica... llámese Ministerio de Educación u otros... es difícil que los rectores hagan milagros con las cosas y más aun con el presupuesto...” (G/EN\$B/D). ❖ “... la educación precisamente hoy en día va en decadencia en relación cuando nosotros estudiamos por falta de apoyo...” (G/N\$P/P).


		❖ “...la decadencia viene de la educación porque no hay unas políticas claras...como no hay unas políticas claras por eso la educación en el país tiene una gran dificultad...no hay una proyección a largo plazo... entonces esto funciona mas a nivel de unas políticas de gobierno mas politiqueras que educativas” (G/NSP/D) .
	✎ “Muchos” requerimientos por parte del MEN y secretarías de educación.	❖ “...cada día se deben enviar más informes y uno no termina de enviar un informe y el docente tiene que rendir informes demasiada papelería y el tiempo escolar también se divide hasta se fracciona y en muchos requerimientos” (INEM/D)
✎ Evaluación permanente de las instituciones educativas.	✎ Procesos no continuos	❖ “...para implementar procesos, evaluación formativa” (NSP/M) . ❖ “Procesos continuos para llevar a cabo una verdadera evaluación y seguimiento...” (NSP/M) .
	✎ Socialización del proceso y resultados de evaluación.	❖ “Procesos continuos... evaluación y seguimiento a lo indicado... a los actores del sistema educativo...” (NSP/M) .

ANEXO 9

FACTORES QUE FAVORECEN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN EDUCATIVA (INTEGRACION REVISIÓN DOCUMENTAL - ENCUENTRO CONSEJOS DIRECTIVOS)		
FACTORES QUE OBSTACULIZAN		
MAESTROS, DIRECTIVOS Y ESTUDIANTES		
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDENCIA
<p> Diversas concepciones sobre gestión escolar.</p>	<p> Responsabilidad del rector y directivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “La responsabilidad es de los directivos más precisamente de la rectoría”. FPMGE/M Pág. 58 y IEFGE/M Pág.139 ❖ “Los maestros esperan que se les facilite el trabajo, no quieren adquirir compromisos, creen que los proyectos o actividades deben ser lideradas por los directivos”. CLEPP/D Pág. 16 ❖ “Los directivos solamente se limitan a “cumplir y a estar pendientes que los maestros cumplan”. CLEPP/M Pág. 89 ❖ “la gestión es algo que le corresponde un tanto más a los coordinadores, a las directivas de la institución”. PGEFIP/M Pág. 63 ❖ “...Falta de apoyo por parte de directivos que den el aval para desarrollar proyectos” (EN\$B/E). ❖ “...veo al rector allá que tiene que tomar todas las decisiones...” (G/EN\$B/D). ❖ “...Antes yo creo que gracias a Dios y a la labor con la doctora se ha evitado una hecatombe en la educación a nivel institucional...” (G/EN\$B/D).




	<p> Conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Actividades que realizan los diferentes miembros de la comunidad educativa... como acciones mancomunadas”. LBGEFM/D Pág. 81 ❖ “Es la búsqueda de estrategias que conllevan al mejoramiento de la actividad educativa de la institución” FPMGE/M Pág.112 ❖ “...Mejorar la calidad de la educación... obtener mejores resultados en el proceso escolar”. (Pág. 140) FPMGE/M y LBGEFM/M (Pág. 92) ❖ “La gestión son las acciones que se realizan en la institución y que están dirigidas a la búsqueda de recursos”. (Pág. 56) PGEFIP/M ❖ “...La participación activa en los proyectos que se desarrollan en la institución”; “el que acompaña en cada uno de los proyectos pedagógicos...” (Pág. 91) CLEPP/M ❖ “son las actividades, como las estrategias que se emplean para lograr los objetivos que nos proponemos los maestros y en general la comunidad”. (Pág. 65) PGEFIP/M
	<p> Gestión como medio para mejorar la institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Aportando a las necesidades de la comunidad desde lo puesto en marcha de proyectos de mejoramiento que ofrece la institución”. (Pág.114) FPMGE/M ❖ “Cuando voy a realizar un proyecto busco medios, alianzas dentro y fuera de la institución que permita llevar a cabalidad mi proyecto”. (Pág. 114) FPMGE/M ❖ “generando cosas nuevas... siendo partícipes de todo, en el aula y en la institución” (Pág. 62) PGEFIP/M ❖ “gestionar es buscar...en la parte educativa, es la búsqueda y aplicación de métodos y formas que hagan de la educación un procesos real, útil”. (Pág. 65) PGEFIP/M ❖ “...desarrollo de talleres, charleas, fondos con seguimientos efectivos y solicitud de gestión ante los entes respectivos con el fin de dar soluciones efectivas e inmediatas” (ENSP/D). ❖ “Conjunto de procesos...de carácter académicos, comunitarios... en Pro de la calidad educativa”. (Pág. 111) FPMGE/M
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...en este momento no hay programas para preparar rectores...” (Pág. 105) LBGEFM y (Pág.




 Dificultades para formarse de manera permanente	 Implementación de programas no adecuados.	127) CPPGE /D <ul style="list-style-type: none"> ❖ “...en las instituciones de formación no se les ha dado la importancia que requiere en la formación como maestros”. (Pág. 148) FPMGE/M ❖ “En la gran mayoría de instituciones no se contempla dentro de su PEI, la necesidad de formación permanente...” (Pág.10) FPMGE y (Pág. 101) CPPGE/M ❖ “...una de las grandes fallas de los programas, lo preparan a uno para un tiempo y no es eso estar en el campo en el vivir diario y eso nos está poniendo en la actualidad, que yo tengo que adecuar con la educación que se da hoy en día, porque en verdad no nos paran bolas, porque hay una serie de problemas (G/EN\$B/D).” ❖ “Ya estamos cansados de cursos con eso no se logra la calidad” (G/N\$P/M).
	 Disponibilidad de tiempo y espacios.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan abordar parte completa de mi tiempo”. (Pág. 121) FPMGE y (Pág. 99) CLEPP/M ❖ “... el Ministerio quiere que no salgamos del aula y ha intensificado la carga académica”. (Pág. 82) PGEFIP/M ❖ “Se percibe una ausencia de espacios para el desarrollo profesional...” (Pág. 167) CPPGE y (Pág. 103) CLEPP/M ❖ “Escases de tiempo que limita la necesidad de los maestros para u constante actualización y formación”. OTMICVCE/M pág. 72 ❖ “Falta de recursos... espacios para debates, foros, etc., falta de estímulos y interferencia de la convivencia” (EN\$P/M) ❖ “...pero no hay espacios para capacitación... recursos y así como vamos, estamos tendiendo a privatizar la educación...” (G/EN\$P/M). ❖ “...encuentro obstáculos enfocados a la carencia de espacio, tiempo y material para llevar a cabo actividades que permitan el desarrollo personal de todos los miembros activos de la institución...” (EN\$B/E).
	 Falta de recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “No les permite invertir ni cubrir gastos para capacitaciones...no cuentan con el tiempo ni disponibilidad de tiempo para ello”. OTMICVCE/M pág. 69 ❖ “la falta de recursos materiales y económicos”. PGEFIP/M pág.57



		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “a veces el gobierno no le brinda a uno los recursos necesarios”, “el gobierno no da lo que se requiere, nos toca trabajar con las uñas, porque de recursos no hay nada”. PGEFIP/M pág. 79 ❖ “Con la ayuda de recursos económicos se podía brindar apoyo en lo material (fotocopias), al estudiante, hasta la ley 115 hubo un cambio curricular, filosófico, administrativo y financiero”. FPMGE/M pág. 140 ❖ “...Falta recursos económicos ni tiempo...” (EN\$P/D). ❖ “...Recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico...” (G/EN\$P/M). ❖ “...no tener recursos para invertir y mejorar la educación...” (N\$P/D). ❖ “Que no hay recursos. Falta de calidad para investigación de la educación” (EN\$P/P). ❖ “...Formación legal, normatividad, finanzas, presupuesto, contabilidad, Formación pedagógica” (EN\$B/ D).
	<p> Se confunde capacitación con formación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “... todas las capacitaciones aportan a que uno sea gestor, todas le dan un poquito”. (Pág. 92) PGEFIP/M ❖ “las capacitaciones que he realizado sólo han sido en el área”, “pero como tal, que usted se siente, haga un curso y que hayan las pautas de gestión y se hagan esos ejercicios, pues no”. (Pág. 95) PGEFIP/M ❖ “en lo que tiene que ver con gestión no se han dado cursos, sólo en lo pedagógico, o de aplicación en el aula, esos cursos de gestión los recibe es la directora”. (Pág. 95) PGEFIP/M ❖ “las capacitaciones casi siempre “se hacen no respondiendo a la necesidad real, sino por cumplir” (Pág. 96) PGEFIP/M ❖ “...capacitación y formación entonces decíamos adiestramiento técnico... la formación solamente la da un proceso por ejemplo una especialización, es más si le piden hasta un cambio de comportamiento eso se llama formación... usted recibió esta temática... hubo una transformación ocurrió algo, una capacitación simplemente lo adiestra y lo pone como más experto...” (G/INEM/D). ❖ “...y yo lo uniría a una buena formación y capacitación de maestros que también depende mucho de la parte presupuestal, aunque no se ve un grupo de apoyo y si lo hay simplemente lo hace para cumplir... pero no de verdad porque necesite y se viera una formación integral de un maestro...” (G/EN\$B/D). ❖ “Dentro de los diferentes procesos de formación y capacitación que se generan a través de las

		secretarias de educación y las universidades considero que se da un enfoque muy teórico y todo queda en el papel es como si se hiciera por cumplir estándares y estadísticas...” (ENSP/D) .
	✍ Capacitación no pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “No contemplan la gestión como uno de los aspectos esenciales del ser maestro”. PGEFIP/M pág.58 ❖ “Los cursos específicos sobre gestión escolar no hemos recibido”. PGEFIP/M pág.92 ❖ “los cursos han sido más de la parte pedagógica, de la parte de valores o de la parte de derechos humanos”. PGEFIP/M pág.94 ❖ “eso de las capacitaciones es a veces un desorden”. PGEFIP/M pág. 96 ❖ “... el MEN hace unos cursos como digamos, sin una secuencia que lleve a la profesionalización de los docentes, no prepara a los maestros con miras precisamente a esa gestión”. PGEFIP/M pág.96 ❖ “...verdaderas capacitaciones de los docentes...” (NSP/M). ❖ “... el ministerio no se preocupa por la verdadera capacitación de maestros... son brochazos de determinada cosa, pero una verdadera capacitación no hay, y todo el mundo quiere que se nombre la calidad, pero el maestro necesita capacitarse...” (G/ENSP/M) ❖ “Falta de capacitación y actualización a padre de familia para que el apoyo a sus hijos sea afectivo...” (NSP/D). ❖ “...capacitación en términos de falta de recursos tanto para directivos, administrativos y docentes” (ENSP/D). ❖ “La falta de capacitaciones tanto para docentes, directivos, padres de familia y estudiantes, ya que para lograr un buen cumplimiento de la formación de seres íntegros todos tienen una labor importante a desarrollar” (ENSP/E). ❖ “... y si los padres no se capacitan y se forman también, y como dice acá que hay que formar y capacitar a los docentes, el padre de familia no se forma ni se capacita nos están dejando a un lado” (G/NSP/P) <p>“...capacitación integral en necesidades reales que presenta la niñez y juventud y nuestro país... la falta de capacitación a padres con relación a la complementación de la disciplina educativa (ENSP/P).</p>



	<p>✎ Vacíos de la Formación Inicial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...y uno se impresiona cómo una persona cursa 12 años de su formación y salen sin principios ni valores, ni le han enseñado qué es un trabajo, ni le han enseñado a profesionalizarse, ni tiene conocimientos integrales...” (G/EN\$P/P). ❖ “... se debe formar más el profesorado para que pueda acompañar más al alumno y así pueda salir adelante” (INEM/EX).
MAESTROS, DIRECTIVOS, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA		
<p>✎ Las Prácticas o formas de realizar gestión escolar.</p>	<p>✎ Manejo financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Dificulta en manejo financiero, manejo del personal...” (INEM/D). ❖ “...La gestión verbalmente, luego por escrito se sigue el conducto regular, pero el administrativo del colegio no puede hacer nada porque esto se maneja es con dinero o presupuesto” (EN\$P/ M) ❖ “No hay disponibilidad de recursos económicos ni tiempo la actual legislación resta calidad a la educación...” (EN\$P/D) ❖ “Yo veo siempre que todas las profesiones sea de la docencia requiere mucha información financiera al interior que generalmente no se tiene, por ejemplo los maestros tienen que conocer la parte presupuestal que supla los limitantes en esa área y socializarlo al interior de todo...” (G/EN\$B/D).
	<p>✎ Problemática de los estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “... necesidad de mejor medida para la labor docente, problema social de los estudiantes... elevado número de estudiantes en el aula”. (INEM/ M). ❖ “...Realmente mi labor como docente está enmarcada en unos valores de compromiso... cuando el estudiante llega con una problemática... cual es mi actuación frente a esta problemática” (G/INEM/M). ❖ “Limitación de las instituciones educativas por parte del estado, las instituciones perdieron autonomía para la toma de decisiones como para implementar procesos, evaluación formativa” (N\$P/M). ❖ “Los problemas surgidos en nuestro entorno de drogadicción, abuso sexual, robo, bajo rendimiento académico etc., son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión” (INEM/M).




<p> Tendencias reduccionistas en gestión escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Jerarquización del trabajo”. (Pág. 62) LBGEFM/D ❖ “Distribución de comités de trabajo de acuerdo a los componentes. (Pág. 83) LBGEFM/D ❖ “Se convoca a una reunión general y se organizan por comités; a cada uno se le asigna un componente para que lo trabaje...” (Pág. 82) LBGEFM/M ❖ “...Averiguar el parecer y deseo de cada institución y orientarlos para organizar la función en G.E” (NSP/M). ❖ “Percibo que los directivos luchan entre la pedagogía y la administración” (ENS/B/P).
<p> Acciones mancomunadas y trabajos en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Está dirigida y organizada por todos los miembros educativos...” como “acciones mancomunadas”, y “desempeñada por el equipo de trabajo... y los demás integrantes que conforman la comunidad educativa...”, LBGEFM/D Pág. 100 ❖ “Guiar a una comunidad para llevar a cabo proyectos de calidad con la visión de sus miembros” y “es el proceso coordinado de acciones” FPMGE/M. Pág. 58 ❖ “Trabajo en equipo, forma de gestión que se queda en asignación de tareas y responsabilidades”. PGEFIP/M Pág. 122 ❖ “...falta de un equipo de coordinación... La aplicación participativa de motivación a la calidad educativa y formativa...” (ENS/P/P). ❖ “...capacidad para trabajar en equipo, capacidad para liderar, organizar, estructurar un plan, desarrollarlo, evaluarlo, mejorarlo...” (ENS/B/D).
<p> Poco compromiso de los actores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...un trabajo cotidiano que realiza la escuela para regirnos unos a otro”. CPPGE/D/M Pág. 89 ❖ “...la falta de compromiso...” (ENS/B/M) ❖ “...Establecer compromisos serios y responsables con cada uno de los actores” (ENS/P/D). ❖ “No existe compromiso con la institución y por lo tanto no se puede implementar los proyectos (NSP/M). ❖ “Los problemas surgidos en nuestro entorno de drogadicción, abuso sexual, robo, bajo rendimiento académico etc., son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión” (INEM/M). ❖ “...que el directivo no hace esto, es que el coordinador no hace lo otro, pero yo que estoy haciendo, pero eso sería hacer una introspección... y sabríamos como estaríamos” (G/INEM/M).






		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...poco compromiso del personal, los docentes no manejan las tic, no quieren cambiar los procesos que vienen desarrollando- reacción y cambio...” (INEM/D). ❖ “...Establecer compromisos serios y responsables con cada uno de los actores” (ENSP/D). ❖ “...la gestión está supeditada a su jornada escolar, ley del menos esfuerzo...” (INEM/D). ❖ “...yo pienso que se ha perdido y nos hemos dejado ganar espacios nuestros... porque nos ha faltado compromisos...” (G/INEM/M).
	<p> Falta sentido de pertenencia y liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “... se refleja un liderazgo de conformismo, únicamente a cumplir lo básico”. CLEPP/D pág. 89 ❖ “Las prácticas que desde los Directivos, obstaculizan el ejercicio del liderazgo... la que mayor impide el liderazgo es poco contacto con la comunidad...”CLEPP/D pág.99 ❖ “muy pocos son líderes... sobrepasan con actividades que se tienen que realizar... no hay liderazgo, lo que ellos observan es autoritarismo y recarga de actividades...” CLEPP/M pág.90 ❖ “...es la falta de liderazgo...” (ENSP/D). ❖ “...falta de pertenencia por parte de alumnos y/o profesores hacia la institución educativa, los padres de familia hoy día delegan la educación de sus hijos... formación de liderazgo estudiantil...” (NSP/D). ❖ “...Falta de sentido de pertenencia en la institución...” (ENSP/D). ❖ “Los problemas que encuentro son la falta de buscar una forma de aplicar el sentido de pertenencia... para la educación tanto básica como media...” (NSP/E). ❖ “...la falta de sentido de pertenencia con las mismas instituciones...” (G/NSP/P)
<p> Dignificación de la profesión educadora</p>	<p> El maestro como el simple transmisor de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Vinculación de profesionales no licenciados sin formación pedagógica”. PGEFIP/M. Pág.118. ❖ “El rol tradicional de mero transmisor de conocimientos al de facilitador de aprendizaje de los alumnos”. (Pág. 41) OTMICVCE/M ❖ “La función del maestro era desarrollar sus clases, planear, evaluar bajo un modelo constructivista”. (Pág. 140) IEFGE/D ❖ “...pero seguimos como en la época prehistórica con tablero, lenguaje y grafo y fotocopias. Esa es la falla del ministerio educativo, exigen pero no dan” (G/ENSP/M). ❖ “...hay profesores que a pesar que saben mucho, no saben enseñar “son profesores pero no maestros” (NSP/D).




		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...los profesores solo se limitan a dictar clase a cumplir en su labor pongan o no cuidado los estudiantes a su explicación...” (INEM/E). ❖ “...pero en ultimas no les interesa que los estudiantes aprendan o no aprendan en la etapa del desarrollo, y los mismos procesos pedagógicos han llevado a que los padres de familia cojan las riendas hoy en día...” (G/N\$P/P)
	<p> La rutinización de las actividades pedagógicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “No se hace una reflexión sobre su práctica pedagógica. PGEFIP/M. Pág.125. ❖ “Falta de reconocimiento a la labor de ser maestro” FPMGE/D . Pág. 81 ❖ “Elaboración y aplicación de proyectos educativos, clases muy numerosas, diversidad de poblaciones y necesidades educativas”. OTMICVCE/M Pág. 49 ❖ “Al educador se le asigna un papel lleno de compromisos y funciones...” PGEFIP/M Pág. 4 ❖ “No hay disponibilidad... los profesores son un poquito apáticos”. PGEFIP/M Pág. 126
	<p> La desmotivación de los maestros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...a veces se hace lo que a la dirección le parece lo más acertado...” PGEFIP/M Pág. 127 ❖ “...el maestro tiene muchas funciones en la institución y siempre va a tener que gestionar algo”. PGEFIP/M Pág. 62 ❖ “... ya que la mayoría de compañeros solo se limitan a cumplir labores obligatorias sin profundizar en las problemáticas” (EN\$B/M). ❖ “... Otro problema que afecta a la población docente... carencia de incentivos que motiven...” (EN\$B/M). ❖ “En cuanto al Ministerio de Educación quieren que el maestro este enjaulado en el salón de clases...” (G/EN\$P/M) ❖ “... la apatía de los mismos docentes...” (G/N\$P/P) ❖ “Persecución laboral, Bajas cesantía... falsas motivaciones a los docentes” (INEM/M). ❖ “Hay demasiados estudiantes y las plantas físicas de las instituciones son muy pequeñas” (G/INEM/M). ❖ “...mala infraestructura en los colegios, Existe un hacinamiento escolar...” (INEM/M). ❖ “Han aumentado las dificultades a las que se enfrentan los maestros...” OTMICVCE/M pág. 49 ❖ “...falta de estímulos y interferencia de la convivencia” (EN\$P/M) ❖ “...falsas motivaciones a los docentes” (INEM/M).




	<p>✍ Desprestigio social de la profesión educadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...desvalorización del trabajo...” OTMICVCE/M Pág. 14 ❖ “En Colombia no existe una política de los medios, es totalmente ajena como lo es la política de la salud... toda privatización se convierte en un negocio turbio, como es el de la educación...” (G/EN\$P/P). ❖ “Se hace control disciplinario cuando se busca defender los derechos de los educadores, subestiman la profesión docente...” (EN\$P/M) ❖ “...El estatuto docente es mas perezoso con los del 2277 y no permite que se evalúe este trae mediocridad y falta de compromiso” (INEM/D). ❖ “...dignifiquen la labor docente cada día se desprestigia mas...” (EN\$B/M). ❖ “Desconocimiento pedagógico por parte de los maestros, en la labor docente se encuentran de todas las carreras” (G/EN\$P/P). ❖ “Un maestro sin amor no es maestro está impartiendo un conocimiento pero no es maestro” (G/EN\$B/D). ❖ “Los maestros están acostumbrados a quejarse, pero no son capaces de protestar por los derechos” (G/INEM/M). ❖ “Debe cambiar la voluntad política en su buen sentido de cada maestro” (EN\$B/M). ❖ “... que la gente no sea tan resistente a tocarse a sí mismo, las personas que hacemos trabajo con comunidad sin recibir ninguna paga, sino a veces la sonrisa de la gente eso es lo importante...” (G/INEM/M).
<p>✍ Condiciones de trabajo no adecuadas;</p>	<p>✍ Bajos salarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “bajos salarios...” (Pág. 14) OTMICVCE/M ❖ “...el mejoramiento salarial debe corresponderse...calidad del maestro...esfuerzos para formarse de manera permanente”. OTMICVCE/M Pág. 50 ❖ “Espacios de tiempo, factor monetario” FPMGE/M Pág. 121 ❖ “Las remuneraciones no se compadecen con las responsabilidades asignadas...” OTMICVCE/M Pág. 42 ❖ “Un sistema educativo se ve afectado o beneficiado por los pocos o adecuados incentivos ofrecidos

		<p>a los docentes”. OTMICVCE pág. 52</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “La remuneración es mala y el tiempo de descanso es muy poco”. OTMICVCE pág. 98 ❖ “...los profesores deben luchar por un salario digno y justo” (ENS/B/M). ❖ “...Bajas cesantías...” (INEM/M). ❖ “Se hacen cursos que no se lleva la calidad de la educación, los profesores deben luchar por un salario digno y justo” (ENS/B/M). ❖ “...el profesor tiene sobrecarga laboral, demoran el pago de cesantías y pensiones del docente” (ENS/P/M).
	<p> Sobrecarga laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “La inestabilidad laboral de algunos compañeros”, “la incertidumbre laboral merma las cosas, merma las ganas de trabajar”. PGEFIP/M pág.84 ❖ “Múltiples trabajos exceso de carga académica y horarios extras empleados para elaborar informes actas y otros compromisos”. OTMICVCE/M pág. 68 ❖ “...recargar el trabajo de los docentes, multiplicar y ampliar las horas de trabajo”. PGEFIP/M. Pág. 82 ❖ “...el exagerado número de estudiantes...” (ENS/P/M) ❖ “El tiempo, exceso de carga laboral, no hay apoyo efectivo al tiempo...” FPMGE Pág. 121 ❖ “...intensificación laboral...” OTMICVCE/M Pág. 14 ❖ “...mucho carga escolar tanto en el área de trabajo como el exceso de estudiantes, en las aulas de clase...” (INEM/E).
	<p> Limitación de recursos físicos y económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Falta de recursos para desarrollar programas” (NSP/P). ❖ “...aseo ahora los padres de familia tienen que pagar... Recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico.” (G/ENS/P/M). ❖ “...un apoyo presupuestal de pacto, pero a veces la rectora ve como se da ese recorte presupuestal en el ámbito departamental y municipal para realizar programas educativos, con todo respeto es como si no le interesaran la calidad para mantener altos índices de calidad, es decir, desde allí tener origen de muchos programas que maneje la gestión” (G/ENS/B/D).





MAESTROS, DIRECTIVOS Y PADRES DE FAMILIA		
<p> Manejo de diferencias</p>	<p> Falta de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “a veces hay inconvenientes entre unos compañeros con otros... unos queremos una cosa y otros otra”. PGEFIP/M pág.80 ❖ La comunicación entonces si bien constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad educativa, queda reducida a la simple transmisión de información. CPPGE/D pág 118 ❖ “La falta de comunicación” CPPGE/M pág 163 ❖ “La comunicación permanente, el buen trato y el compromiso frente a su labor” CPPGE/D pág 166 ❖ “Dialogar para llegar a acuerdos, otra forma de gestión” CPPGE/M pág 117 y 149 ❖ “los directivos les falta mayor gestión, presencia y comunicación con los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa CLEPP/M pág 89 ❖ “Buscar la comunicación en todo momento de todos los integrantes” CLEPP/M pág 174 ❖ “Mejorar la comunicación para con los maestros, coordinadora y rector” CLEPP/M/D/P pág 174 ❖ “...comunicación permanente para afianzar las relaciones personales con los actores escolares” CLEPP/P pág 174 ❖ “Respeto por los demás, responsabilidad frente a los compromisos, participación activa y propositiva y el manejo adecuado de la comunicación” CLEPP/D pág 172 ❖ “...trabajar convivencia y productividad...” (ENSP/D). ❖ “hay muchos conflictos entre profesores, directivos y eso se da porque no se ponen de acuerdo en algo y cada uno trabaja por su lado” (G/INEM/M) ❖ “...falta de un equipo de coordinación...” (ENSP/P). ❖ “Algunos profesores son muy individualistas y así es imposible trabajar en equipo” (G/NSP/D)
	<p> Concreción de acuerdos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Opinión pública de la comunidad en general. Trabajo en grupo. Diálogo para llegar a acuerdos” CPPGE/M pág 148 ❖ “Grupal, compartir opiniones, discutir y llegar a acuerdos para estar todos conformes” CPPGE/D pág 149






		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “La comunicación entonces si bien constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad educativa, queda reducida a la simple transmisión de información” CPPGE/M pág 118 ❖ “Resultado de consensos y acuerdos institucionales liderado por cualquier miembro”. CPPGE /M Pág. 137 ❖ “El acuerdo es el resultado de la negociación de los actores de la institución...” CPPGE/M pág 117
<p> Concepciones reduccionistas de calidad de la educación.</p>	<p> Calidad total: como concepto empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Mejoramiento Continuo... en un sistema empresarial que persigue la satisfacción de todos los actores relacionados con la organización... procesos productivos, la satisfacción del cliente y de la misma sociedad”. LGEFM/D Pág.56 ❖ “se considera que una educación es de calidad cuando posibilita el desarrollo equitativo, democrático y en convivencia, cuando garantiza a todas las personas el acceso y permanencia en el sistema educativo”. LGEFM/D Pág.15
	<p> Acceso y permanencia en el sistema educativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Es un proceso articulado con la comunidad educativa para mejorar la calidad de la educación en beneficio de los estudiantes”. FPMGE/M Pág. 62 ❖ “garantizar el aprendizaje de los educandos...sean respetados como seres humanos integrales en donde los maestros construyan conocimiento y aprendizaje...y poder participar en su transformación.” OTMICVCE/M Pág. 62 ❖ “...De gestión de calidad se viene hablando hace mucho tiempo... de mejorar la calidad de la educación y no se han visto resultados...” (G/N\$P/P).
	<p> Calidad por certificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Unos de los problemas que hemos encontrados es con los procesos de certificación y a esto se le llama últimamente certificación de calidad antes de eso se estaba dando el proceso que todavía se sigue dando muy fuerte calidad educativa con los resultados” (INEM/M).
	<p> Calidad de los actores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Para que haya calidad de la educación, se requiere de una reestructuración del mismo sistema... es el desmonte de esas plataformas que hay... una de las transformaciones de fondo para que realmente haya calidad educativa... transformar calidad es adentrarnos y revisarnos un poco cada uno porque esto no es ajeno no es externo es cada uno...” (G/INEM/M).

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “... el éxito de una educación integral yo lo veo como un triangulo, primero el puesto de formar al alumno y las dos bases son la institución educativa como tal, en este caso maestros y directivos y al otro lado está el costo de la educación...” (G/EN\$B/D)
<p> Los cambios en las políticas educativas</p>	<p> Se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Actualmente el gobierno busca dar cobertura a la mayor cantidad posible de niños y niñas, pero no se está siendo equitativo con la cantidad de recursos que esto requiere. FPMGE /D Pág. 15 y LBGEFM/D. Pág.75 ❖ “Como consecuencia del proceso de ampliación de la cobertura, se perdió el proceso de selección... todo el mundo entra”. IEFGE/M Pág. 67 ❖ “las políticas como el aumento de la cobertura y la expansión de los sistemas educativos, son algunas de las causas que explican la disminución de los salarios docentes”. FPMGE/M Pág. 117. ❖ “la cobertura fue otra cuestioncita por ejemplo, de la vaina de ser capitante, eso obsesionó a los Rectores a recibir gente, gente disque porque iba a recibir millones por cada estudiante y eso fue una gran mentira”. IEFGE/M Pág. 136 ❖ “Desactualización en las reestructuraciones y normas existentes... a nivel Nacional un manejo de la educación que no permite CALIDAD sino CANTIDAD...” (EN\$B/M) ❖ “Grupos demasiados heterogéneos –grupos muy recargados de estudiantes-poca calidad en los recursos audiovisuales” (INEM/P). ❖ “...Se da importancia a la cobertura y no a la calidad...” (INEM/M).
	<p> Contradicción y no claridad de las políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Falta de una mirada más activa de las personas responsables del funcionamiento de la educación (Secretarías de Educación). Voluntad política para atender necesidades manifestadas por rectores y docentes en general” FPMGE/M Pág. 149 ❖ “...con la gratuidad perdimos, porque los padres de familia no se responsabilizan de la educación de sus hijos...no estamos acostumbrados a valorar lo que no cuesta”. IEFGE/D Pág. 136 ❖ “Es todo el movimiento o misión que se hace desde la rectoría, con el fin de responder a unas políticas educativas involucrando toda la institución educativa” FPMGE/M Pág. 58 ❖ “La gratuidad en vez de ser beneficiosa lo que hizo fue que la gente entendiera que todo era completamente gratis y que no se les podía ni siquiera pedir ningún tipo de colaboración”. CPPGE/M pág 119

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “El proceso educativo se ve afectado por no tener recursos para invertir y mejorar la educación debe existir desde el gobierno central políticas claras” (N\$P/D). ❖ “Veo la contradicción entre las políticas de la secretaria de Educación en implementar más cobertura y menos calidad, puede ser por aspectos presupuestales...” (EN\$B/D). ❖ “...debe existir desde el gobierno central políticas claras” (N\$P/D) ❖ “...contradicción entre las políticas de la secretaria de Educación...” (EN\$B/D). ❖ “...no hay unas políticas claras por eso la educación en el país tiene una gran dificultad...” (G/N\$P/D).
	<p> Políticas no pertinentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Las políticas educativas afectan la organización del tiempo labora...se tiene que trabajar en horas extras para suplir el cumplimiento de las demandas que exigen los compromisos”. (OTMICVCE/M Pág. 68 ❖ “...la generación de políticas educativas pertinentes y la formación de maestros en gestión escolar con calidad que quieran mejorar continuamente...” LGEFM /D pág. 112 ❖ “...unas políticas de gobierno mas politiqueras que educativas” (G/N\$P/D). ❖ “...vemos que cada vez el Gobierno Nacional y su política recorta presupuesto a las entidades de carácter educativo oficial...” (EN\$B/D).
	<p> No preparación de los maestros para asumir las políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Todas estas reformas han llegado sin preparación para los maestros, entonces cuando ya el maestro aprende, ya casi deja de ser maestro”. CPPGE/M pág. 122 ❖ “...conocimiento sobre políticas públicas...” (INEM/D).
	<p> No voluntad política de las entidades gubernamentales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...Se requieren aportes que no dejen decaer las instituciones educativas” (EN\$B/M) ❖ “Si existe la gestión escolar pero en el momento dependemos del Municipio y este no tiene el interés de apoyar las instituciones...” (EN\$P/M) ❖ “...la violencia que existe actualmente en todos los grados y colegios y que en si es la base de toda la problemática que hay hoy en día en la educación a todo nivel, trabajar de la mano con el gobierno, puesto todo esto requiere de inversión para salir adelante...” (N\$P/D). ❖ “Todo viene sobre la propia voluntad política del gobierno, sobre todo para las instituciones de

		<p>carácter oficial o publica... llámese Ministerio de Educación u otros... es difícil que los rectores hagan milagros con las cosas y más aun con el presupuesto...” (G/EN\$B/D).</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “... la educación precisamente hoy en día va en decadencia en relación cuando nosotros estudiamos por falta de apoyo...” (G/N\$P/P). ❖ “...la decadencia viene de la educación porque no hay unas políticas claras...como no hay unas políticas claras por eso la educación en el país tiene una gran dificulta...no hay una proyección a largo plazo... entonces esto funciona mas a nivel de unas políticas de gobierno mas politiqueras que educativas” (G/N\$P/D).
	<p>✎ “Muchos” Requerimientos por parte del MEN y secretarias de educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...cada día se deben enviar más informes y uno no termina de enviar un informe y el docente tiene que rendir informes demasiada papelería y el tiempo escolar también se divide hasta se fracciona y en muchos requerimientos” (INEM/D)
<p>✎ Sentido de la Evaluación Institucional</p>	<p>✎ Procesos no continuos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “resultado de planes ya elaborados, evaluaciones anuales”...“desglosar la evaluación institucional, haciendo un análisis cuantitativo y cualitativo”. CPPGE/M pág. 112 ❖ “...para implementar procesos, evaluación formativa” (N\$P/M). ❖ “Procesos continuos para llevar a cabo una verdadera evaluación y seguimiento...” (N\$P/M). ❖ “...para el mejoramiento a través de la gestión escolar, es necesario promover una evaluación que ayude a cualificar los procesos que se desarrollan en la institución. PGEFIP/M Pág. 64 ❖ “evaluación permanente a las instituciones educativas y sus procesos” FPMGE/M Pág. 123 ❖ “Que contenga actividades administrativas de acuerdo a las necesidades de la institución que sea progresivo, que exija seguimiento y evaluación permanente”. FPMGE/M Pág.152
	<p>✎ No Pertinencia y seguimiento de los planes de mejoramiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “evaluar todas las áreas del colegio y proponer estrategias para mejorar los recursos de los estudiantes”. CPPGE/M pág. 113 ❖ “Consulta a cada uno de los estamentos, análisis y formulación de propuestas en los organismos del gobierno escolar, gestión administrativa-dirección, ejecución en cada uno de los estamentos al cual corresponda”. CPPGE /M pág. 137 ❖ “Ubicación de dificultades y fortalezas dentro de los componentes”, “Trazar planes de mejoramiento”. CPPGE/D pág. 138

	<p> Socialización del proceso y resultados de evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Mediante la concientización de la importancia de dichos procesos para el mejoramiento de la calidad educativa, charlas, talleres participación y liderazgo de los mismos espacios de diálogo y concientización”. FPMGE/M Pág. 122 ❖ “Procesos continuos... evaluación y seguimiento a lo indicado... a los actores del sistema educativo...” (NSP/M).
FACTORES QUE FAVORECEN		
MAESTROS Y DIRECTIVOS		
<p> En la cotidianidad del quehacer pedagógico</p>	<p> Visión social y de futuro del maestro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Uno como maestro tienen la capacidad de generar procesos en sus estudiantes” PGEFIP/M pág. 62 ❖ “...aprender a desarrollar y a aportar para poder mejorar la institución” PGEFIP/M pág. 119 ❖ enseñar sus conocimientos a los estudiantes y formarlos como personas que puedan vivir en sociedad” PGEFIP/M pág. 120 ❖ Preparar al estudiante en tener una visión hacia el futuro con énfasis en una carrera” IEFGE/D pág. 164 ❖ “planeando las actividades en forma permanente, y ser constante y responsable con los compromisos” OTMICVCE/M pág. 93
	<p> Participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Comunicar, innovar, presentar nuevas propuestas para llevarlas a cabo” CLEPP/D pág.163 ❖ “Participar en un grupo y ser parte activa de una institución” CLEPP/D pág.85 ❖ “...la participación activa en los proyectos que se desarrollan en la institución” CLEPP/D pág. 91 ❖ “Involucrándome en el proceso de renovación, mejoramiento, excelencia iniciado por la institución” CLEPP/P pág. 160 ❖ “el compromiso, el respeto y las ganas que muestran algunos maestros para involucrasen en todos los procesos” CLEPP/M pág. 101 ❖ “la misión que se hace desde la rectoría con el fin de responder a políticas educativas, involucrando toda la comunidad educativa” FPMGE /Mpág. 58 ❖ “Los lidero, motivo a mi equipo de trabajo para alcanzar los objetivos” FPMGE/M pág. 116

	<p> Compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Demuestran compromiso con su quehacer pedagógico” CLEPP/D pág. 157 ❖ “Gestando proyectos y llevándolos en marcha” CLEPP/D pág. 159 ❖ Estar al día con los documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar” FPMGE /Mpág. 117 ❖ “Para mí no hay dificultades porque cada día me actualizo y así crezco más en conocimiento para ayudar a mi Comunidad Educativa” FPMGE/D pág. 122 ❖ “Se hacen encuentros de días enteros para socializar, acercarnos, conocernos y eso se ha trabajado en coordinación con los consejeros” IEFGE/D pág. 135 ❖ “Se hacen encuentros de coordinadores cada quince días, se tratan asuntos académicos, se dan pautas, directrices para que ellos operacionalicen las instituciones” IEFGE/D pág. 135
	<p> Apoyo de los actores educativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Los rectores ya que ellos brindan el apoyo y los espacios necesarios para que se desarrollen los procesos de gestión con miras a mejorar la calidad educativa en las instituciones” PGEFIP/M pág. 121 ❖ “organiza, dirige y motiva a una comunidad” en forma “responsable” CLEPP/M pág. 80 ❖ La disposición y la colaboración” CLEPP/D pág. 163 ❖ “Cuando voy a realizar un proyecto busco medios, alianzas dentro y fuera de la institución que permita llevar a cabalidad mi proyecto” FPMGE/M pág. 114 ❖ “Más colaboración, de todo el colegio en eventos, izadas de bandera” IEFGE/E pág. 142 ❖ “...la Rectora aporta acá muchas cosas” IEFGE/E pág.153
<p> Disposición de recursos humanos y físicos;</p>	<p> Buen uso de los recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Yo administro recursos académicos y me relaciono mucho con los recursos humanos de mi institución” FPMGE/M pág. 115 ❖ “...nuevas tecnologías, que tienen la capacidad de “ofrecer oportunidades sin parangón para mejorar el ambiente educativo” FPMGE/M pág. 90
	<p> Gestión para conseguir recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “todas aquellas actividades que se realizan para conseguir recursos pedagógicos en pro de un mejoramiento académico buscando calidad educativa” FPMGE/M pág. 59 ❖ “...él Coordinador consigue materiales: pupitres, sillas para los salones; computadores y para la planta física” IEFGE/P pág. 154 ❖ “...él busca en la alcaldía recursos...lo viejo, lo que no sirva y lo manda arreglar” IEFGE/P pág.154

ANEXO 10

NECESIDADES DE FORMACIÓN EN GESTIÓN ESCOLAR DE MAESTROS Y DIRECTIVOS (ENCUENTO CONSEJO DIRECTIVO).		
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDENCIA
<p>✓ Tener una visión clara acerca de la Gestión</p>	<p>❖ Papel del Rector y directivos escolares</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Los docentes deben conocer el rol del rector y no solo pensar que él es el responsable del funcionamiento de la institución” (ENS/B/D). ❖ “Los profesores deben apoyar al rector en la realización de las actividades de la institución, aunque nosotros creemos que es responsabilidad del rector porque es el líder” (G/INEM/M). ❖ “Los administrativos deben conocer los problemas a fondo que presenta la institución, para poder actuar sobre ella” (ENSP/M). ❖ “los maestros necesitan conocer que es la gestión y como se llevan a cabo sus procesos” (INEM/D). ❖ “...ser un rector que también manejara bien esos recursos y que a su vez fueran muy eficientes...” (G/ESNB/D)
	<p>❖ Responsabilidad compartida</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Los profesores deben apoyar al rector en la realización de las actividades de la institución, aunque nosotros creemos que es responsabilidad del rector porque es el líder” (G/INEM/M). ❖ “toda la comunidad educativa debe tener presente que los compromisos y responsabilidades no solo dependen de una sola persona porque todos estamos incluidos en esas tomas de decisiones por eso es importante apoyarnos para mejorar nuestra institución” (G/NSP/D)
	<p>❖ Conocimiento financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Algunos profesores no conocen el funcionamiento de la institución como es la parte administrativa y financiera” (GNSP/D)

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Se ve como una formación integral en todos los aspectos profesionales, es decir, la docencia, pero también veo parte de información financiera, administrativa que deben conocer tanto los directivos como los maestros” (ENS/B/D). ❖ Formación legal, normatividad, finanzas, presupuesto, contabilidad, Formación pedagógica” (ENS/B/D).
	❖ Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Que todos tengamos compromiso por la labor que desempeñamos, buen dialogo, respeto con todo los miembros de la comunidad educativa, rector directivos, maestros, padres de familia y estudiantes estemos muy comprometidos con nuestra institución” (INEM/P). ❖ “Realmente en mi labor como docente está enmarcada en unos valores de compromiso...” (G/INEM/M).
	❖ Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...falta de trabajo en equipo...” (ENS/P/D). ❖ “...falta de un equipo de coordinación...” (ENS/P/P). ❖ “...capacidad para trabajar en equipo...” (ENS/B/D).
	❖ Finalidad de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Muchos profesores no actualizan sus conocimientos acerca de la gestión” (G/ENS/P/D) ❖ Gestión escolar para directivos debe contener, conocimiento sobre políticas públicas, manejo de conflictos, administración, procesos de calidad. (INEM/D).
	❖ Procesos de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Algunos profesores no conocen el funcionamiento de la institución como es la parte administrativa y financiera” (GNSP/D)
✓ Tener una visión clara de calidad educativa	❖ Calidad de los actores	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Para que haya calidad de la educación, se requiere de una reestructuración del mismo sistema... es el desmonte de esas plataformas que hay... una de las transformaciones de fondo para que realmente haya calidad educativa... transformar calidad es adentrarnos y revisarnos un poco cada uno porque esto no es ajeno no es externo es cada uno...” (G/INEM/M). “... el éxito de una educación integral yo lo veo como un triangulo, primero el puesto

		de formar al alumno y las dos bases son la institución educativa como tal, en este caso maestros y directivos y al otro lado está el costo de la educación...” (G/EN\$B/D)
	❖ Calidad de los insumos materiales y financieros	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...poca calidad en los recursos audiovisuales” (INEM/P). ❖ “Falta de recursos para desarrollar programas” (N\$P/P). ❖ ... Recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico.” (G/EN\$P/M). ❖ “...no tener recursos para invertir y mejorar la educación...” (N\$P/D). ❖ “Que no hay recursos. Falta de calidad para investigación de la educación” (EN\$P/P). ❖ “Falta de recursos... espacios para debates, foros, etc., falta de estímulos y interferencia de la convivencia” (EN\$P/M) ❖ “...pero no hay espacios para capacitación... recursos y así como vamos, estamos tendiendo a privatizar la educación...” (G/EN\$P/M).
✓ Formación continua en Gestión escolar	❖ Actualización en gestión escolar.	❖ “...buena formación y capacitación de maestros que también depende mucho de la parte presupuestal...” (G/EN\$B/D)
	❖ Continuidad de programas de formación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...programas aprovechamiento de recursos diversos en bases de objetivos puntuales de gestión...” (EN\$P/P). ❖ “... con una voluntad política clara y concreta de apoyo a la educación pública mirando no solo la cantidad de educadores, sino la calidad de la educación y de aquí se diseña un programa de gestión escolar integral en todos los aspectos” (EN\$B/D). ❖ “Un programa de gestión escolar con énfasis en mejoramiento de calidad educativa y personal, es decir, enfocado en el desarrollo personal de cada individuo” (EN\$B/E). ❖ “Que brinde herramientas técnicas y tecnológicas en el conocimiento y la aplicabilidad de la pedagogía, brindando herramientas que permitan, proyectar y ejecutar programas educativos de formación de valores y conocimiento científicos, con liderazgo en la defensa de ponencias y libertad de ejecución” (EN\$B/P).

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Programas de formación en gestión escolar contextualizados 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...plantear un programa de capacitación o de formación para empezar la gestión...” (G/EN\$B/D). ❖ “...programas aprovechamiento de recursos diversos en bases de objetivos puntuales de gestión...” (EN\$P/P). ❖ “...desarrollar programas” (N\$P/P). ❖ “...programas que este coherente con la realidad que vivimos...” (EN\$B/M). ❖ “Un programa de gestión escolar con énfasis en mejoramiento de calidad educativa y personal, es decir, enfocado en el desarrollo personal de cada individuo” (EN\$B/E). ❖ “En lo posible que no sea solo teórica que es en lo que se fundamenta la mayoría de programas que este coherente con la realidad que vivimos para cuando el egresado salga este acorde con la realidad que vive” (EN\$B/M).
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Cuando hay capacitaciones sobre una determinada cosa los maestros no asisten por falta de motivación y compromiso por aprender” (EN\$P/M) ❖ “La falta de capacitaciones tanto para docentes, directivos, padres de familia y estudiantes, ya que para lograr un buen cumplimiento de la formación de seres íntegros todos tienen una labor importante a desarrollar” (EN\$P/E) “Es importante que la secretaria de educación realice capacitaciones contextualizadas y coherentes” (G/EN\$P/M)
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “cuando el profesor termina su carrera, no debe quedarse solo con esos conocimientos, sino formarse constantemente, ya que son los encargados de formar a las personas del futuro” (G/EN\$P/P) ❖ “...desarrollo de talleres, charleas, fondos con seguimientos efectivos y solicitud de gestión ante los entes respectivos con el fin de dar soluciones efectivas e inmediatas. Establecer compromisos serios y responsables con cada uno de los actores” (EN\$P/D). ❖ “La necesidad de formación en gestión que se encuentra en la institución es la falta de capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo, eso dificulta el trabajo que se viene desarrollando en la escuela” (EN\$P/D). “Necesidades de Formación en Gestión Escolar, trabajo de formación en el ser de la persona que decida ser “maestro” o “directivo”, conocimiento de sí mismo, tener hábitos saludables... Formación en relación humanas, conocimiento de procesos

		psicológicos de desarrollo de las personas, Formación legal, normatividad, finanzas, presupuesto, contabilidad, Formación pedagógica” (EN\$B/ D) .
❖ Valoración de la profesión educadora	❖ Valoración social y de si mismo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “En Colombia no existe una política de los medios, es totalmente ajena como lo es la política de la salud... toda privatización se convierte en un negocio turbio, como es el de la educación...” (G/EN\$P/P) ❖ “Mucha gente piensa y tiene esa concepción de que a los profesores les toca todo fácil, que no hacemos nada y no se dan cuenta de la responsabilidad que tenemos” (G/INEM/M) ❖ “Nuestra profesión no es vista con seriedad por la sociedad, en comparación con otras como lo es la medicina, las ingenierías y otras” (G/EN\$P/M)
❖ Comunicación permanente en los actores educativos	❖ Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...trabajar convivencia y productividad...” (EN\$P/D). ❖ “hay muchos conflictos entre profesores, directivos y eso se da porque no se ponen de acuerdo en algo y cada uno trabaja por su lado” (G/INEM/M) ❖ “Algunos profesores son muy individualistas y así es imposible trabajar en equipo” (G/N\$P/D)
✓ Apropiación crítica de las políticas educativas.	❖ Interpretación adecuada de las políticas educativas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...conocimiento sobre políticas públicas...” (INEM/D). ❖ “...voluntad política en su buen sentido de cada maestro” (EN\$B/M). ❖ “...las políticas claras es del gobierno central...” (G/N\$P/D).
	❖ Alianzas y apoyo de entidades gubernamentales a las instituciones educativas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...Falta de apoyo por parte de directivos que den el aval para desarrollar proyectos” (EN\$B/E). ❖ “...apoyo a la educación pública...” (EN\$B/D). ❖ “...el apoyo de nosotros y los alumnos al consejo directivo para que valoren la situación y hablen de la institución y tenga ese incentivo...” (G/EN\$B/D).

<p>✓ Los actores educativos como líderes de las instituciones escolares.</p>	<p>❖ Sentido de pertenencia en la institución educativa.</p>	<p>❖ “...Falta de sentido de pertenencia en la institución...” (ENSP/D). ❖ “la falta de sentido de pertenencia con las mismas instituciones...” (G/NSP/P) ❖ “...falta de pertenencia por parte de alumnos y/o profesores hacia la institución educativa...” (NSP/D). ❖ “...sino hay pertenencia no hacemos nada” (G/NSP/M)</p>
<p>✓ Organización del tiempo de los maestros para una mejor calidad de educación</p>	<p>❖ Tiempo</p>	<p>❖ “...reconstruyamos los espacios perdidos en la sociedad. “Somos docentes los encargados de esta recuperación” (INEM/M). ❖ “...mejores espacios donde todos se sientan cómodos para que el rendimiento sea optimo” (INEM/P). ❖ “...espacios para debates, foros, etc., falta de estímulos y interferencia de la convivencia” (ENSP/M) ❖ “...No hay disponibilidad de recursos económicos ni tiempo la actual legislación resta calidad a la educación...” (ENSP/D).</p>

ANEXO 11

NECESIDADES DE FORMACIÓN EN GESTIÓN ESCOLAR DE MAESTROS Y DIRECTIVOS (INTEGRACIÓN REVISIÓN DOCUMENTAL-ENCUENTRO CONSEJO DIRECTIVO).

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDENCIA
<p>✓ Tener una visión clara acerca de la Gestión</p>	<p>❖ Papel del Rector y directivos escolares</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ la gestión es algo que le corresponde un tanto más a los coordinadores, a las directivas de la institución”. PGEFIP/M Pág. 63 ❖ “Conjunto de procesos...de carácter académicos, comunitarios... en Pro de la calidad educativa”. FPMGE/D Pág. 111 ❖ “Los docentes deben conocer el rol del rector y no solo pensar que él es el responsable del funcionamiento de la institución” (ENS/B/D). ❖ “Los profesores deben apoyar al rector en la realización de las actividades de la institución, aunque nosotros creemos que es responsabilidad del rector porque es el líder” (G/INEM/M). ❖ “Los administrativos deben conocer los problemas a fondo que presenta la institución, para poder actuar sobre ella” (ENSP/M). ❖ “los maestros necesitan conocer que es la gestión y como se llevan a cabo sus procesos” (INEM/D). ❖ “...ser un rector que también manejara bien esos recursos y que a su vez fueran muy eficientes...” (G/ENS/B/D)
	<p>❖ Responsabilidad compartida</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Los profesores deben apoyar al rector en la realización de las actividades de la institución, aunque nosotros creemos que es responsabilidad del rector porque es el líder” (G/INEM/M).

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “toda la comunidad educativa debe tener presente que los compromisos y responsabilidades no solo dependen de una sola persona porque todos estamos incluidos en esas tomas de decisiones por eso es importante apoyarnos para mejorar nuestra institución” (G/N\$P/D)
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...compromisos por parte de la secretaria de Educación para solicitar los espacios necesarios para que los docentes nos capacitemos” FPMGE/M pág. 121 ❖ “...asumir el compromiso de revisar su estructura organizativa, sus currículos, sus objetivos y planes...” PGEFIP/M pág. 107 ❖ “Un elemento de calidad en las instituciones escolares es el nivel de compromiso en los procesos de participación...” FPMGE/M pág. 58 ❖ “...compromiso de las directivas en estar más al frente de proyectos” PGEFIP/M pág. 127 ❖ “...el compromiso de la comunidad educativa frente a las diversas situaciones...” CLEPP/M pág. 95 ❖ “Que todos tengamos compromiso por la labor que desempeñamos, buen dialogo, respeto con todo los miembros de la comunidad educativa, rector directivos, maestros, padres de familia y estudiantes estemos muy comprometidos con nuestra institución” (INEM/P). ❖ “Realmente en mi labor como docente está enmarcada en unos valores de compromiso...” (G/INEM/M). ❖ “...Establecer compromisos serios y responsables con cada uno de los actores” (EN\$P/D). ❖ “...yo pienso que se ha perdido y nos hemos dejado ganar espacios nuestros... porque nos ha faltado compromisos...” (G/INEM/M). ❖ “No existe compromiso con la institución y por lo tanto no se puede implementar los proyectos (N\$P/M). ❖ “...poco compromiso del personal, los docentes no manejan las tic, no quieren cambiar los procesos que vienen desarrollando- reacción y cambio...” (INEM/D).

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...fomenta en su grupo acciones que conducen al buen comportamiento, trabajo en equipo, aceptación de las órdenes impartidas y acatamiento de las normas de convivencia”. CLEPP/M pág.95 ❖ “Como liderar procesos de cambio. Trabajar en equipo. Como mover masas en busca de un logro o en la mejora de un problema”. FPMGE/M pág. 117 ❖ “El desarrollar competencias de liderazgo y trabajo en equipo brinda la oportunidad de abordar de manera crítica y compleja determinados temas desde diversos puntos de vista, de encontrar soluciones o innovaciones a problemáticas normales de la gestión escolar”. FPMGE/M pág. 93 ❖ “un grupo de personas para lograr un propósito o un proyecto”. CLEPP/M pág. 84 ❖ todos aporten sus ideas y trabajemos en conjunto” PGEFIP/M pág. 70 ❖ “no hay unidad... de estar todos al frente, de liderar un proyecto” PGEFIP pág. 126 ❖ “...falta de trabajo en equipo...” (EN\$P/D). ❖ “...falta de un equipo de coordinación...” (EN\$P/P). ❖ “...capacidad para trabajar en equipo...” (EN\$B/ D). ❖ “...capacidad para trabajar en equipo, capacidad para liderar, organizar, estructurar un plan, desarrollarlo, evaluarlo, mejorarlo...” (EN\$B/D). ❖ “Trabajo en equipo, forma de gestión que se queda en asignación de tareas y responsabilidades”. PGEFIP/M Pág. 122
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Finalidad de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Muchos profesores no actualizan sus conocimientos acerca de la gestión” (G/EN\$P/D)
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Procesos de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Algunos profesores no conocen el funcionamiento de la institución como es la parte administrativa y financiera” (GN\$P/D)

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimiento financiero 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Algunos profesores no conocen el funcionamiento de la institución como es la parte administrativa y financiera” (GNSP/D) ❖ “Se ve como una formación integral en todos los aspectos profesionales, es decir, la docencia, pero también veo parte de información financiera, administrativa que deben conocer tanto los directivos como los maestros” (ENSB/D). ❖ Formación legal, normatividad, finanzas, presupuesto, contabilidad, Formación pedagógica” (ENSB/ D).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener una visión clara de calidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad de los actores 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Para que haya calidad de la educación, se requiere de una reestructuración del mismo sistema... es el desmonte de esas plataformas que hay... una de las transformaciones de fondo para que realmente haya calidad educativa... transformar calidad es adentrarnos y revisarnos un poco cada uno porque esto no es ajeno no es externo es cada uno...” (G/INEM/M). “... el éxito de una educación integral yo lo veo como un triangulo, primero el puesto de formar al alumno y las dos bases son la institución educativa como tal, en este caso maestros y directivos y al otro lado está el costo de la educación...” (G/ENSB/D)
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad de los insumos materiales y financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Yo administro recursos académicos y me relaciono mucho con los recursos humanos de mi institución” FPMGE/M pág. 115 ❖ “...él Coordinador consigue materiales: pupitres, sillas para los salones; computadores y para la planta física” IEFGE/P pág. 154 ❖ Implica recursos físicos, económicos y cognitivos”, “es todo lo relacionado con los recursos humanos y económicos de una institución” y “todas aquellas actividades que se realizan para conseguir recursos pedagógicos en pro de un mejoramiento académico buscando calidad educativa”. FPMGE/M pág. 59 ❖ “...poca calidad en los recursos audiovisuales” (INEM/P). ❖ “Falta de recursos para desarrollar programas” (NSP/P). ❖ ... Recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico.” (G/ENSP/M). ❖ “a veces el gobierno no le brinda a uno los recursos necesarios”, “el gobierno no da lo que se requiere, nos toca trabajar con las uñas, porque de recursos no hay nada”. PGEFIP/M pág. 79 ❖ “...no tener recursos para invertir y mejorar la educación...” (NSP/D).

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Que no hay recursos. Falta de calidad para investigación de la educación” (ENSP/P). ❖ “Falta de recursos... espacios para debates, foros, etc., falta de estímulos y interferencia de la convivencia” (ENSP/M) ❖ “...pero no hay espacios para capacitación... recursos y así como vamos, estamos tendiendo a privatizar la educación...” (G/ENSP/M).
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “procesos coordinados de acciones (académicas, administrativas y comunitarias)” FPMGE/M pág. 61 ❖ “garantizar el aprendizaje de los educandos que sean respetados como seres humanos integrales en donde los maestros construyan conocimiento y aprendizaje...y poder participar en su transformación.” OTMICVCE/M Pág. 62
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación permanente en Gestión escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actualización en gestión escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “las instituciones educativas se actualicen constantemente frente a las necesidades y avances que demanda el país, así mismo ofrece algunos programas de formación de maestros que desafortunadamente no son permanentes... FPMGE/M pág. 82 ❖ “Capacitación, actualización y mejoramiento continuo de su desempeño como profesional de la educación”. PGEFIP/M pág. 4 ❖ “Preocuparse por estar actualizado, para que pueda participar en forma eficaz dentro de las decisiones que se tomen en la institución” PGEFIP/M pág. 70 ❖ “Capacitación, actualización permanente en formación pedagógica”. FPMGE/M pág. 153 ❖ “La necesidad de capacitación, entendiendo por ella experiencias puntuales y aisladas que por no ser continuas ... termina no impactando la calidad educativa, de ahí que sea necesario avanzar hacia una cultura de formación permanente FPMGE/P pág. 79 ❖ “Capacitación de docentes y directivos. Experiencia de otras instituciones como aporte de conocimiento adquirido” FPMGE/M pág. 116 ❖ “Actores educativos se estén actualizando permanentemente para así estar a la

		<p>vanguardia de las nuevas tecnologías, y nuevos avances de la ciencia ...” FPMGE/M pág. 88</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “...buena formación y capacitación de maestros que también depende mucho de la parte presupuestal...” (G/ENS/D)
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Continuidad de programas de formación en gestión escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...programas aprovechamiento de recursos diversos en bases de objetivos puntuales de gestión...” (ENS/P/P). ❖ “... con una voluntad política clara y concreta de apoyo a la educación pública mirando no solo la cantidad de educadores, sino la calidad de la educación y de aquí se diseña un programa de gestión escolar integral en todos los aspectos” (ENS/D). ❖ “Un programa de gestión escolar con énfasis en mejoramiento de calidad educativa y personal, es decir, enfocado en el desarrollo personal de cada individuo” (ENS/E). ❖ “Que brinde herramientas técnicas y tecnológicas en el conocimiento y la aplicabilidad de la pedagogía, brindando herramientas que permitan, proyectar y ejecutar programas educativos de formación de valores y conocimiento científicos, con liderazgo en la defensa de ponencias y libertad de ejecución” (ENS/P).
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Programas de formación en gestión escolar contextualizados 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Se deben implementar talleres de formación tanto padres de familia con alumnos y buscar resultados a las necesidades”. FPMGE/P pág. 153 ❖ “modificación de los pensum en todas las licenciaturas y creación de asignaturas como gestión educativa, liderazgo, autogestión, administración educativa” PGEFIP/M pág. 97 ❖ “Se concibe la evaluación como un proceso permanente que contribuya a cualificar tanto los programas de formación permanente...” FPMGE/D pág. 92 ❖ Los programas de formación de maestros, que sea “funcional y se pueda llevar a la práctica”. FPMGE/M pág. 95 ❖ un programa de formación en gestión escolar se debe desarrollar “a través de charlas, dando a conocer ¿qué es esto, en qué consiste y para qué sirve?..” FPMGE/M pág. 96 ❖ “crear y adoptar nuevas formas de gestión a partir del conocimiento de las prácticas que se realizan en la dirección y gobierno de las instituciones”. PGEFIP/M pág. 5

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se hace necesario la creación de propuestas institucionales que favorezcan la apropiación y compromiso de los actores con los procesos de gestión de la institución...” FPMGE/M pág. 101 ❖ “...plantear un programa de capacitación o de formación para empezar la gestión...” (G/EN\$B/D). ❖ “...programas aprovechamiento de recursos diversos en bases de objetivos puntuales de gestión...” (EN\$P/P). ❖ “...desarrollar programas” (N\$P/P). ❖ “...programas que este coherente con la realidad que vivimos...” (EN\$B/M). ❖ “Un programa de gestión escolar con énfasis en mejoramiento de calidad educativa y personal, es decir, enfocado en el desarrollo personal de cada individuo” (EN\$B/E). ❖ “En lo posible que no sea solo teórica que es en lo que se fundamenta la mayoría de programas que este coherente con la realidad que vivimos para cuando el egresado salga este acorde con la realidad que vive” (EN\$B/M).
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “cuando el profesor termina su carrera, no debe quedarse solo con esos conocimientos, sino formarse constantemente, ya que son los encargados de formar a las personas del futuro” (G/EN\$P/P) ❖ “...desarrollo de talleres, charleas, fondos con seguimientos efectivos y solicitud de gestión ante los entes respectivos con el fin de dar soluciones efectivas e inmediatas. Establecer compromisos serios y responsables con cada uno de los actores” (EN\$P/D). ❖ “La necesidad de formación en gestión que se encuentra en la institución es la falta de capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo, eso dificulta el trabajo que se viene desarrollando en la escuela” (EN\$P/D). ❖ “Necesidades de Formación en Gestión Escolar, trabajo de formación en el ser de la persona que decida ser “maestro” o “directivo”, conocimiento de sí mismo, tener hábitos saludables... Formación en relación humanas, conocimiento de procesos psicológicos de desarrollo de las personas, Formación legal, normatividad, finanzas, presupuesto, contabilidad, Formación pedagógica” (EN\$B/ D). ❖ “...abrir espacios para la formación...” FPMGE/M Pág. 96 ❖ “...se necesita formación a nivel administrativo y de gestión” FPMGE/M Pág. 60

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...actualización permanente en formación pedagógica” FPMGE/M Pág. 61 ❖ “...proceso de formación integral donde maestros, directivos y estudiantes se ayudan mas y pueden ayudarse mutuamente para alcanzar un nivel estudiantil mejor” FPMGE/E Pág. 76 ❖ “...formación permanente en gestión escolar es la falta de tiempo para estar al día con los documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar. FPMGE/D Pág. 84 ❖ “formación en participación y liderazgo” FPMGE/M Pág. 131 y CLEPP/M Pág. 107 ❖ “formación en cuanto estándares y sistema educativo” OTMICVCE/M pag. 67 ❖ “los programas de formación profesional de los directivos docentes (administración educativa, supervisión educativa, orientación escolar...” CPPGE/M Pág. 130 ❖ “...formación de maestros, con el fin de que exista un conocimiento más pedagógico y menos mecanicista o administrativo de la gestión escolar” CPPGE/M Pág. 135 ❖ “...una formación en liderazgo, en estrategias de gestión” PGEFIP/D Pág. 97 ❖ “Gestionamos formación en Valores, en principios para la buena convivencia” PGEFIP/M Pág. 122 ❖ “Formación del ser humano como persona” PGEFIP/D Pág. 124 <p>“Formación sobre la utilización de métodos con estudiantes desvinculados de procesos armados... la forma de gestionar recursos para el desarrollo de actividades con ellos” PGEFIP/M Pág. 131</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Cuando hay capacitaciones sobre una determinada cosa los maestros no asisten por falta de motivación y compromiso por aprender” (ENSP/M) ❖ “La falta de capacitaciones tanto para docentes, directivos, padres de familia y estudiantes, ya que para lograr un buen cumplimiento de la formación de seres íntegros todos tienen una labor importante a desarrollar” (ENSP/E) ❖ “Es importante que la secretaria de educación realice capacitaciones contextualizadas y coherentes” (G/ENSP/M) ❖ “...hay personal capacitado y eso facilita el trabajo” IEFGE/M Pág. 153

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “trasmitir la información de cursos y capacitaciones” para fomentar la “organización de proyectos y/o eventos que despierten la creatividad de los estudiantes y docentes.” CLEPP/D Pág. 97 ❖ “...capacitación en competencias” PGEFIP/M Pág. 74 ❖ “...las capacitaciones sobre cómo hacer un proyecto de aula” PGEFIP Pág. 92 ❖ “...capacitaciones que aportan a la gestión” PGEFIP/M Pág. 92 ❖ “...una capacitación en gestión sería importante porque le daría a uno más herramientas para colaborar en la institución”. PGEFIP/M Pág. 95 ❖ “Capacitar al estudiante en Liderazgo, Participación, Democracia” PGEFIP/M Pág. 124 ❖ “...el maestro se capacita para que realice procesos hacer frente a cualquier circunstancias” PGEFIP/D Pág. 132 ❖ “...capacitarnos para administrar con calidad todos los recursos de nuestra institución” FPMGE/M Pág. 85 ❖ “...capacitación, actualización permanente en formación pedagógica” FPMGE/M Pág. 89 ❖ “...apoyo y la capacitación de los entes para tal fin” FPMGE/M Pág. 128 ❖ “...que el salario permita capacitarse...” OTMICVCE/M Pág. 62 ❖ “...es excelente que nos podamos capacitar, para ser más profesionales en nuestra labor” OTMICVCE/M Pág. 73 ❖ “...que se planeen los espacios o actividades para la capacitación permanente” OTMICVCE/M Pág. 87 ❖ “...es excelente que nos podamos capacitar pero en jornadas contrarias a las de clase” OTMICVCE/M Pág. 94
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Al no sentirse valorado ante la sociedad, ni económicamente los procesos muchas veces empiezan a fallar por la sobresaturación del trabajo el maestro se desmotiva y no rinde

<p>✓ Valoración de la profesión educadora</p>	<p>❖ El maestro como innovador y participe dentro de la comunidad educativa</p>	<p>el 100% y solo se limita a cumplir con lo necesario. OTMICVCE/M pág. 98</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “...tienen que ir innovando y cambiando su forma de enseñar y orientar a los estudiantes...” PGEFIP/M pág. 62 ❖ “un maestro líder es la persona que busca estrategias para la enseñanza, se capacita, lee y de acuerdo a sus búsquedas orienta a las demás personas”. CLEPP/M pág. 92 ❖ “Debe tener en cuenta ya no sólo al estudiante que está a su cargo sino también, a la comunidad educativa que hace parte de la institución”. PGEFIP/M pág. 62
	<p>❖ Valoración social y de si mismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “En Colombia no existe una política de los medios, es totalmente ajena como lo es la política de la salud... toda privatización se convierte en un negocio turbio, como es el de la educación...” (G/ENSP/P) ❖ “Mucha gente piensa y tiene esa concepción de que a los profesores les toca todo fácil, que no hacemos nada y no se dan cuenta de la responsabilidad que tenemos” (G/INEM/M) ❖ “Nuestra profesión no es vista con seriedad por la sociedad, en comparación con otras como lo es la medicina, las ingenierías y otras” (G/ENSP/M)
	<p>❖ Remuneración salarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “las remuneraciones económicas para los maestros favorecen no solo el desarrollo y crecimiento de sus integrantes, sino que también el establecimiento educativo” OTMICVCE Pág. 51 ❖ “...el mejoramiento salarial debe corresponderse tanto con la calidad de lo que hace el maestro como con los esfuerzos para formarse de manera permanente y contribuir al mejoramiento y transformación de la educación” OTMICVCE/M Pág. 51 ❖ “...que el salario permita capacitarse y cumplir sueños y proyectos” OTMICVCE/M Pág. 62
	<p>❖ “Carga” escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...proyectos a desarrollar en el año escolar” para evitar “recargas labores y contratiempos en el camino” CLEPP/M Pág. 99 ❖ “La importancia del trabajo en equipo, para no recargar la responsabilidad en una persona sino en un equipo...” CLEPP/E Pág. 173

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...no imponer cargas de más de 20 horas semanales y crear nuevos grupos para no crear hacinamiento en las aulas” OTMICVCE/M Pág. 96 ❖ “...carga laboral de 6 horas” OTMICVCE/M Pág. 97.
Comunicación permanente en los actores educativos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “a veces hay inconvenientes entre unos compañeros con otros... unos queremos una cosa y otros otra”. PGEFIP/M pág.80 ❖ “La comunicación permanente, el buen trato y el compromiso frente a su labor” CPPGE/D pág 166 ❖ “Dialogar para llegar a acuerdos, otra forma de gestión” CPPGE/M pág 117 y 149 ❖ “los directivos les falta mayor gestión, presencia y comunicación con los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa CLEPP/M pág 89 ❖ “Buscar la comunicación en todo momento de todos los integrantes” CLEPP/M pág 174 ❖ “Mejorar la comunicación para con los maestros, coordinadora y rector” CLEPP/M/D/P pág 174 ❖ “...comunicación permanente para afianzar las relaciones personales con los actores escolares” CLEPP/P pág 174 ❖ “Respeto por los demás, responsabilidad frente a los compromisos, participación activa y propositiva y el manejo adecuado de la comunicación” CLEPP/D pág 172 ❖ “...trabajar convivencia y productividad...” (ENSP/D). ❖ “hay muchos conflictos entre profesores, directivos y eso se da porque no se ponen de acuerdo en algo y cada uno trabaja por su lado” (G/INEM/M) ❖ “Algunos profesores son muy individualistas y así es imposible trabajar en equipo” (G/NSP/D)
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Llegar a acuerdos y consensos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Grupal, compartir opiniones, discutir y llegar a acuerdos para estar todos conformes” CPPGE/D pág 149 ❖ “La comunicación entonces si bien constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad educativa, queda reducida a la simple transmisión de información” CPPGE/M pág 118

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Resultado de consensos y acuerdos institucionales liderado por cualquier miembro”. CPPGE /M Pág. 137 “El acuerdo es el resultado de la negociación de los actores de la institución...” CPPGE/M pág 117
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apropiación crítica de las políticas educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interpretación adecuada de las políticas educativas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Apropiación crítica de las políticas y propositiva de ellas de manera que éstas sean pertinentes a las realidades y contextos educativos”. FPMGE/M pág. 59 ❖ “...la inexorable necesidad de transformar los sistemas educativos, la institución escolar y el papel de sus actores en la formulación de políticas, planes, programas, proyectos, en la toma de decisiones y gestión educativa...” LGEFM/M pág.11 ❖ “la falta de políticas educativas que eleven el nivel intelectual y humano de la población...la formulación de políticas educativas y el diseño de programas de formación en gestión escolar”. FPMGE/D pág. 97 ❖ “Trazar políticas que estimulen a los docentes como facilitando espacios o tiempo para la actualización, facilitar los medios económicos para ello y valorar económicamente este oficio”. OTMICVCE/M pág. 98 ❖ “Es necesario que los directivos intervengan y gestionen ante el Ministerio de educación y entidades territoriales la formulación de políticas que garanticen programas pertinentes para la formación permanente de sus maestros. FPMGE/M pág. 80 ❖ “formular e implementar diversas políticas educativas como la reorganización del sistema escolar, entre otras, que han generado escenarios cambiantes para las instituciones educativas”. LGEFM/M pág. 31 ❖ “El apoyo por parte del Ministerio de Educación se orienta al aumento en la capacidad institucional para la formulación de políticas, la planificación de la enseñanza, la proyección de recursos, la gestión educativa, el seguimiento y la evaluación permanente de programas. FPMGE/M pág. 59 ❖ “...conocimiento sobre políticas públicas...” (INEM/D). ❖ “...voluntad política en su buen sentido de cada maestro” (EN\$B/M). ❖ “...las políticas claras es del gobierno central...” (G/N\$P/D).

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alianzas y apoyo de entidades gubernamentales a las instituciones educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Falta de una mirada más activa de las personas responsables del funcionamiento de la educación (Secretarías de Educación). Voluntad política para atender necesidades manifestadas por rectores y docentes en general” FPMGE/M pág. 117 ❖ “Las instituciones educativas como para las entidades territoriales y MEN el repensar y revisar la normatividad que regula la organización de los maestros al igual que sus funciones”. FPMGE/M pág. 74 ❖ “...buscar otras entidades para que apoyen, hablar con la gente, gestionar con otras entidades... hay que buscar gente”. PGEFIP/M Pág. 73 ❖ “a veces el gobierno no le brinda a uno los recursos necesarios”, “el gobierno no da lo que se requiere, nos toca trabajar con las uñas, porque de recursos no hay nada”. PGEFIP/M pág. 79 ❖ “Las Secretarías de Educación tienen la misión de velar por la calidad educativa de su entidad territorial y de actuar para que las políticas y procedimientos formales que expide el Ministerio de Educación se cumplan debidamente. FPMGE/M pág. 82. ❖ “...Falta de apoyo por parte de directivos que den el aval para desarrollar proyectos” (EN\$B/E). ❖ “...apoyo a la educación pública...” (EN\$B/D). ❖ “...el apoyo de nosotros y los alumnos al consejo directivo para que valoren la situación y hablen de la institución y tenga ese incentivo...” (G/EN\$B/D).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los actores educativos como líderes de las instituciones escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sentido de pertenencia en la institución educativa . 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...poco sentido de pertenencia por la institución”, “falta más proceso en el manejo de la motivación” y la influencia que se debe tener a los miembros del grupo para “realizar las tareas o logros en forma eficiente y así tener mayor sentido de pertenencia”. CLEPP/M pág. 87 ❖ “El sentido de pertenencia es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución...”. CLEPP/E pág. 88 ❖ “...Falta de sentido de pertenencia en la institución...” (EN\$P/D). ❖ “la falta de sentido de pertenencia con las mismas instituciones...” (G/N\$P/P) ❖ “...falta de pertenencia por parte de alumnos y/o profesores hacia la institución educativa...” (N\$P/D). ❖ “...sino hay pertenencia no hacemos nada” (G/N\$P/M)

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderazgo en la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “la necesidad de convertirse en un actor partícipe, líder y dinamizador de los procesos de gestión escolar” PGEFIP/M pág. 5 ❖ “la necesidad de nuevos liderazgos, de construcción de sociedades y organizaciones democráticas, de transformación de las diferentes instituciones, y por tanto, de la institución escolar”. LGEFM pág. 10 ❖ “ser líderes...con capacidad para solucionar problemas de la institución” PGEFIP/M pág. 69 ❖ “la capacidad de dirigir un grupo humano”, para “tomar decisiones” y “solucionar problemas”, teniendo “la iniciativa” de “gestionar y motivar a un grupo”. CLEPP/M pág. 80
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización del tiempo y disponibilidad de espacios y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan a abordar parte completa de mi tiempo”. FPMGE/M pág. 121 ❖ “el no tener un cronograma de actividades escolares, para conocer a “tiempo la programación...la necesidad de tener claro los “proyectos a desarrollar en el año escolar” para evitar “recargas labores y contratiempos en el camino”. CLEPP/M pág.99 ❖ “...disponibilidad de tiempo y espacio...” (INEM/ M).
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Espacios 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Abrir espacios para la formación y capacitación” FPMGE/D pág. 122 ❖ “...mejores espacios donde todos se sientan cómodos para que el rendimiento sea óptimo” (INEM/P). ❖ “...espacios para debates, foros, etc., falta de estímulos y interferencia de la convivencia” (ENSP/M) ❖ “...reconstruyamos los espacios perdidos en la sociedad. “Somos docentes los encargados de esta recuperación” (INEM/M). ❖ “Generar otros espacios que se pueden ganar, para adelantar procesos más

		<p>innovadores de organización y gestión” CPPGE/M pág. 115</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “Promover los espacios de discusión y consolidación de redes de directivos docentes, que permitan la formulación e implementación de formas de gestión autónomas, innovadoras” CPPGE/M pág. 133 ❖ “Ampliar espacios físicos, tener laboratorios, salas de informática, bibliotecas” IEFGE/M pág. 67 ❖ “...Sacarlos del aula de clase. Para que aprovechen las zonas verdes y las mantengan. Espacios de mediación y sano esparcimiento” CLEPP/M pág. 174 ❖ “...espacios necesarios para que se desarrollen los procesos de gestión con miras a mejorar la calidad educativa en las instituciones” PGEFIP/D Pág. 77 ❖ “...que se brinden espacios suficientes” PGEFIP/M Pág. 77 ❖ “...espacios para la formación” FPMGE/M Pág. 61 ❖ “brindando espacios, dando la oportunidad de dialogo, escucha y respeto de sus aportes” FPMGE/M Pág. 162
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Gestionar los recursos básicos para adelantar proyectos en procura del desarrollo institucional” CPPGE/D pág. 124 ❖ “Recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros” CPPGE/M pág. 155 ❖ “Manejar los recursos y presupuesto de la institución” CPPGE/M pág. 158 ❖ “...los rectores hacen gestión con los padres de familia para obtener recursos”. IEFGE pág. 153 ❖ “Exigir que se den los recursos necesarios: físicos o humanos” y que “deleguen la autoridad necesaria” CLEPP/M pág. 94 ❖ “...preocuparse por gestionar recursos” CLEPP pág. 99 ❖ “Buscar más apoyo en la Secretaria de Educación de Bucaramanga, gestionando recursos” CLEPP/D pág. 103 ❖ “Todos debemos capacitarnos para administrar con calidad todos los recursos de nuestra institución” FPMGE/M pág. 60 ❖ “...gestionar para conseguir recursos” para “organizar a tiempo los proyectos a desarrollar” y dar así “debido cumplimiento”, fomentar la “organización de proyectos y/o eventos que despierten la creatividad de los estudiantes y docentes.” CLEPP/M

		<p>pág.97</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ “integrar recursos educativos y garantizar su disposición a todas las sedes; recibir, manejar y controlar recursos financieros; incorporar docentes procedentes de otros centros educativos...” FPMGE/M pág. 93 ❖ “búsqueda de recursos a través del contacto con otras entidades”. PGEFIP/D pág. 121 ❖ “...orientar, aportar los recursos y ceder los espacios para diferentes liderazgos” permitiendo a docentes, padres y estudiantes “liderar proyectos que promuevan la participación e integración de la comunidad a la escuela”. CLEPP/M pág.98 ❖ “...No hay disponibilidad de recursos económicos ni tiempo la actual legislación resta calidad a la educación...” (ENSP/D). ❖ “...Recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico...” (G/ENSP/M).
<p>✓ Evaluación Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ mejoramiento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “el papel del maestro como gestor de procesos apunta a garantizar los resultados académicos satisfactorios y el adecuado manejo de recursos, con el fin de lograr las condiciones mínimas para una educación de calidad. Calidad educativa” OTMICVCE/D pág. 74 ❖ “Procesos evaluativos” FPMGE/M pág. 118 ❖ “Con base en la evaluación institucional: Planes, Organización, Ejecución, Control, Evaluar”. CPPGE/M pág.137 ❖ “El afán de mejorar y buscar el bienestar de la comunidad...” PGEFIP pág. 75 ❖ Resultado de evaluaciones anuales. CPPGE/D pág.138
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Socialización de los procesos y resultados a la comunidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “convocar a una reunión para informar...”, hacer una “distribución en comités”, presentar la “socialización del trabajo” CPPGE/D pág. 96 ❖ “Socialización del trabajo realizado” CPPGE/M pág. 143

ANEXO 12

PROPUESTA DE FORMACION PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTION ESCOLAR “ENCUENTRO CONSEJOS DIRECTIVOS”		
CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA		
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDENCIA
Formación integral	Formación en el ser persona	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Se hace necesario retomar la formación donde lo espiritual, lo ético y lo moral para que docentes, directivos, estudiantes y padre de familia, todos en una misma ruta reconstruyamos los espacios perdidos en la sociedad. “somos docentes los encargados de esta recuperación” (INEM/M). ❖ “Yo le agregaría trabajar sobre la formación de ser persona en todas sus dimensiones y actitudes, porque yo creo que la persona debe ser consciente para que sirvo...” (G/ENSB/D). ❖ “...mejoramiento de calidad educativa y personal, es decir, enfocado en el desarrollo personal de cada individuo” (ENSB/E). ❖ “...la formación del profesor con todas las comodidades puede dar más de él y así acompañar al estudiante” (INEM/EX). ❖ “...programas profesional de docente en calidad y desempeño y funcionalidad, estamos a la era de conocimiento... lo importante son los valores” (ENSP/P). ❖ Un maestro sin amor no es maestro está impartiendo un conocimiento pero no es maestro” (G/ENSB/D). ❖ “...recuperación de los valores humanos... ahí es donde está el sentido de elevar lo que es la educación...Si nosotros recuperamos esos valores podemos hablar de dignificación...” (INEM/M). ❖ “Yo pienso que antes de tener muchísimos conocimientos académicos, mientras la persona no sea humana todo lo demás no vale...” (G/INEM/M). ❖ “...pero yo también me uno con lo que dice muchos que antes de tener muchos títulos las instituciones requiere son personas humanas...” (G/INEM/D).

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...trabajo de formación en el ser de la persona que decida ser “maestro” o “directivo”, conocimiento de sí mismo...” (ENS/B/D). ❖ “...una persona cursa 12 años de su formación y salen sin principios ni valores...” (G/ENSP/P).
Formación en la administración y direccionamiento de la institución escolar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...compromiso por la labor que desempeñamos” (ENSP/M) ❖ “...buen dialogo, respeto con todo los miembros de la comunidad educativa, rector directivos, maestros, padres de familia y estudiantes estemos muy comprometidos con nuestra institución” (INEM/P). ❖ “...Todo directivo debe tener claro cuál es el proyecto país cual es su visión para donde va su economía y solo de este manejo podré gestionar la institución a este punto” (INEM/D). ❖ “...de garantizar un buen funcionamiento de las instituciones educativas en todo lo que tiene que ver con la formación de estudiantes. Esto se logra con la formación de maestros que directivos que generen beneficios a los demás integrantes de la institución” (ENSP/E).
Formación en el manejo de los recursos humanos, físicos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...una institución totalmente sincronizada en el aspecto humano y material” (ENSP/M). ❖ “...propuesta integral que tenga en cuenta el SER, el SABER- (presupuesto, normatividad, desarrollo de las personas, saber PEDAGOGICO, saber administrativo, saber para interpretar contexto y realidades)...” (ENS/B/D). ❖ De la gestión se derivan muchas ramas. Eso depende del mercadeo de la administración. La comercialización de la educación...” (ENSP/M). ❖ “...programas aprovechamiento de recursos diversos en bases de objetivos puntuales de gestión... Tener una misión educativa programada y real con control” (ENSP/P). ❖ “...Y sobre todo el programa debe permitir al directivo estrategias innovador para que saque a la institución de este letargo del que está sujeto en este momento...” (INEM/D). ❖ “Que brinde herramientas técnicas y tecnológicas en el conocimiento y la aplicabilidad de la pedagogía...que permitan, proyectar y ejecutar programas educativos de formación de valores y conocimiento científicos, con liderazgo en la defensa de ponencias y libertad de ejecución” (ENS/B/P).
Formación en	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Gestión escolar para directivos debe contener, conocimiento sobre políticas públicas, manejo de conflictos, administración, procesos de calidad...” (INEM/D).

	gestión escolar con calidad y pedagogía.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ "...cómo se imparte indudablemente de un saber pedagógico acompañado del saber administrativo, para llevar un proyecto a futuro y por último desarrollar todas esas competencias en la institución..." (G/ENS/B/D).
Naturaleza y Ambiente de la gestión escolar	Contextualizada	<ul style="list-style-type: none"> ❖ "...este orientado acorde a las necesidades y el contexto y que invite a toda la comunidad educativa como factores fundamentales del proceso formativo..." (ENS/P/D). ❖ "El que cumpla todas las expectativas y no se queden solamente en el papel. Que se enriquezca con todos los actores" (ENS/P/D). ❖ "Donde se llenen las expectativas de formación... para que el rendimiento sea optimo y avanzada de acuerdo al siglo en que vivimos..." (INEM/P). ❖ "Se ve como una formación integral en todos los aspectos profesionales, es decir, la docencia, pero también veo parte de información financiera, administrativa que deben conocer tanto los directivos como los maestros" (ENS/B/D). ❖ "Muy integrado que pueda dar herramientas a los diversos entes que conforman la institución para dar solución a las situaciones que enfrenten en su quehacer diario con una estructura para el fácil acceso. Que este actualizado según normas dadas por el MEN" (ENS/B/M). <p>"Un programa integral, horizontal y vertical en todos los actores formativos e institucionales... métodos técnicos, prácticos, didácticos, puntuales y claros..." (ENS/P/P).</p>
	Teoría y práctica	<ul style="list-style-type: none"> ❖ "...entonces no sólo la forma teórica, sino también en la parte pedagógica, parte fundamental... porque últimamente puede entrar administradores, abogados...y la mayoría por la necesidad de trabajar y no de verdad por el amor por la carrera..." (G/ENS/B/D). ❖ "En lo posible que no sea solo teórica que es en lo que se fundamenta la mayoría de programas que este coherente con la realidad que vivimos para cuando el egresado salga este acorde con la realidad que vive" (ENS/B/M). ❖ "Iniciar el proceso desde cero cada estamento y darle continuidad para que no sea un evento solo conceptual" (NSP/M). <p>"...Con el tema educación y formación para la vida, que sea funcional ¡Mas practica! Explorando talentos" (ENS/P/D).</p>

<p>Participación y liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “Priorizar “para que se educa”, dignificar el trabajo docente, cargos directivos por meritos y no por politiquería, con presupuesto” (INEM/M). ❖ “Con procesos integrales: directivos –docentes – padres- estudiantes – entidades locales - Departamental-Nacional para que tengan eco, sin interrupción para poder detectar resultados con falencias aspectos positivos, desarrollar un trabajo para mejorar falencias detectados durante el proceso” (NSP/M). ❖ “Donde todos opinan, todos trabajan y todos se responsabilizan” (NSP/M). ❖ “Un programa de gestión escolar es importante la participación de la comunidad educativa - Planeada y organizada” (NSP/D). ❖ “Encaminados en hacer un plan integral en que estén gobierno- colegios – padres de familia y tratar toda esta problemática que encuentran durante el proceso de formación escolar” (NSP/D). ❖ “En primer lugar con una voluntad política clara y concreta de apoyo a la educación pública mirando no solo la cantidad de educadores, sino la calidad de la educación...” (EN\$B/D). ❖ “...buen dialogo, respeto con todo los miembros de la comunidad educativa...” (INEM/P). ❖ “...programas interactivos...” (EN\$P/P).
<p>compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los problemas surgidos en nuestro entorno de drogadicción, abuso sexual, robo, bajo rendimiento académico etc., son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión” (INEM/M). ❖ “...que el directivo no hace esto, es que el coordinador no hace lo otro, pero yo que estoy haciendo, pero eso sería hacer una introspección... y sabríamos como estaríamos” (G/INEM/M). ❖ “No existe compromiso con la institución y por lo tanto no se puede implementar los proyectos...” (NSP/M). ❖ “...poco compromiso del personal, los docentes no manejan las tic, no quieren cambiar los procesos que vienen desarrollando- reacción y cambio...” (INEM/D). ❖ “...Establecer compromisos serios y responsables con cada uno de los actores” (EN\$P/D).
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ trabajo desarrollado con PARES que aprenden y se apoyan mutuamente” (EN\$B/D).

	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “El trabajo en equipo, si queremos hablar de formación y capacitación de docentes...” (G/NSP/M) ❖ “Donde haya un comité de trabajo de los diferentes componentes que lideren los procesos y se puedan ver buenos resultados” (ENSP/D). ❖ “En equipo directivos, docentes, padres de familia y estudiantes” (NSP/P). ❖ “Programa de gestión escolar que me imagino es aquel donde todas las partes de la educación salga beneficiada” (NSP/E)
	Evaluación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “...yo le agregaría que fuera efectiva la evaluación formativa, en cuanto a su pedagogía y como transmiten los conocimientos, porque hay docentes que saben mucho y no saben enseñar, además yo comparto todo esto con una palabra pertenencia sino hay pertenencia no hacemos nada” (G/NSP/M) ❖ “...con seguimiento y control permanente...” (ENSP/P).