

**PROPUESTA DE FORMACIÓN DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTION  
ESCOLAR**

**ANYI PAOLA BARAJAS GARCÍA**

**NAYIBE ANDREA BARAJAS LEÓN**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**BUCARAMANGA**

**2014**

**PROPUESTA DE FORMACIÓN DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTION  
ESCOLAR**

**ANYI PAOLA BARAJAS GARCÍA**

**NAYIBE ANDREA BARAJAS LEÓN**

**Trabajo de investigación para optar al título de Licenciatura en Educación  
Básica con Énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental**



**DIRECTOR**

**Mg. CESAR AUGUSTO ROA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**BUCARAMANGA**

**2014**

## *AGRADECIMIENTOS*

*Agradezco a Dios porque sus bendiciones son nuevas y mejores cada día, por permitirme cumplir un peldaño más en mi vida según su voluntad, y darme sabiduría en cada etapa de este proceso*

*A mis padres Domingo Barajas y Rubiela García por ser mi inspiración y ayuda incondicional en todo momento y su gran amor para conmigo*

*A mi Hermana Claudia Barajas por sus oraciones y palabras de aliento que me hacían sentir que la lucha no se había acabado y con Dios podía seguir en la batalla y lograr la victoria*

*A mi Hermano Omar Barajas por brindarme su casa y recordarme con sus acciones que los golpes de la vida deben ser vistos como fortalezas en nuestro caminar*

*A mis sobrinas Vanesa, Kmila y Katerin porque con sus pequeñas sonrisas y grandes palabras de motivación inspiraban en mí fuerza para seguir adelante. A mis hermanos Edgar, Lyda, Yudy, Sonia, Wilmer y Jonathan por sus palabras de apoyo para nunca desfallecer y siempre seguir en la lucha hasta terminar la batalla*

*Al Maestro Cesar Augusto Roa por su constante atención y apoyo en el desarrollo del proyecto, pero sobre todo por su contribución en la enseñanza que deja en mí, sobre la importancia de luchar por una educación de calidad*

*A todos mis amigos y compañeros que me permitieron compartir y vivir grandes e inolvidables experiencias de vida*

*DIOS LOS BENDIGA EN CADA MOMENTO Y MUCHAS GRACIAS*

*ANYI PAOLA BARAJAS GARCÍA*

## *AGRADECIMIENTOS*

*En primer lugar agradezco a Dios, por la sabiduría, entendimiento y fortaleza para cumplir mis metas.*

*A mis padres Jorge y Lilitiana, mis hermanos Adrian y Diego, por ser mi soporte, guía y apoyo incondicional durante todo mi proceso de formación, a mis familiares por brindarme una voz de aliento cuando más lo necesitaba, gracias por todo el cariño y amor brindado.*

*A mi director César Augusto Roa por su asesoría y consejos, ya que sin ellos no hubiera sido posible la realización de este proyecto.*

*A mis maestros que contribuyeron en este proceso de formación y a todas las personas que de una u otra manera estuvieron presentes durante esta etapa de mi vida...*

*MIL Y MIL GRACIAS...*

*NAJIBE ANDREA BARAJAS LEÓN*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	17
CAPÍTULO I .....	19
LA CUESTIÓN A INVESTIGAR.....	19
1.1 ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.2 JUSTIFICACION .....	22
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	24
1.3.1 Objetivo General: .....	24
1.3.2 Objetivos Específicos: .....	24
1.3 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
CAPÍTULO II .....	26
MARCO DE REFERENCIA .....	26
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	26
2.1.1 A Nivel Internacional.....	26
2.1.2 A Nivel Nacional .....	38
2.1.3 A Nivel Local .....	42
2.2 MARCO LEGAL.....	45
2.2.1 Convención sobre los Derechos del Niño de 1989.....	45
2.2.2 Constitución Política de Colombia de 1991 .....	46
2.2.3 Sistema Educativo en Colombia .....	47
2.2.4 Ley General de Educación o Ley 115 de 1994 .....	48
2.2.5 Decreto 1860 de 1994.....	50
2.2.6 Decreto 0709 de Abril de 1996 .....	51
2.2.7 Protocolo de San Salvador de 1999.....	53

2.2.8 Código de Infancia y Adolescencia- Ley 1098 De 2006 .....	53
2.2.9 Guía No 34 para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento .....	54
2.3 HORIZONTE TEÒRICO .....	56
2.3.1 Concepto de Calidad .....	56
2.3.2 Calidad Educativa .....	58
2.3.3 Formación de maestros.....	69
2.3.4 Conceptos sobre Gestión Escolar y Educativa .....	89
CAPÍTULO III .....	98
PROCESO METODOLÒGICO .....	98
3.1 DISEÑO METODOLÒGICO .....	98
3.2 ESCENARIO Y PARTICIPANTES.....	100
3.3 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	100
CAPITULO IV.....	102
HALLAZGOS.....	102
4.1 PROCESO DESCRIPTIVO.....	102
4.2 INTERPRETACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO.....	106
4.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE EN GESTIÓN ESCOLAR.....	125
CAPITULO V.....	142
PROPUESTA DE FORMACION PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR. ....	142
5.1 VISIÓN CURRICULAR .....	143
5.2 COMPETENCIAS A DESARROLLAR .....	145
5.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	148
5.4 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	152

CAPITULO VI..... 154

    6.1 CONCLUSIONES..... 154

    6.2 RECOMENDACIONES..... 156

BIBLIOGRAFÍA..... 157

ANEXOS..... 164

    ANEXO 1 ..... 165

    ANEXO 2 ..... 174

## LISTA DE TABLAS

		<b>PAG.</b>
<b>Tabla N° 1</b>	Conceptos de Calidad	57
<b>Tabla N°2</b>	Etapas desarrollo profesional según Peter Kugel.	76
<b>Tabla N°3</b>	Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional	93
<b>Tabla N° 4</b>	Necesidades y fortalezas de formación, y características de una propuesta de formación permanente en gestión escolar.	103

## LISTA DE FIGURAS

	<b>PAG.</b>
<b>FIGURA1</b> Componentes del modelo PEC.	35
<b>Figura 2</b> Tomada del Ministerio de Educación Nacional. Subsistema de Formación Docente Inicial.	79
<b>Figura 3</b> Tomada del Ministerio de Educación Nacional. Funciones de los actores en el sistema de Formación Docente Inicial	80
<b>Figura 4</b> Tomada del Ministerio de Educación Nacional. Subsistema de Formación Docente Continua	81
<b>Figura 5</b> Tomada del Ministerio de Educación Nacional. Funciones de los actores en el Subsistema de Formación Docente Continua.	82
<b>Figura 6</b> Visión Curricular de la propuesta de formación	145

## LISTA DE ANEXOS

		<b>PÀG.</b>
<b>ANEXO 1</b>	Necesidades de Formación en Gestión Escolar (Revisión Documental)	165
<b>ANEXO 2</b>	Investigaciones consultadas.	174

## RESUMEN

**TITULO:** PROPUESTA DE FORMACIÓN DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTION ESCOLAR\*

**AUTORAS:** BARAJAS GARCIA ANYI PAOLA\*\*, BARAJAS LEON NAYIBE ANDREA\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Calidad educativa, Gestión Escolar, Formación permanente de maestros y directivos, Propuesta Curricular.

**DESCRIPCION DEL CONTENIDO:** En Colombia, una de las preocupaciones fundamentales ha sido la cualificación de una educación de calidad, en donde la gestión educativa sea el pilar de esta educación, y para ello es necesario fortalecer la formación permanente de maestros y directivos escolares ya que estos actores educativos son uno de los pilares fundamentales del proceso educativo. Es por ello que esta investigación tiene como pregunta central: ¿Qué propuesta es necesario crear para la formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar?, y como directrices: ¿Qué fortalezas y necesidades de formación en gestión escolar tienen maestros y directivos?, ¿Cuáles son las características de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar?, ¿Qué estrategia curricular y administrativa es necesaria para el desarrollo de la propuesta?

La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo, con un diseño de revisión documental usando como instrumentos fichas de datos, en donde se analizaron las investigaciones realizadas por el grupo CEGE y antecedentes investigativos a nivel local, nacional e internacional, con el fin de determinar las necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos al igual que las características de una propuesta de formación permanente; finalmente se plantea una propuesta para la formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar.

\*Proyecto de Grado

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

## ABSTRACT

**TITLE:** PROPOSAL FOR FORMATION TEACHERS AND DIRECTORS ON SCHOOL MANAGEMENT\*

**AUTHORS:** BARAJAS GARCIA ANYI PAOLA\*\*, BARAJAS LEON NAYIBE ANDREA\*\*

**KEY WORDS:** Educational quality, School Management, Ongoing training of teachers and directors, Curriculum proposal.

### DESCRIPTION:

At Colombia, one of the main concerns has been the qualification of a quality education, where educational management be the mainstay of this education, and for this it is necessary to strengthen the continuing education of teachers and school managers because these educational actors are one of the fundamental pillars of the educational process. That is why, in this research has got as the central question: What is the necessary proposal for the continuing education of teachers and directors in school management? And as guidelines: What strengths and training needs of school management have teachers and directors? Which are the characteristics of a proposal for continuing education of teachers and directors in school management? What curricular and administrative strategy is necessary for the development of the proposal? The research was addressed from a qualitative approach with a design document review using as instruments data records, where the research conducted by the research group CEGE, and background research at local, national and international level were analyzed, in order to determine the training needs of school management of teachers and directors, just as the characteristics of a proposal for lifelong learning; finally a proposal for the continuing education of teachers and directors in school management is proposed.

\* Thesis

\*\* University Industrial of Santander, Human Science Department. Bachelor of Primary Education with Emphasis in Natural Science and Environmental Education. Director: Mg. Cesar Augusto Roa.

## INTRODUCCION

La educación en Colombia actualmente se caracteriza por la búsqueda de la calidad educativa, en donde es importante que se empiece por la formación permanente de maestros y directivos escolares, ya que los programas que se ofrecen no llenan las expectativas de estos actores educativos, y son ellos también actores claves del cambio.

El proyecto de investigación buscó dar respuesta a la pregunta ¿Qué propuesta es necesario crear para la formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar?, para ello se tuvo en cuenta las necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos, y las características de una propuesta de formación permanente en gestión escolar. La propuesta de formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar es el resultado de una investigación cualitativa, con diseño de revisión documental sobre los proyectos realizados por el grupo CEGE sobre gestión escolar. El informe de investigación está estructurado en seis capítulos:

El **primer capítulo**, presenta el análisis y formulación del problema, las preguntas directrices de la investigación, la justificación donde se destaca la importancia del diseño de una propuesta curricular para la formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar, el objetivo general, los objetivos específicos y el contexto de la investigación.

El **segundo capítulo**, contiene el marco de referencia, donde se presentan los antecedentes investigativos, el marco legal y el horizonte teórico.

El **tercer capítulo** describe el proceso metodológico, el cual incluye el diseño metodológico, el escenario y los participantes y las etapas de la investigación.

El **cuarto capítulo** contiene los hallazgos de la investigación, el cual incluye el proceso descriptivo, la interpretación y construcción de sentido y las características de una propuesta de formación permanente en gestión escolar.

El **quinto capítulo** da a conocer la propuesta que se plantea para la formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar, la visión curricular, las competencias a desarrollar, los procesos que conlleva el desarrollo de la propuesta y las etapas para la implementación de la misma.

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

# CAPÍTULO I

## LA CUESTIÓN A INVESTIGAR

***“No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles,  
pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas.”***

***Séneca***

### 1.1 ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La educación es un derecho de toda persona y una obligación del Estado según nuestra Constitución Política<sup>1</sup>, donde éste debe garantizar las condiciones necesarias para su desarrollo. Sin embargo, pareciera que el Estado colombiano ha entendido su obligación ante la educación como el simple hecho de dar cobertura a toda la población nacional en los niveles preescolar, básico y medio, sin importar la calidad como un elemento esencial de todo proceso educativo y la necesidad de apoyo y formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar.

Teniendo en cuenta investigaciones realizadas por el grupo de investigación CEGE<sup>2</sup> (Calidad Educativa y Gestión Escolar), entre las cuales se encuentran:

- “Formación permanente de maestros en gestión escolar”<sup>3</sup>, donde se logró identificar las concepciones que los actores tienen sobre gestión escolar, las dificultades que los maestros y directivos tienen para formarse permanentemente, y las características de un programa pertinente de formación en este campo.

---

<sup>1</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, artículo 67. 1991

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> MONTAÑEZ SUÁREZ, Luz Amparo y RODRÍGUEZ MEDINA, Diana Carolina. Formación permanente de maestros en ejercicio en gestión escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2010.

- “Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar”<sup>4</sup>, la cual identifica los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar, las necesidades que se desprenden de formación en gestión escolar y las características de una formación permanente en este aspecto.

Se evidencian problemáticas que dejan ver la necesidad de formar maestros y directivos en gestión escolar, como:

- Concepciones reduccionistas de los maestros sobre el concepto de gestión escolar donde toda la responsabilidad es del rector.
- La desvalorización de la profesión educadora.
- Uso inadecuado de los conceptos de calidad educativa y gestión escolar.
- Dificultades para formarse de manera permanente: poca oferta de programas de formación en gestión escolar, los recursos y tiempo son limitados.
- Condiciones de trabajo no adecuadas.
- Manejo de diferencias.
- Cambios en las políticas educativas.
- Sentido de la evaluación institucional.

Problemáticas que afectan el proceso de formación, la identidad y el desempeño de los maestros y directivos escolares.

De acuerdo con las situaciones analizadas se sugiere y recomienda en los proyectos diseñar y desarrollar propuestas de formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar, lo cual lleva a plantear la pregunta central de investigación: **¿Qué propuesta es necesario crear para la formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar en el departamento de Santander?**, y las siguientes preguntas directrices:

---

<sup>4</sup> ARENAS ARENAS, Silvia Patricia y PEÑA AGUDELO, Erika Constanza. Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2011.

- ¿Qué necesidades de formación en gestión escolar tienen maestros y directivos en Santander?
- ¿Cuáles son las características de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar en Santander?
- ¿Qué estrategia curricular y administrativa es necesaria para el desarrollo de la propuesta?

## 1.2 JUSTIFICACION

La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que tiene por finalidad el fortalecimiento de la institución y de sus proyectos, con el fin de orientar y enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, conservando la autonomía institucional, para responder de manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales, con el fin de ofrecer una educación de calidad orientada hacia el desarrollo humano como lo proponen Ramírez y Salinas<sup>5</sup>: “una educación con calidad debe fomentar la solidaridad, el sentido de justicia, la tolerancia, el respeto por los demás, hábitos de mejoramiento y superación personal y el desarrollo de un razonable equilibrio emocional y mental. Así mismo una educación con capacidad a través del currículo de valorizar y hacer suyas su forma de pensar y sentir que una comunidad tiene para enfrentar y darle sentido a la vida cotidiana”. Una educación con calidad es la que sabe responder eficientemente a las necesidades de los individuos, entendiendo al mismo tiempo que ella debe inscribirse en las necesidades colectivas que tienen la escuela, la colectividad y la sociedad.

Se hace importante fortalecer los procesos de gestión escolar en el departamento, ya que a través de esta, es que las instituciones educativas direccionan el conjunto de procesos y recursos necesarios para la formulación, desarrollo, seguimiento y evaluación de su proyecto educativo; trazar planes de mejoramiento que fortalezcan la calidad educativa. Teniendo en cuenta lo planteado por Drucker<sup>6</sup>, “el conocimiento adquiere valor cuando es integrado dentro de una tarea”, se hace necesario entonces, implementar programas de formación

---

<sup>5</sup>RAMIREZ y SALINAS. Citados por: JARAMILLO ROLDÁN Rodrigo, en: La calidad de la educación: hacia un concepto de referencia. Medellín: Revista educación y pedagogía Vol. XVI No. 38. Pág. 97. <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/article/viewFile/7277/6724>

<sup>6</sup> DRUCKER, Peter. La nueva sociedad de organizaciones. Harvard Business Review. 1992

permanente de maestros y directivos en gestión escolar, buscando que el maestro sea un líder generador de respuestas creativas y transformadoras, que sea capaz de ver y pensar sobre las cosas de manera diferente, siendo gestor, líder de procesos de cambio y transformación de la gestión escolar, utilizando su experiencia, para luego proyectarlas en sus acciones hacia la comunidad educativa.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General:**

Diseñar una propuesta de formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar en el departamento de Santander

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar necesidades de formación en gestión escolar que tienen maestros y directivos.
  
- Determinar las características de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar.
  
- Plantear una estrategia curricular y administrativa para el desarrollo de la propuesta.

### 1.3 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El grupo de investigación CEGE, ha realizado diversas investigaciones identificando entre otras necesidades, la de crear una propuesta para la formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar.

Anteriormente, el departamento de Santander contaba con un comité encargado de la formación de los maestros, hoy en día este comité no existe, y por tanto no se ha actualizado la información que hay desde el año 2008. La Secretaría de Educación del Departamento no tiene un plan de formación para maestros y directivos, y no cuenta con los recursos para el subsidio, los docentes se acoplan al MEN y a los programas de formación que brindan las universidades.

El Departamento de Santander<sup>7</sup> cuenta con 101 colegios urbanos, 152 colegios rurales y 26 centros educativos, para un total de 279 colegios públicos en el departamento; para ello cuenta con un cuerpo de 7.132 maestros, 213 coordinadores, 114 directores rurales y 162 rectores, hasta Diciembre 31 de 2012.

---

<sup>7</sup> Secretaría de Educación de Santander. Consultado en febrero de 2013.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

La fundamentación del proyecto de investigación implicó la revisión de antecedentes a nivel internacional, nacional y local; el estudio de planteamientos teóricos y conceptos básicos relacionados con la formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar; y el análisis de la normatividad vigente relacionada con la gestión escolar.

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La naturaleza del proyecto de investigación hizo necesario abordar referentes investigativos a nivel internacional, nacional y local, con el fin de tener conocimiento de experiencias e investigaciones llevadas a cabo sobre la formación de maestros y directivos en gestión escolar.

##### **2.1.1 A Nivel Internacional**

En el marco internacional se encuentran algunas investigaciones relacionadas con la formación permanente de maestros, entre ellas están las siguientes:

**“La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California”**

Desarrollada en el Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo de Ensenada Baja California, México, por Jihan Ruth García y Poyato Falcón<sup>8</sup> implementada en el año 2009 con un enfoque en investigación exploratoria, tuvo como objetivo general conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias, y como objetivos específicos: analizar las principales alternativas teóricas de gestión escolar, caracterizar las actividades cotidianas del gestor escolar para reconocer aquellas que impactan en la calidad educativa, reconocer las necesidades de formación para los gestores escolares y elaborar una propuesta de modelo de gestión que permita la mejora de la calidad de las instituciones, asegurando que para lograr la calidad en un establecimiento es imprescindible la toma de acuerdos entre sus miembros, llevando un seguimiento de los mismos y en donde todos los miembros del equipo de trabajo se responsabilicen de sus tareas. Destaca que es necesario que el director tenga un rol de liderazgo, demostrando su preparación y compromiso.

Con esta investigación se logró reconocer las necesidades de formación para los gestores escolares, siendo la falta de formación profesional de los directores una de las necesidades más notables la cual los lleva a aprender por ensayo y error; dentro de la propuesta se plantea, un modelo de gestión que permita la mejora de la calidad de las instituciones educativas, se propone el modelo de gestión dialógico, el cual reconoce y resuelve las necesidades, tanto administrativas como pedagógicas. Sin embargo, al ser aplicado, ninguno de los directores participantes de la investigación se ubicó en este modelo, originando una probable causa para las deficiencias en calidad educativa que, a pesar de los logros alcanzados hasta el momento por cada institución, se siguen reconociendo por sus miembros.

---

<sup>8</sup> GARCÍA Jihan R., FALCÓN Poyato. La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. Ensenada, Baja California, febrero del 2009. Disponible en: <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>

## **“El Proyecto de Investigación en Innovación en Gestión Educativa”**

Fue desarrollado por Carlos A. Echaiz Rodas, en la Universidad San Martín de Porres de Perú en el año 2007, donde plantea como objetivo mejorar y optimizar la práctica pedagógica a través de la comunidad educativa y su entorno social; dando a conocer que es fundamental desarrollar los procesos de gestión, de lo contrario todo esfuerzo será inútil, considerando la gestión educativa como el conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación, y que la calidad debe concretarse en el producto final, es decir, la calidad del estudiante como los agentes educativos que benefician a la institución y a la comunidad en su conjunto<sup>9</sup>.

### **“Proyecto de investigación e innovación de la Gestión en la Escuela Primaria (PIIGEP)”**

Se implementa en el estado de Durango México, en el año de 1999 en 80 escuelas, como una acción estratégica, del Programa estatal de educación, orientada hacia el mejoramiento de la calidad de educación, planteándose como objetivos describir los resultados que ha tenido el PIIGEP en la escuela primaria, desde la visión de los agentes de la gestión escolar, determinando cuál es el impacto logrado con la operación del PIIGEP, reconociendo los cambios que ha propiciado en la gestión de las escuelas; con relación a la sensibilización y capacitación recibida para la operación del PIIGEP, los encuestados reportan que han tenido su mayor influencia en el manejo de los temas, sea porque se centran

---

<sup>9</sup> ECHAIZ RODAS, Carlos. Investigación en Innovación en Gestión Educativa. Perú, Lima: Universidad de San Martín de Porres, 2007. P 43.

en la problemática de la gestión escolar o porque se tratan en relación con su función como director, mientras que el aspecto en el que han tenido menor influencia es en relación al tiempo destinado a la capacitación<sup>10</sup>.

Además de las investigaciones encontradas a nivel internacional sobre la formación permanente de maestros, también se encontraron programas de formación permanente dirigidos hacia maestros o directores escolares, los cuales se reseñan a continuación:

## LIDERAZGO EDUCATIVO

El Ministerio de Educación de Chile, junto con el centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (**CPEIP**) crearon un programa de formación para maestros<sup>11</sup> este se llevó a cabo desde el 2007 hasta el 2009; tuvo como objetivo contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación mediante el fomento de las competencias de liderazgo educativo y gestión pedagógica de los docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos, sostenedores y sus equipos técnicos de establecimientos subvencionados.

El programa se organiza en torno a tres componentes:

**Componente 1:** *Docentes directivos, docentes técnico-pedagógicos y sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados reciben*

---

<sup>10</sup> BARRAZA MACÍAS, Arturo; ONTIVEROS HERNÁNDEZ, Verónica. PIIGEP. Durango: Universidad Pedagógica de Durango. Disponible en: <http://www.upd.edu.mx/librospub/inv/PIIGEP.pdf>

<sup>11</sup> DAIGRE, María L. & YACOMETTI Ornella. Ministerio de Educación, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). Liderazgo educativo. 2007-2009 Disponible en: [http://www.dipres.gob.cl/595/articles-64124\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-64124_doc_pdf.pdf)

*formación en Gestión Escolar y Liderazgo Educativo.* Busca desarrollar en estos actores directivos, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para mejorar la gestión en los establecimientos educacionales en que se desempeñan y fortalecer el liderazgo pedagógico.

**Componente 2:** *Gestionar el sistema para la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO) para equipos directivos de establecimientos educacionales subvencionados.* Establecido acorde con la normatividad chilena, en el artículo 18 de la Ley N° 19.933 de 2004 y reglamentada a través del Decreto de Educación N° 176 del año 2004. En el año 2008 el PLE se hace cargo de la gestión del ADECO. La ADECO consiste en una asignación de desempeño a la que pueden postular voluntariamente los equipos directivos y técnico-pedagógicos de establecimientos municipales y particulares subvencionados con una matrícula igual o superior a 250 estudiantes, para lo cual deben presentar un plan de mejoramiento de gestión educativa. En este proceso los establecimientos suscriben un Convenio Anual de Desempeño Colectivo con sus sostenedores, en el que se establecen indicadores y metas de mejoramiento de la gestión del establecimiento.

**Componente 3:** *Generar una red de información para docentes directivos y docentes técnico-pedagógicos y sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados que facilite el intercambio de buenas prácticas de gestión escolar y liderazgo pedagógico.* Este componente aún no ha entrado en operación. No obstante, el PLE tiene programado implementar un sistema de información online para facilitar el intercambio de experiencias, conocimientos e información de gestión y liderazgo, con el fin de desarrollar, potenciar y consolidar competencias para la gestión escolar efectiva y el liderazgo pedagógico en los equipos directivos y sostenedores de los establecimientos educacionales participantes.

Se ejecutaron en el marco de los componentes, distintos estudios e investigaciones de carácter descriptivo, evaluativo y propositivo. El programa se ejecutó en forma directa por el CPEIP en donde participaron personas naturales o jurídicas, de carácter público o privado, nacionales o extranjeras, quienes eran los encargados de realizar las actividades mediante la suscripción de convenios. Asimismo, se realizaron acciones de manera directa, en la que profesionales del Programa adquirieron el rol formador. El Programa tuvo un ámbito de acción nacional.

Con este proyecto se buscó contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, con la formulación de los tres componentes se definió el horizonte del proyecto de investigación, y a partir de estos se fueron desglosando las problemáticas evidenciadas en la educación chilena, buscando diferentes alternativas de solución y analizándolas desde diversas perspectivas.

El desarrollo de esta propuesta de formación para maestros en Chile fue significativa, debido al impacto que tuvo en la formación de los maestros que hicieron parte del proyecto, además se identificaron falencias y necesidades dentro del mismo proyecto que más adelante fueron a enriquecer la propuesta de formación como tal.

**“PEC: PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTINUA PARA EL  
MAGISTERIO: Plan estratégico 2011 – 2014”**

Este programa se llevó a cabo en Chile como resultado de un proceso de reflexión y planificación estratégica y operativa efectuada por el equipo del programa desde fines del 2010, su principal objetivo fue reflexionar en torno al contexto educacional actual, particularmente en lo referente al estado de la actualización y formación docente, de modo de analizar la pertinencia de la oferta programática del PEC en relación con las nuevas y crecientes demandas del entorno y adecuar la misma, de modo de hacerla más atractiva, pertinente e innovadora.

Como resultados centrales del todo el proceso desarrollado, se obtuvo un conjunto de orientaciones estratégicas que aportan al quehacer del Programa en el próximo período, las cuales se ordenan en torno a un nuevo modelo de productos y servicios. Asimismo, se obtuvo una nueva estructura organizativa que integra funciones centrales del quehacer institucional e incorpora nuevas áreas complementarias que agregan valor a la gestión global. El programa cuenta también con una planificación operativa anual detallada por área de trabajo que le permite ordenar sus esfuerzos y a fin de año dar cuenta de sus logros<sup>12</sup>.

### **Tendencias y consensos sobre formación continúa docente efectiva**

La revisión de estudios internacionales permite identificar ciertos consensos en temas fundamentales relacionados con objetivos, características y estrategias que pueden orientar programas de formación continua de docentes en ejercicio.

Es así como es posible mencionar los siguientes objetivos generales:

- ✓ Actualizar conocimientos disciplinarios ante los avances científicos.

---

<sup>12</sup> UNIVERSIDAD DE CHILE, Facultad de Filosofía y Humanidades. PEC: Programa de Educación Continua para el Magisterio, plan estratégico 2011-2014. Diciembre, 2011. Pág. 3. Disponible en: <http://ubuntuone.com/3YLbf6vdxW7b9h82iRcg9O>

- ✓ Actualizar conocimientos y habilidades pedagógicas.
- ✓ Capacitar para aplicar cambios curriculares, innovaciones pedagógicas y nuevas estrategias.
- ✓ Preparar a los docentes para atender la diversidad de alumnos.
- ✓ Intercambiar información entre profesores y con académicos.
- ✓ Ayudar a profesores débiles para ser más efectivos.

Las características que debiera asumir una formación continua que contribuya efectivamente a mejorar las prácticas y, consecuentemente, aprendizajes de los estudiantes serían:

- ✓ Aprendizaje situado en el contexto escolar en que el profesor se desempeña de manera que pueda responder a los dilemas concretos que se le presentan en el trabajo cotidiano.
- ✓ Estrategias de aprendizaje colaborativo donde un rol determinante lo ocupa la reflexión pedagógica y el intercambio de experiencias entre pares.
- ✓ Aprendizaje que articula el conocimiento teórico con la referencia a la práctica que se quiere transformar.
- ✓ Articulación entre lo disciplinario y lo pedagógico.

La tendencia internacional actual apunta a establecer una línea de continuidad que comienza con la formación inicial, seguida de la inducción o proceso de apoyo a la inserción del profesor principiante y la formación continua durante las distintas etapas de la vida profesional.

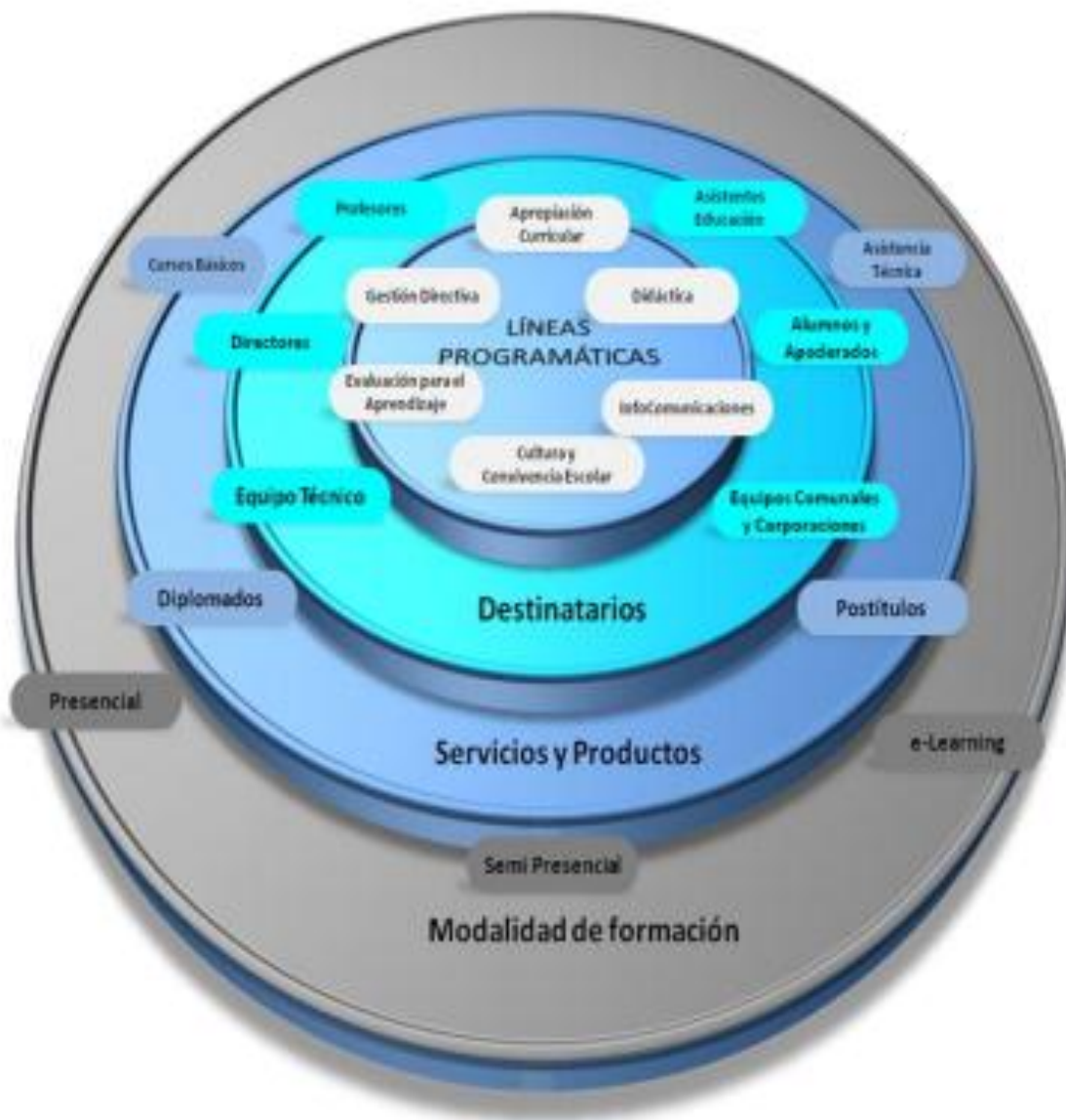
Diversas estrategias pueden contribuir al logro de los objetivos propuestos, dependiendo de los objetivos específicos en cada caso, siendo recomendable la complementariedad entre ellas:

- ✓ Cursos académicos de actualización
- ✓ Programas conducentes a pos títulos y postgrados
- ✓ Talleres prácticos
- ✓ Intercambios dentro y fuera de la escuela
- ✓ Mentorías a cargo de profesores expertos
- ✓ Planificación en colaboración<sup>13</sup>

Teniendo en cuenta las necesidades, características y estrategias para el logro de los objetivos del PEC, visualizan la interacción de los componentes para el nuevo modelo en la figura 1, en donde se puede observar la relación de cada uno de los componentes que integran el nuevo modelo de productos y servicios.

---

<sup>13</sup>Ibid. Pág. 10-11.



**FIGURA1:** Componentes del modelo PEC.<sup>14</sup>

Dentro del diseño del PEC, se encuentran definidos los componentes que lo integran, las relaciones que se establecen, las funciones que cumple cada uno de ellos, las temáticas que se van a trabajar, hacia quién va dirigido, la modalidad a

<sup>14</sup>Ibíd., p.20.

través de la cual se piensa implementar, con el fin de lograr los objetivos planteados en el programa.

### **“PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN DE MÉXICO”.**

Se destaca, en la política del sector, el asunto de la transformación de la gestión escolar, de esta manera se da inicio a una serie de experiencias orientadas para lograr dicho fin. Lo que interesa precisar aquí son las concepciones que fueron derivándose de este término fundamental, con la intención de acercarse a la noción que subyace a la propuesta educativa de cambio que se ha implementado en los colectivos escolares decididos a transformar sustantivamente las características de su gestión, sus formas de organización, de funcionamiento, de interacción entre actores y con la comunidad; pero sobre todo, comprometerse consigo mismos por los resultados educativos, al procurar para todos sus alumnos oportunidades diferenciadas para el aprendizaje.

Para alcanzar tal objetivo, en el contexto nacional se diseñaron líneas de acción en la política pública educativa<sup>15</sup>, entre las que se destacan:

a. Establecer condiciones necesarias —mediante modificaciones a la normativa, reorganización administrativa, fortalecimiento de la supervisión e impulso a la participación social— para lograr el cumplimiento efectivo del calendario escolar, el aprovechamiento óptimo del tiempo y la vigencia de las normas organizativas que regulan el funcionamiento de las escuelas.

---

<sup>15</sup> Programa Nacional de Educación 2000-2006

b. Fortalecer las decisiones de directivos y colegiado escolar con el fin de que establezcan medidas organizativas y pedagógicas adecuadas para alcanzar los propósitos educativos y tengan la capacidad para decidir su participación en programas o acciones extracurriculares convocados por agentes internos y externos al sistema educativo.

c. Reorientar el ejercicio de la función de los directivos escolares y fortalecer sus competencias profesionales, de tal modo que ejerzan eficazmente sus funciones académicas y promuevan el mejoramiento continuo de la calidad de la escuela.


d. Promover la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas —mediante la asesoría y la evaluación— con el fin de establecer prácticas educativas en el aula y en la escuela, congruentes con los propósitos fundamentales de la educación básica y los principios de la convivencia democrática.

e. Extender el tiempo destinado a las labores propiamente educativas en la jornada escolar, de acuerdo con las características de los diversos niveles y modalidades de la educación básica y las necesidades de las escuelas, que aseguren el logro del aprendizaje de los alumnos.

Este proyecto nace de las necesidades de formación evidenciadas y manifestadas por maestros. Para el desarrollo del mismo, el Ministerio de Educación estableció alianzas con los entes gubernamentales con el fin de consolidar esta propuesta a nivel nacional y generar un gran impacto para lograr una educación de calidad, ya que este es uno de los objetivos claves para cualquier sistema educativo.

## 2.1.2 A Nivel Nacional

A nivel nacional aunque no han sido muchos los proyectos que se han desarrollado con respecto a la formación permanente de maestros, se encontraron algunos trabajos que abordan esta necesidad, identificando las necesidades de formación permanente en maestros y directivos planteando algunas propuestas para responder a este requerimiento, estos proyectos se referencian a continuación:

 **“Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas”<sup>16</sup>.**

Realizada en el año 2008 por el grupo de investigación de Educación y Educadores, de la Universidad de La Sabana. La investigación surge de la necesidad de suscitar un proceso de reflexión en torno a la formación de directivos de instituciones de educación básica y media, y de explorar las necesidades sentidas por los mismos desde tres perspectivas:

- La práctica cotidiana del directivo, donde se hace necesario conocer cuáles son esas necesidades que emanan de las complejidades del quehacer diario del docente, y en qué tipo de problemas o conocimiento se apoyan.
- La ruta o trayectoria formativa del directivo docente.

---

<sup>16</sup> SANDOVAL ESTUPIÑÁN, Luz Yolanda; CAMARGO ABELLO, Marina; VERGARA ARBOLEDA, Maribel; QUIROGA, Crisanto; PEDRAZA ORTIZ, Alexandra; HALIMA, Fadia Cristina. Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en Instituciones Educativas Colombianas. Grupo de investigación de la Facultad de Educación de la Universidad de la Sabana. Educación y educadores, ISSN 0123-1294, Vol. 11, N° 2, 2008, págs. 11-48.

- La política educativa, que orienta el perfil del directivo docente y exige competencias para el desempeño de esa función.

La investigación permite concluir, que los directivos docentes han sido formados en teorías empresariales, las cuales se trasladan con cierta facilidad a lo educativo sin una reflexión profunda y coherente con los fines, ya que esos contenidos han permeado la política educativa y las prácticas directivas, e influido en la concepción misma de la institución educativa, en la manera de actuar del directivo y en el uso de un lenguaje empresarial, y así se reflejan con menos preponderancia las teorías alimentadas por el saber educativo y pedagógico.

#### **“Formación permanente a directivos y docentes”**

Realizada por la secretaría de educación del Huila,<sup>17</sup> tiene como objetivo central contribuir al mejoramiento de la capacidad directiva, administrativa, académica y comunitaria de los educadores de los establecimientos educativos del departamento del Huila. El Plan de formación permanente a docentes tiene como meta lograr que los 208 establecimientos educativos oficiales de preescolar, básica y media estén fortalecidos en su Sistema de Evaluación de Aprendizajes y Competencias con asistencia técnica, formación e investigación. Este proyecto se empezó a desarrollar desde el año 2009, favoreciendo a 170 Instituciones educativas y beneficiado a 1200 docentes, a través del desarrollo de foros temáticos, talleres con expertos, encuentros pedagógicos y acompañamiento de

---

<sup>17</sup> PÉREZ DÍAZ, Roberto; SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL HUILA. Formación permanente a Directivos y Docentes. Disponible en: [http://www.huila.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17211&Itemid=3765](http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=17211&Itemid=3765) consultada el 3 de septiembre del 2013.

pares, apoyo a planes de mejoramiento, experiencias pedagógicas exitosas y asistencia técnica.

También se encontró un plan de desarrollo distrital ejecutado en la ciudad de Barranquilla y un seminario que fue diseñado a nivel internacional, pero que se llevó a cabo en Colombia, los cuales se referencian a continuación:

 **“Plan de formación y cualificación permanente de docentes del distrito de Barranquilla 2008 – 2011”<sup>18</sup>.**

Apunta a la cualificación y mejoramiento profesional de los maestros, a través del fortalecimiento de sus competencias pedagógicas, para lograr una transformación integral de las Instituciones Educativas en cada uno de sus componentes de gestión, propiciando el intercambio de experiencias y la consolidación de redes académicas de docentes que permitan, de manera gradual, que la práctica docente deje de ser una tarea individual y desconocida en la comunidad educativa, para convertirse en tema de reflexión permanente para todas las Instituciones Educativas del Distrito de Barranquilla.

Esta propuesta está basada en la certeza de que “los cambios educativos reales no son posibles sin los maestros”, teniendo como prioridad la formación para poder lograr mejorar la calidad educativa del distrito de Barranquilla.

---

<sup>18</sup> ALCALDÍA DE BARRANQUILLA. Distrito Especial, Industrial y Portuario. Secretaria de Educación Distrital. Disponible en: [http://www.sedbarranquilla.gov.co/sed/documents/guia\\_plan\\_%20docente.pdf](http://www.sedbarranquilla.gov.co/sed/documents/guia_plan_%20docente.pdf)

El plan Territorial de Formación Docente del distrito de Barranquilla apunta a la cualificación y mejoramiento profesional de los educadores, a través del fortalecimiento de sus competencias pedagógicas, para lograr una transformación integral de las Instituciones Educativas, en cada uno de sus componentes de gestión, propiciando el intercambio de experiencias y la consolidación de redes académicas que permitan una reflexión permanente de la profesión educadora.

✚ La especialista Johana Andrea Torres Díaz<sup>19</sup>, llevó a cabo un seminario internacional en el año 2008 llamado **“Desarrollo profesional de Docentes y Directivos Docentes en Colombia”**.

La política de desarrollo se basa en la implementación de estrategias y programas para el fomento de competencias que se van especializando en la medida que se avanza a mayores niveles educativos, acorde con el desarrollo integral de las personas y cuyo fin último es responder a las demandas que exige el desempeño diario. El Ministerio de Educación Nacional definió un sistema para el mejoramiento de la calidad de la educación en el cual se integran tres componentes: estándares, evaluación y mejoramiento; en este seminario toman este último componente, el mejoramiento de la calidad ya que implica coordinar acciones en la formación permanente de los docentes y directivos, de modo que cualifiquen sus prácticas y actividades pedagógicas para transformar desde las aulas aquellas enseñanzas que no corresponden a los requerimientos de una educación que sirva a la sociedad colombiana, por dinámicas que incidan en el desarrollo de competencias de los estudiantes, pero que también faciliten la

---

<sup>19</sup> TORRES DÌAZ, Johana A. Desarrollo profesional de Docentes y Directivos Docentes en Colombia. Seminario internacional: 2-6 de junio del 2008. disponible en: <http://www.ciep.fr/conferences/cd-2008-professionnaliser-les-enseignants-sans-formation-initiale/es/docs/temoignages/colombie.pdf>

reflexión por parte de los docentes sobre estrategias didácticas para el aprendizaje de los estudiantes y la motivación de los mismos por aprender.

### 2.1.3 A Nivel Local

A nivel local el grupo de investigación CEGE (Calidad Educativa y Gestión Escolar) de la Universidad Industrial de Santander ha desarrollado experiencias investigativas relacionadas, entre ellas se encuentran:

✚ En el año 2006, las estudiantes **Sandra Milena Villamizar Villamizar, Sandra Patricia Suarez Medina y Rocy Lizeth Aldana<sup>20</sup>** en su propuesta “Los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros”, desarrollaron una investigación cualitativa, apoyada en la estrategia de grupos de discusión con la participación de maestros de dos instituciones educativas de la ciudad de Bucaramanga, obteniendo como resultado que la gestión realizada por maestros en ejercicio estaba limitada a las actividades que se llevan dentro del aula, a la falta de recursos y espacios que impedían el pleno desarrollo de los maestros como gestores.

Además, se encontró que la gran mayoría de los maestros presentan dificultad para acceder a una formación permanente, debido a las pocas oportunidades de formación que se presentan en este campo y a la falta de un programa que satisfaga las necesidades de formación de maestros y directivos.

---

<sup>20</sup> VILLAMIZAR, Sandra M., SUAREZ, Sandra P. y ALDANA, Rocy. Los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2006

✚ En el año 2010, las estudiantes **Luz Amparo Montañez Suárez y Diana Carolina Rodríguez Medina**<sup>21</sup> investigaron sobre la Formación permanente de maestros en ejercicio en gestión escolar.

La investigación es cualitativo-etnográfica, en ella se encuentra que el término de gestión escolar es desconocido para muchos maestros, los casos en los que se hace gestión está limitada a las actividades que se pueden desarrollar dentro del aula; también destacan la importancia de entes territoriales que gestionen y apoyen las propuestas desarrolladas por maestros donde las instituciones sean líderes dentro de este proceso. Por otra parte, resaltan la importancia de que las Secretarías de Educación acompañen a las instituciones educativas para que éstas puedan superar las dificultades que presentan.

✚ En el año 2011, las estudiantes **Silvia Patricia Arenas Arenas y Erika Constanza Peña Agudelo**<sup>22</sup> en su investigación “Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar” lograron identificar los factores que favorecen u obstaculizan y las necesidades que se desprenden de la formación en gestión escolar. Dentro de estas se encuentra que los actores de la comunidad educativa poseen concepciones reduccionistas sobre el concepto de gestión escolar; la dificultad de maestros y directivos para estar en permanente formación; la poca valorización social de la profesión, llevándola a la rutina. El desinterés, la desmotivación y la baja remuneración salarial, entre otros, hace que la labor docente y la gestión escolar estén limitadas.

---

<sup>21</sup> MONTAÑEZ SUÁREZ, Luz Amparo y RODRÍGUEZ MEDINA, Diana Carolina. Formación permanente de maestros en ejercicio en gestión escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2010

<sup>22</sup> ARENAS A., Silvia Patricia y PEÑA A., Erika Constanza. Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2011

✚ En el año 2013, las estudiantes Dorys Lizeth Pedrozo Sierra y Ángela Marcela Ríos Delgado<sup>23</sup> hicieron una propuesta investigativa llamada: “**Sinergia: Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar**”, la cual tenía como objetivo central plantear una propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar que contribuya a dar respuesta a los problemas y desafíos que suscita el ejercicio propio de esta; dentro de esta investigación se identifican las problemáticas que obstaculizan los procesos de gestión y calidad escolar, se definieron las características de una propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, y se plantea formar una red de maestros, directivos y actores educativos en gestión escolar.

---

<sup>23</sup> PEDROZO S., Dorys Lizeth y RIOS D., Ángela Marcela. SINERGIA: Propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2013.

## **2.2 MARCO LEGAL**

En el desarrollo de la investigación, se hizo necesario conocer las bases legales que fundamentan la importancia de los procesos de Gestión Escolar, Calidad Educativa y Formación de Maestros y Directivos Escolares; se seleccionó la normatividad vigente para dar soporte legal al proyecto de investigación. Entre estos fundamentos se encontraron directrices políticas establecidas en la convención sobre los Derechos del niño de 1989, la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley General de Educación o Ley 115 de 1994, el decreto 1860 de 1994, el decreto 0709 de Abril 17 de 1996, protocolo de San Salvador de 1999, el Código de la infancia y adolescencia o Ley 1098 de 2006 y la Guía No 34 para el mejoramiento institucional. Se presentan a continuación:

### **2.2.1 Convención sobre los Derechos del Niño de 1989**

El Artículo 28<sup>o24</sup> es específico al dar a conocer la importancia de que los Estados que la suscriben reconocen el derecho del niño a la educación y para que se pueda ejercer progresivamente y en condiciones de igualdad de oportunidades ese derecho, deberán en particular:

- Implementar la enseñanza primaria obligatoria y gratuita para todos;
- Fomentar el desarrollo, en sus distintas formas, de la enseñanza secundaria, incluida la enseñanza general y profesional, hacer que todos

---

<sup>24</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. © Copyright 1996 – 2000. Convención Sobre los derechos del niño 1989. Ginebra: Suiza. Disponible en: [http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/documentos/html/pactos/conv\\_derechos\\_nino.html](http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/documentos/html/pactos/conv_derechos_nino.html)

los niños dispongan de ella y tengan acceso a ella y adoptar medidas apropiadas tales como la implementación de la enseñanza gratuita y la concesión de asistencia financiera en caso de necesidad;

- Hacer la enseñanza superior accesible a todos, sobre la base de la capacidad, por cuantos medios sean apropiados;
- Hacer que todos los niños dispongan de información y orientación en cuestiones educacionales y profesionales y tengan acceso a ellas;
- Adoptar medidas para fomentar la asistencia regular a las escuelas y reducir las tasas de deserción escolar.

### **2.2.2 Constitución Política de Colombia de 1991<sup>25</sup>**

La Constitución Política de Colombia, es la máxima ley que contempla un conjunto de normas para el mejoramiento de la calidad de vida del ciudadano, estableciendo los derechos y deberes que tiene como colombiano.

El Artículo 67° establece: *“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”. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia;*

---

<sup>25</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991. Disponible en:  
<http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf>

*Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación 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 educandos”.*

El Artículo 68°:plantea que *“La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente.”*

### **2.2.3 Sistema Educativo en Colombia**

La educación en Colombia<sup>26</sup> se estructura en cuatro niveles diferenciados:

- ✓ **Educación Preescolar:** El nivel de preescolar comprende los grados de pre-jardín, jardín y transición, y atiende a niños desde los tres a los cinco años, de acuerdo con la reglamentación del Decreto 2247 de 1997.
- ✓ **Educación Básica:** El segundo nivel de básica está compuesto por dos ciclos: la básica primaria, con los grados de primero a quinto, y la básica secundaria, con los grados de sexto a noveno.
- ✓ **Educación Media:** La educación media comprende los grados décimo y once. Excepcionalmente algunos colegios internacionales pueden ofrecer el grado 12.

---

<sup>26</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Colombia Aprende. Sistema educativo en Colombia. Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-235863.html>

- ✓ **Educación Superior:** Comprende la educación que se realiza después de haber terminado grado 11, entre ellas se encuentran tecnologías, pregrados, posgrados, maestrías y doctorados.

#### 2.2.4 Ley General de Educación o Ley 115 de 1994 <sup>27</sup>

El Artículo 1° define: “*La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes*”. El Artículo 4°, señala: “*Corresponde al Estado, a la Sociedad y a la Familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento*”, y en el Artículo 5° se dan a conocer los fines de la educación de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, entre los cuales se encuentran:

- El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos;
- La formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad;

---

<sup>27</sup>LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. COLOMBIA. 1994. Disponible en:  
<http://www.mij.gov.co/econtent/library/documents/DocNewsNo1779documentNo2140.pdf>

- La adquisición y generación de los conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber;
- El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país como fundamento de la unidad nacional y de su identidad;
- El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artística en sus diferentes manifestaciones;
- El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del país;
- La formación en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como en la valoración del mismo como fundamento del desarrollo individual y social.

El Artículo 7° define: la familia como núcleo fundamental de la sociedad y primer responsable de la educación de los hijos, hasta la mayoría de edad o hasta cuando ocurra cualquier otra clase o forma de emancipación, le corresponde:

- Matricular a sus hijos en instituciones educativas que respondan a sus expectativas, para que reciban una educación conforme a los fines y objetivos establecidos en la Constitución, la ley y el Proyecto Educativo Institucional;
- Participar en las asociaciones de padres de familia;

- Informarse sobre el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos, y sobre la marcha de la institución educativa, y en ambos casos, participar en las acciones de mejoramiento;
- Buscar y recibir orientación sobre la educación de los hijos;
- Participar en el Consejo Directivo, asociaciones o comités, para velar por la adecuada prestación del servicio educativo;
- Contribuir solidariamente con la institución educativa para la formación de sus hijos.

El Artículo 104° reconoce al Educador como factor fundamental del proceso educativo, y declara:

- *“Recibirá una capacitación y actualización profesional;*
- *Llevará a la práctica el Proyecto Educativo Institucional, y*
- *Mejorará permanentemente el proceso educativo mediante el aporte de ideas y sugerencias a través del Consejo Directivo, el Consejo Académico y las Juntas Educativas”.*

### **2.2.5 Decreto 1860 de 1994<sup>28</sup>**

El Artículo 2° reconoce a los encargados de la prestación del servicio educativo: el Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación obligatoria de acuerdo con lo definido en la Constitución y la ley.

---

<sup>28</sup> Decreto 1860 de 1994. Disponible en [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-172061\\_archivo\\_pdf\\_decreto1860\\_94.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf)

El Artículo 3° define las Obligaciones de la familia: En desarrollo del mandato constitucional que impone a los padres de los menores el deber de sostenerlos y educarlos y en cumplimiento de las obligaciones asignadas a la familia por el artículo 7° de la Ley 115 de 1994, la omisión o desatención al respecto se sancionará según lo dispuesto por la ley. Los padres o tutores del menor sólo podrán ser eximidos de esta responsabilidad, por insuficiencia de cupos en el servicio público educativo en su localidad o por la incapacidad insuperable física o mental del menor, para ser sujeto de educación.

El Artículo 4° define el Servicio de Educación Básica: todos los residentes en el país sin discriminación alguna, recibirán como mínimo un año de educación preescolar y nueve años de educación básica que se podrán cursar directamente en establecimientos educativos de carácter estatal, privado, comunitario, cooperativo solidario o sin ánimo de lucro.

También podrá recibirse, sin sujeción a grados y de manera no necesariamente presencial, por la población adulta o las personas que se encuentren en condiciones excepcionales debido a su condición personal o social, haciendo uso del Sistema Nacional de Educación masiva y las disposiciones que sobre validaciones se promulguen. En cualquier circunstancia, cuando desaparezcan tales condiciones o hayan sido superadas razonablemente, estas personas, si se encuentran en la edad entre los cinco y los quince años, deberán incorporarse al grado de la educación formal que se determine por los resultados de las pruebas de validación de estudios previstos en el artículo 52 de la Ley 115 de 1994.

### **2.2.6 Decreto 0709 de Abril de 1996<sup>29</sup>**

---

<sup>29</sup> Decreto 0709 de Abril de 1996. Colombia: Bogotá. 17 de abril de 1996. Disponible en [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86215\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86215_archivo_pdf.pdf)

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

Los programas estarán relacionados con el área de formación de los docentes, constituirán complementación pedagógica, investigativa y disciplinar y facilitarán la construcción y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

El Artículo 8° establece que todos los programas de formación de educadores se estructurarán teniendo en cuenta, en especial, el desarrollo armónico de los siguientes campos:

- 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.
- Formación disciplinar específica 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.

### **2.2.7 Protocolo de San Salvador de 1999<sup>30</sup>**

Internacionalmente Colombia también ha suscrito algunos protocolos, es por ello que en el Protocolo de San Salvador 1988, en el Artículo 13° Colombia está comprometida a:

- Respetar y hacer valer el derecho a la educación.
- Los Estados partes en el presente Protocolo convienen en que la educación deberá orientarse hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad y deberá fortalecer el respeto por los derechos humanos, el pluralismo ideológico, las libertades fundamentales, la justicia y la paz. Convienen, asimismo, en que la educación debe capacitar a todas las personas para participar efectivamente en una sociedad democrática y pluralista, lograr una subsistencia digna, favorecer la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos raciales, étnicos o religiosos y promover las actividades en favor del mantenimiento de la paz.

### **2.2.8 Código de Infancia y Adolescencia- Ley 1098 De 2006<sup>31</sup>**

El código de la infancia y adolescencia o ley 1098 en el Artículo 28° resalta la importancia de brindar a los menores, educación de calidad. Los niños, las niñas y los adolescentes tienen derecho a una educación de calidad. Esta será obligatoria por parte del Estado en un año de preescolar y nueve de educación

---

<sup>30</sup> Protocolo Adicional A La Convención Americana Sobre Derechos Humanos En Materia De Derechos Económicos, Sociales Y Culturales, "Protocolo De San Salvador". San Salvador: 17 de noviembre de 1988. Disponible en <http://www.cidh.oas.org/Basicos/basicos4.htm>

<sup>31</sup> Ley 1098 de 2006. Diario Oficial No 46.446 Colombia: Bogotá. 8 de noviembre de 2006. Disponible en <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortallCBF/Especiales/SRPA/CIyA-Ley-1098-de-2006.pdf>

básica. La educación será gratuita en las instituciones estatales de acuerdo con los términos establecidos en la Constitución Política. Incurrirá en multa hasta de 20 salarios mínimos quienes se abstengan de recibir a un niño en los establecimientos públicos de educación.

### **2.2.9 Guía No 34 para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento<sup>32</sup>**

Esta cartilla tiene dos ítems que son el mejoramiento del marco institucional y la ruta para el mejoramiento institucional; en cada uno de ellos, se desprenden unos contenidos enfocados en el mejoramiento de las instituciones. En este caso nos centraremos en la ruta del mejoramiento, en el paso 4 comunicación de los resultados, en el proceso de talento humano; donde se dan a conocer algunas falencias que se presentan en el proceso de formación de los maestros “la Institución realiza actividades de inducción con los docentes y administrativos nuevos, pero éstas no son sistemáticas y obedecen a iniciativas individuales, de áreas o sedes”, también se encuentran falencias en cuanto al proceso de formación y capacitación “la formación y la capacitación son asumidas como un asunto de interés particular de cada docente. La institución acepta procesos de formación sin evaluar la pertinencia con respecto al PEI o sus necesidades.”

En la Guía N° 34 para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento se establecen cuatro áreas de Gestión Escolar en instituciones educativas los cuales son: Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión

---

<sup>32</sup> MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Guía No 34 Para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al Plan de mejoramiento. Pág. 116. Disponible en [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf)

Administrativa y Financiera y Gestión a la Comunidad, así como sus respectivos procesos y componentes en cada una de ellas.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Ibid., P 85.

## 2.3 HORIZONTE TEÒRICO

Entre los fundamentos teóricos del proyecto de investigación, se plantean algunos planteamientos teóricos que la sustentan, como son: Concepto de calidad, calidad educativa, factores que determinan la calidad en el proceso educativo, factores que afectan la calidad educativa, principios de la calidad total en educación, formación de maestros, desarrollo profesional del maestro, formación inicial, formación continua competencias básicas para maestros, organizaciones que aprenden, características de las instituciones educativas de calidad, conceptos sobre gestión escolar y educativa .

### 2.3.1 Concepto de Calidad

El concepto de calidad inicialmente surge en el campo empresarial en donde se define según los intereses que se buscan satisfacer en cuanto a servicio al cliente, economía y desarrollo empresarial; en el ámbito educativo, este concepto ha sido adaptado de forma paulatina. A continuación en la tabla N° 1 se cita la evolución de este concepto por etapas o épocas en el contexto empresarial según Memo Pérez<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> PEREZ, Memo. Gestiòpolis. Calidad total. 2002. (Consultado 22 de agosto del 2013). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>

<b>ETAPA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>FINALIDAD</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	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).	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).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	Minimizar costes mediante la calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo.
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	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.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

**Tabla Nº 1:** Conceptos de Calidad.

Teniendo en cuenta la evolución del concepto de calidad en el ámbito empresarial, es evidente que con el transcurrir del tiempo éste se ha modificado según las necesidades de la sociedad del momento, ajustándolo según el contexto en el que

se desarrolle, encontrando que en todos los casos se busca satisfacer al cliente, brindar lo mejor del producto, ser competitivo y estar en mejoramiento continuo; por tanto, analizando la evolución del concepto de calidad, se infiere que su objetivo ha sido el mismo sin importar el contexto en el que se aplique.

### **2.3.2 Calidad Educativa**

Si bien, el concepto de calidad tiene como origen el sector empresarial, este va logrando su configuración propia dentro de las Instituciones Educativas, las cuales van adaptándose según las necesidades y expectativas de la misma.

Para la Institución Educativa la calidad es un concepto multidimensional que ha sido abordado en función de variables muy diversas. A continuación se relacionan algunas de las opciones frecuentemente utilizadas según Garvín, Harvey y Green<sup>35</sup>:

#### **1. Calidad como excepción:**

- A. Calidad como algo especial: distingue unos centros de otros a pesar de que es difícil definirla de forma precisa.
- B. Visión clásica: distinción, clase alta, exclusividad.
  - a) Visión actual: la excelencia
  - b) Excelencia en relación con estándares: Reputación de los centros en función de sus medios y recursos.

---

<sup>35</sup>Garvín; Harvey y Green. La calidad educativa. Fundación Instituto de Ciencias del hombre. 1984-1993. Disponible en: <http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA.pdf>

- c) Excelencia basada en el control científico sobre los productos según unos criterios: “centros que obtienen buenos resultados”.

## 2. Calidad como perfección o mérito:

- A. Calidad como consistencia de las cosas bien hechas, es decir, que responden a los requisitos exigidos: “Centros donde las cosas se hacen bien”
- B. Centros que promueven la “cultura de la calidad” para que sus resultados sean cada vez mejor evaluados de acuerdo con criterios de control de calidad.

## 3. Calidad como adecuación a propósitos:

- A. Ser parte de una definición funcional sobre la calidad, lo que es bueno o adecuado para algo o alguien.
  - a) Centros donde existe una adecuación entre los resultados y los fines u objetivos propuestos.
  - b) Centros donde los programas y servicios responden a las necesidades de los clientes.
- B. Centros que cubren satisfactoriamente los objetivos establecidos en el marco legal.

## 4. Calidad como producto económico:

- A. Aproximación al concepto de calidad desde la perspectiva del precio que supone su obtención:
  - a) Centros eficientes al relacionar costos y resultados.

b) Centros orientados hacia la rendición de cuentas.

5. Calidad como transformación y cambio:

A. Definición de calidad centrada sobre la evaluación y la mejora a nivel institucional:

a) Centros preocupados por mejorar el rendimiento de los alumnos e incrementar el valor añadido.

b) Centros orientados hacia el desarrollo cualitativo de la organización (desarrollo organizacional).

La calidad como estrategia de desarrollo, que considera al conocimiento como el eje de la transformación productiva sustentable y con equidad, promovida por los especialistas de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe.<sup>36</sup>

La calidad de un objeto tiene que ver con su naturaleza peculiar, con el logro de sus fines propios y con los efectos que produce en quienes lo aprovechan<sup>37</sup>.

El término calidad de la educación está asociado con la capacidad tanto de las instituciones educativas, como de los individuos formados en su seno... de satisfacer los requerimientos del desarrollo económico, político y social de la comunidad a la que están integrados.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> ALVARÉZ, Isaías, y TOPETE, Carlos. GESTION Y ESTRATEGIA, CEPAL. No 11/12 de 1997. Disponible en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc11.htm>

<sup>37</sup> *Ibíd.*, P 4.

<sup>38</sup> *Ibíd.*, P 4.

Refiriéndose a la calidad de la educación básica, Sylvia Schmelkes comenta que el impulso más importante para el mejoramiento de la calidad de la educación nace de la escuela misma. En el centro de los procesos pendientes a mejorar la calidad de la educación desde la escuela, está el equipo humano que en ella labora. De este equipo humano, de su proceso de crecimiento personal y profesional, y de las relaciones que este equipo logre establecer entre sí, con sus alumnos y con la comunidad a la que sirve, dependerá la capacidad que la escuela tenga de mejorar la calidad del servicio que imparte. Desde luego el desarrollo profesional de docentes se encuentra al centro de este proceso.

La calidad en la educación superior constituye un concepto relacional, multideterminado. El mejoramiento de la calidad de la educación superior a nivel institucional implica necesariamente la integración de todos los actores de la organización, profesores, cuerpos académicos, personal directivo y de apoyo administrativo, articulándose a través de lo académico y la relación con el entorno sociocultural.<sup>39</sup>

Otra definición de la calidad de una Institución Educativa es la de A. W. Astin, para quien una IES de calidad es aquélla que tiene un sistema de evaluación y retroalimentación de información sobre la formación del estudiante que le permite practicar los ajustes apropiados en los programas o las políticas cuando se plantea la necesidad de cambio o mejoramiento. La calidad se identifica con un proceso permanente de autocrítica y auto exigencia que hace hincapié en la contribución de las instituciones a la formación intelectual y personal de sus estudiantes, maestros y directivos.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibíd.*, P 5.

<sup>40</sup> *Ibíd.*, P 5.

Para Álvarez I. una Institución Educativa se considera de calidad si logra, entre otros resultados, integrar un cuerpo de profesores investigadores de alto nivel y desempeño; establecer relaciones de colaboración e intercambio académico con otras instituciones para garantizar el logro eficaz y oportuno de su propia misión; fortalecer la capacidad de planear, sistematizar y valorar sus experiencias educativas, y adoptar una organización funcional y flexible que favorezca la consolidación de grupos académicos y establecimientos de líneas de investigación, docencia, servicio externo y difusión relacionadas con la orientación de sus programas de formación profesional y de posgrado.<sup>41</sup>

Según Climent Giné<sup>42</sup>, desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:

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

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*, P 6.

<sup>42</sup> CLIMENT Giné: "*Des de l'esfera dels valors*". Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002

Estos postulados de Climent Giné se complementan con los 5 pilares de la calidad de un proceso educativo virtual planteados por Lorenzo y Moore:

- ✓ Efectividad del aprendizaje.
- ✓ Satisfacción de estudiantes.
- ✓ Satisfacción de profesores.
- ✓ Relación costo-efectividad.
- ✓ Acceso a colectivos con necesidades diversas.

A nivel nacional el Ministerio de Educación Nacional en el 2004 plantea un concepto de calidad centrado sólo en los estudiantes: “Hablamos de calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos, cuando las instituciones educativas se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; hablamos de calidad de la educación cuando, con lo que aprenden, los estudiantes saben y saben desempeñarse en forma competente”<sup>43</sup>.

En el año de 1994 la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo plantea una visión más amplia e integral sobre el concepto de calidad de la educación: “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 el, 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

---

<sup>43</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 5 Planes de Mejoramiento. Y Ahora... ¿Cómo Mejoramos? Bogotá: Impresiones Periódicas S.A. 2004. p. 5

de los productos del sistema, medidas de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimiento académico”<sup>44</sup>.

*La OCDE<sup>45</sup> define la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta".*

Todas estas perspectivas sobre calidad educativa, y la evolución que ha tenido este concepto, hacen que cada día se busque una interacción de todos los elementos que hacen parte del sistema educativo, para el fomento de una educación integral, donde se busque el desarrollo de todas las dimensiones de los estudiantes, y no solo de ellos, sino también de maestros, directivos y comunidad educativa en general, porque todos hacen parte de este sistema, y se necesita de una mirada crítica y sistémica de este proceso, en donde se fortalezca la formación de toda la comunidad educativa.

### **2.3.2.1 Factores que determinan la calidad en el proceso educativo**

Según el Dr. Pere Marqués<sup>46</sup> en un análisis que hizo sobre la calidad e innovación educativa de los centros determinó los siguientes factores de calidad:

- **Los recursos materiales** disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.

---

<sup>44</sup> MISIÓN CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Op. cit., p. 89

<sup>45</sup> OCDE. Schooling for tomorrow: Trends and scenarios. Paris: CERI-OECD 1995.

<sup>46</sup> Dr. Pere Marqués Graells. Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, UAB. Calidad e innovación educativa en los centros. Última versión 8 de agosto del 2011. En: <http://peremarques.pangea.org/calida2.htm>

- **Los recursos humanos:** nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.

- **La dirección y gestión administrativa y académica del centro:** labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.

- **Aspectos pedagógicos:** PEI (Proyecto Educativo Institucional), PPP (Proyecto Pedagógico Productivo), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

Dentro de los factores que determinan la calidad en los centros de enseñanza según la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo<sup>47</sup> se encuentran los insumos materiales y financieros, los agentes que intervienen en el proceso de educación, los procesos que ocurren, el ambiente en el cual se llevan a cabo estos procesos y los productos o resultados que se obtienen de este sistema.

Estos factores son determinantes dentro de la calidad de las instituciones educativas y vitales dentro de las mismas, ya que si se gestionan de forma apropiada y oportuna, se convierten en factores potentes de la calidad de la educación, puesto que son la base para que funcione adecuadamente una institución educativa.

---

<sup>47</sup> MISIÓN de CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Op. cit., p. 89

### 2.3.2.2 Factores que afectan la calidad educativa

Según Jorge Seibold<sup>48</sup> los factores que afectan la calidad educativa integral son: el 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.

❖ 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”<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> 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>

<sup>49</sup> Ibíd., p. 9.

❖ 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 educación<sup>50</sup>.

❖ 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 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

---

<sup>50</sup> *Ibíd.*, p. 10.

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).

Si estos factores no son atendidos, y tratados adecuadamente, se cae en la rutina, el conformismo, en un ciclo cerrado, donde no hay progreso, no hay innovación promoviendo educación tradicional y conductista. Para no llegar a un sistema así, hay que actuar, y para ello es necesario que los factores mencionados anteriormente sean tratados desde la escuela, donde los maestros desarrollen planes alternativos, como proyectos de investigación, que permitan brindar soluciones, y participación de la comunidad educativa en el proceso.

### **2.3.2.3 Principios de la calidad total en educación**

A lo largo del tiempo ha ido variando la consideración de lo que resulta fundamental en la calidad. Primero fue el "producto", más tarde el "proceso", luego los "trabajadores". Actualmente la calidad total se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente (en el ámbito educativo esto puede considerarse la superación de los principios de las "escuelas eficaces")<sup>51</sup>

- Lo más importante es la satisfacción del cliente, con el coste más bajo posible. La empresa de éxito será la que identifique y satisfaga las expectativas de sus clientes.

---

<sup>51</sup> SAMMONS, HILLMAN y MORTIMORE. "Características clave de las escuelas efectivas". México: Secretaría de Educación Pública y otros. 1998, p 1.

- El proceso de calidad total se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones.
- La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.
- La toma de decisiones se debe realizar como consecuencia de datos y evidencias, no a partir de suposiciones y opiniones. Por lo tanto es preciso evaluar.
- La calidad depende básicamente de las personas, por ello resulta fundamental atender a aspectos como:
  - La participación.
  - El compromiso.
  - La implicación voluntaria.
  - La colaboración.
  - El trabajo en equipo.
  - La formación de las personas.
  - Propiciar el desarrollo/crecimiento personal de cada individuo como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización.
- La calidad total implica a toda la organización, por lo que hay que tener en cuenta que el círculo de un sistema de calidad es recursivo: planear, ejecutar, evaluar, ajustar.

### **2.3.3 Formación de maestros**

La formación de maestros es un tema que se viene trabajando desde hace muchos años con la búsqueda de formar un sistema educativo de calidad, sin embargo, han sido varios los aspectos a mejorar; una de las recomendaciones de

los organismos internacionales, específicamente de la UNESCO, a través del Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL) que sitúa el desarrollo de competencias como estrategia de calidad, en los procesos de formación docente, recomienda implementar: “Enfoques basados en el desarrollo de competencias como elemento clave para superar la dicotomía entre lo disciplinar y lo pedagógico. Con ello se transforma de manera radical los roles de los estudiantes y profesores, buscando una mayor construcción colectiva y formando profesionales capaces de adaptarse a nuevas situaciones y contextos”<sup>52</sup>.

En términos generales, aunque se reconoce la diversidad de estrategias de formación implementadas en la formación de docentes, en Latinoamérica, la investigación al respecto señala como exitosas las siguientes:

- Estrategias de formación y capacitación basadas en el trabajo de aula en la formación docente inicial y continua.
- El trabajo en red.
- El apoyo pedagógico y la supervisión.
- La articulación de la formación con la carrera docente y los incentivos.
- Las estrategias de formación y capacitación como respuesta a prioridades sociales y educativas a nivel local<sup>53</sup>.

En Colombia, dos siglos atrás, durante la época de la colonia, se empieza a consolidar la vida social de las urbes, y en ese marco se dibuja la presencia del maestro, la cual, de acuerdo con el estudio realizado por Martínez, Castro y

---

<sup>52</sup>UNESCO - OREALC. Educación para Todos. Un Asunto de Derechos Humanos. Santiago de Chile: 2007, p.

<sup>53</sup>

<sup>53</sup> NAVARRO, Juan Carlos y VERDISCO, Aimee. 2000, Citados por VEILLANT. 2002, p 54.

Noguera,<sup>54</sup> aún conserva en la actualidad rasgos intactos como la distribución esquemática del tiempo (horario); la delimitación precisa del espacio escolar (el patio, el salón de clase); la vigilancia, el disciplinamiento de los cuerpos y la autoridad como imagen suprema, en donde el maestro ha buscado a través de la historia ser reconocido socialmente, y reafirmar su saber de acuerdo al rol que desempeña.

La preocupación por la formación de maestros en Colombia nace desde cuando surgen las instituciones públicas, momento en el cual la educación deja de estar solo a cargo de la iglesia y pasa a manos del estado.

En 1822, se crea, en Bogotá, la primera Escuela Normal del país, con el objeto de formar profesores, normalizar las prácticas de enseñanza y difundir el sistema de enseñanza mutua<sup>55</sup>, propuesta por Simón Bolívar y Francisco de Paula Santander, convencidos de los beneficios de “una maquina escolar perfecta”, que permitiera “a un sólo maestro enseñar a mil niños al tiempo, los rudimentos de la moral, la escritura y el cálculo”<sup>56</sup>. La Escuela Normal surge, con la función de “normalizar, uniformar el lenguaje, las formas de pensar y de sentir”<sup>57</sup>. En 1844, se institucionalizaron las Escuelas Normales, por lo cual llegaron al país, pedagogos alemanes, quiénes se encargaron de la dirección de estas instituciones en las que,

---

<sup>54</sup> Martínez, A., Noguera, C., Castro, J. Escuela y vida cotidiana en la Santa Fe Colonial. En términos generales, aunque se reconoce la diversidad de estrategias de formación implementadas en la formación de docentes, en Latinoamérica, la investigación al respecto señala como exitosas las siguientes: Magisterio. 1999, p 11.

<sup>55</sup> Propuesto por Lancaster y Bell, en Inglaterra e India. 1790.

<sup>56</sup> SALDARRIAGA, Óscar y SÁENZ, Javier. La Construcción Escolar de la Infancia: Pedagogía, Raza y Moral en Colombia, Siglos XVI y XX. En: Historia de la Infancia en América Latina. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1997, p. 398. “Su innovación consistía en utilizar un sistema de ‘monitores’ seleccionados entre los alumnos que sabían un poco más, y entrenarlos para ejercitar a quienes sabían menos, sobre todo en lectura y escritura.

<sup>57</sup> VASCO. Op. Cit., p. 16.

según Martha Herrera, la preparación de los formadores combinaba la pedagogía pestalozziana, con principios de pedagogía tradicional y católica<sup>58</sup>.

Tal como lo expresa Gloria Calvo<sup>59</sup>: "...Desafortunadamente, el surgimiento de las Escuelas Normales no estuvo acompañado del mejoramiento de las condiciones sociopolíticas del país, de tal forma que las guerras bipartidistas coadyuvaron al resquebrajamiento del sistema educativo. De todas formas, durante la mayor parte del siglo XIX, el maestro será identificado como pieza importante en la construcción de la nacionalidad y del orden social"

Sin embargo, a partir de 1851 con la llegada del liberalismo al poder del estado y la puesta en marcha de las Reformas de Medio Siglo, se disminuyó la influencia de las Escuelas Normales, bajo la premisa de que los títulos académicos generaban desigualdad social y en consecuencia, se declaró que no era necesario tener títulos para ejercer algún oficio. Esta política se modificó con la reforma instrucionista de 1870<sup>60</sup>, reglamentada con el decreto Orgánico de Instrucción Pública Primaria, que organizó el régimen nacional en ésta materia. Así se declaró como una de las funciones más importantes del gobierno, la preparación de maestros por medio de las Escuelas Normales, que debían servir para unificar los métodos de enseñanza<sup>61</sup>.

---

<sup>58</sup> HERRERA, Martha Cecilia, Historia de la Formación de profesores en Colombia: una búsqueda de identidad profesional en: Cuadernos Serie Latinoamericana de Educación, Año II, N° 2, julio de 2000, p. 102 ss.

<sup>59</sup> CALVO, Gloria. La Formación de Docentes en Colombia. Estudio Diagnóstico. Bogotá: UNESCO/IESALC - UPN, 2004, p.9. Disponible en Internet: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/>

<sup>60</sup> Puesta en marcha por el gobierno liberal radical de Eustorgio Salgar, que fue aprobada por el Congreso Nacional.

<sup>61</sup> Dicho objetivo se cumplía a través de la Publicación del Boletín de la Escuela Normal, que servía para plantear nuevas teorías y métodos de enseñanza.

El Congreso Pedagógico Nacional de 1917 señala la importancia de “elevar la calidad de la formación de los docentes mediante la modificación de los requisitos de ingreso: así, se comienza a exigir la primaria completa a los candidatos, y el título de maestro se otorgaba una vez se hubiera hecho un seguimiento a aspectos como la organización en el aula, la transmisión de los conocimientos y en general la apreciación sobre las cualidades morales, la idoneidad y capacidad del aspirante”<sup>62</sup>.

Durante el periodo de la República Liberal (1930 - 1946), se crearon las primeras Facultades de Educación (1934) a partir de tres instituciones: la Normal de Varones de Tunja, el Instituto Pedagógico Nacional y la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Colombia que posteriormente se fusionaron en la Escuela Normal Superior (1936 - 1951), adscrita inicialmente a la Universidad Nacional y luego al Ministerio de Educación Nacional<sup>63</sup>.

La creación de las facultades coincide con el propósito de mejorar el nivel de formación de los maestros y precisar la función social de la educación que se fundamentaba en el mejoramiento de la “raza colombiana”, lo que le otorgaba un componente nacionalista del que había carecido la educación hasta ese momento<sup>64</sup>. En cuanto al proyecto de formación docente, “los antecedentes académicos de estas instancias eran los famosos Cursos de especialización pedagógica, que se impartían después de la formación normalista, y que tenían duración de 2 a 4 años según las especialidades que ofrecían, que iban desde la

---

<sup>62</sup> CALVO, Op. Cit., p. 11.

<sup>63</sup> CALVO, Op. Cit., p. 18.

<sup>64</sup> HELG, Op. Cit., p. 143. Este propósito se llevaba a cabo bajo fuertes debates sobre la superación de la degenerada raza colombiana, mezcla de indios, negros y mestizos.

pedagogía, las ciencias naturales y las matemáticas, hasta la especialización en educación física y deportes”<sup>65</sup>.

Al respecto plantea Ibarra Russi<sup>66</sup>: “En la década de los 60, se produce la primera expansión del sistema de educación superior en Colombia, y se autoriza a las universidades de provincia, crear facultades de educación, para formar educadores y otorgar títulos de licenciados. Se inicia una expansión indiscriminada de los procesos y modalidades de formación. Se desarrolla, de manera sistemática, la relación entre profesionalidad y formación académica universitaria, y se dan los criterios y normas de reconocimiento de los títulos, a la par, que se fortalecen los sindicatos de maestros y las organizaciones gremiales y se nacionaliza el modelo de contratación de maestros con el estado. Aparecen los primeros modelos de planificación del Ministerio de Educación y se considera el maestro como componente del sistema”.

En el siglo XX, el modelo educativo incide sobre los propósitos de formación de los docentes, pues se considera que antes que dominar el conocimiento científico y pedagógico, el docente debe ser un técnico capaz de implementar el currículum definido, de acuerdo con los objetivos de conducta y los sistemas de medición del rendimiento. Los procesos de formación deben prepararlo para la aplicación de guías de aprendizaje, diseñadas por expertos y especialistas del currículo. En consecuencia, se pierden de vista las finalidades formativas de la educación.

---

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>66</sup> IBARRA RUSSI, Óscar Armando. Sistema Nacional de Formación Docente. En: Seminario Latinoamericano de Universidades Pedagógicas. Realizado en Santiago de Chile el 8 y 9 de Mayo de 2003 por la UNESCO, el Gobierno de Chile y la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Santiago de Chile: Memoria Técnica, p. 35 - 38. En: CALVO, Óp. Cit. p. 21.

Como consecuencia de la anterior situación la década del 80 se inició con fuertes críticas, por parte de la comunidad académica y educativa, a la implementación de la reforma educativa, a la tecnología educativa, como modelo de enseñanza dando origen al Movimiento Pedagógico Nacional, que convocó al magisterio, a grupos de investigación y de acción pedagógica a reflexionar sobre el rol del docente en la sociedad y la importancia del saber pedagógico como especificidad de la profesión docente. Surgieron entonces, trabajos de recuperación de la historia del maestro, de la escuela y de las instituciones formadoras, estudios etnográficos e innovaciones pedagógicas que permitieron contextualizar las relaciones del maestro y de la escuela, con la sociedad, teniendo como referentes la profesionalización del docente y la búsqueda de niveles más elevados de formación. La reflexión se constituyó en antecedente importante de las concepciones sobre educación, presentes en la Constitución del 1991 y en la Ley General de Educación de 1994, que definieron los derroteros del sistema educativo y de los procesos de formación.

### 2.3.3.1 Desarrollo profesional del maestro

Para Peter Kugel<sup>67</sup> el desarrollo profesional del maestro debe pasar por tres etapas, las cuales se encuentran en la tabla N° 2:

Etapas: foco de atención	Preguntas que caracterizan esta etapa
Yo mismo	¿Seré aceptado por mis estudiantes? ¿Sobreviviré a la siguiente clase? ¿Descubrirán después de todo, tampoco sé tanto de este tema?
Mi temario	¿Cómo puedo explicar este tema con la mayor claridad? ¿Cuáles son los mejores ejemplos? ¿Cómo puedo mejorar mi colección de transparencias?
Mis alumnos	¿Por qué no están aprendiendo? ¿Qué otras cosas puedo hacer para que lo aprendan? ¿Cómo puedo conseguir que sean más autónomos?

**Tabla N°2:** Etapas desarrollo profesional según Peter Kugel.

Normalmente, el paso de la primera a la segunda etapa es cuestión de tiempo, que usualmente es lo que se necesita para que el maestro vaya teniendo confianza y se empiece a sentir cómodo en clase. Sin embargo, el paso de la segunda etapa a la tercera es mucho más difícil y en muchos casos no se produce nunca. No hay más que ver cómo, en el contexto del diseño de los nuevos planes

<sup>67</sup> Kugel, P., "How professors develop as teachers", Studies in Higher Education, vol. 18, n° 3, 1993.

de estudio de grado y master, han vuelto a dominar las discusiones sobre el temario y los créditos que necesita cada departamento para impartirlo.

Un modelo de desarrollo profesional del docente como el de Peter Kugel no implica que los profesores que estén en la etapa 3 sean mejores que los que están en la etapa 2. Simplemente implica que tienen preocupaciones diferentes en cuanto a su labor como maestro.

Para A. Fernández<sup>68</sup>, el desarrollo profesional y personal de los maestros es un proceso de búsqueda permanente de alternativas de crecimiento humano y técnico, de cualificación y actualización en áreas pedagógicas y en el desarrollo de destrezas. Implica un proceso colaborativo de innovación pedagógica, un compromiso personal con la propia superación y un compromiso social con la transformación educativa de la institución donde se desarrolla su labor.

### **2.3.3.2 Formación Inicial**

La formación docente inicial según Pedro Gregorio Enríquez<sup>69</sup>, es entendida como aquella etapa durante la cual se desarrolla una práctica educativa intencional, sistemática y organizada, destinada a preparar a los futuros docentes para desempeñarse en su función. Para ello, se promueve la apropiación de conocimientos teóricos e instrumentales que los habilitan a ejercer su práctica profesional. Este concepto permite caracterizar este espacio formativo como:

---

<sup>68</sup> FERNÁNDEZ, A. El Desarrollo profesional del docente y el "perfil del docente". El Salvador: Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" p. 2. 2007.

<sup>69</sup> GREGORIO ENRIQUEZ, Pedro. Capítulo cuatro: Formación Inicial de los Docentes – Investigadores En Metodología de la Investigación. Pág. 89. Consultado el 3 de Marzo del 2014. En: [http://lae.unsl.edu.ar/Ediciones/Libros\\_Electronicos/CAP-4.pdf](http://lae.unsl.edu.ar/Ediciones/Libros_Electronicos/CAP-4.pdf)

- a) Una etapa preparatoria que abarca un período definido y relativamente corto que habilita a un sujeto determinado a ejercer una profesión. Como se puede apreciar, se consagra un tiempo definido al logro de un objetivo claro.
- b) Una práctica educativa que se desarrolla en un contexto socio-político determinado e involucra aspectos sociales, políticos y culturales.
- c) Una práctica intencional destinada a proporcionar a los docentes en formación ciertos conocimientos conceptuales, actitudinales y procedimentales que les servirán de referencia para trabajar en la escuela.
- d) Una práctica sistemática y organizada de carácter formativo. Vale decir, que las acciones que se ponen en juego no son improvisadas, sino por el contrario, cada uno de los elementos están relativamente organizados y las fases están definidas con antelación.
- e) Un espacio cuyos destinatarios constituyen un grupo de personas (docentes en formación) dispuesto e implicado en un proceso formativo.
- f) Un espacio destinado a la formación para un puesto de trabajo. Esta formación les otorga a los sujetos una acreditación reconocida socialmente que los habilita a ejercer una práctica profesional.

La formación inicial proporciona la base de conocimientos curriculares y pedagógicos necesarios para ingresar a la profesión de ser maestro y articular los procesos de enseñar y aprender.

La formación inicial de maestros, en Colombia, tiene tres rutas de profesionalización, tal y como lo indica la figura 2<sup>70</sup>:

---

<sup>70</sup> Mineducación. Políticas y sistema colombiano de formación y desarrollo profesional docente. Pág. 108-109. Consultado el 22 de octubre del 2013. Disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-208603\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-208603_archivo_pdf.pdf)

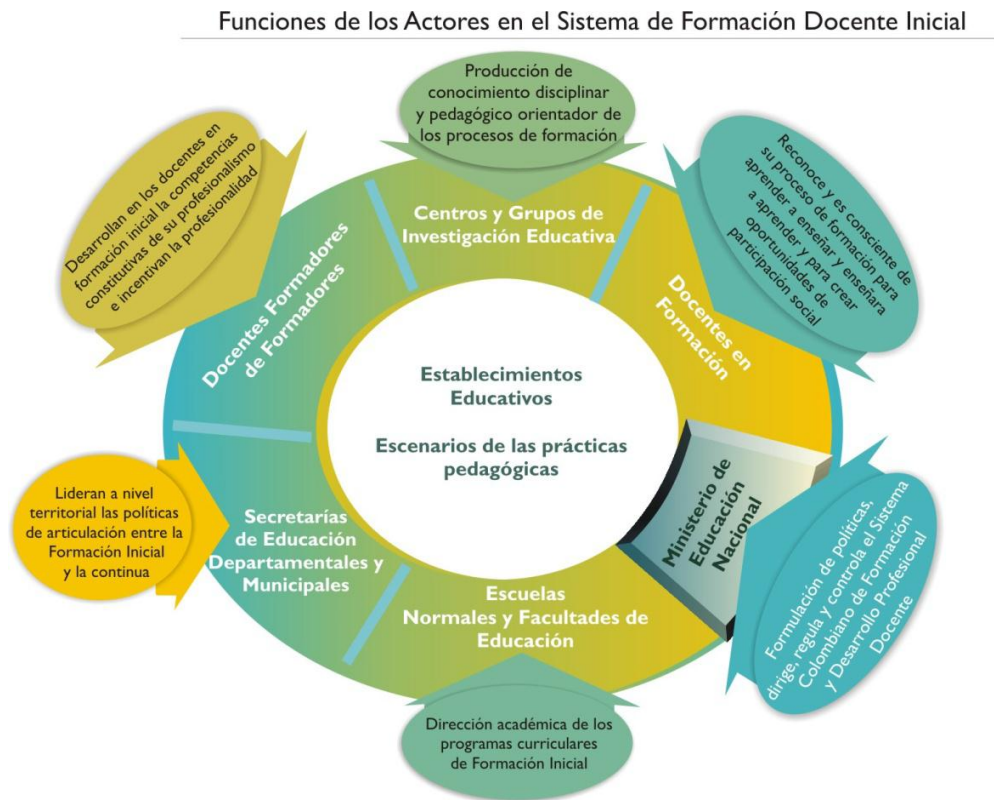


**Figura 2:** tomada del Ministerio de Educación Nacional. Subsistema de Formación Docente Inicial.

- La formación complementaria, ofrecida por las Escuelas Normales Superiores que conduce al título de Normalista Superior.
- La formación de pregrado de las Facultades de Educación, que otorga el título de Licenciado(a), en determinada área del conocimiento (área curricular) con énfasis en un nivel de la escolaridad o en la atención a poblaciones específicas y permite el ejercicio de la docencia en los niveles y modalidades, de acuerdo a la especialidad del programa.
- La ruta de formación establecida por el Decreto 1278 de 2002 que permite a los profesionales no licenciados, optar por la profesión docente, a través de la

realización de un programa de pedagogía o el inicio de estudios de postgrado (especialización, maestría o doctorado) en educación.

En este proceso de formación de maestros hay varios actores, en la figura 3 se representan las funciones de cada uno de ellos<sup>71</sup>:



**Figura 3:** Tomada del Ministerio de Educación Nacional. Funciones de los actores en el sistema de Formación Docente Inicial.

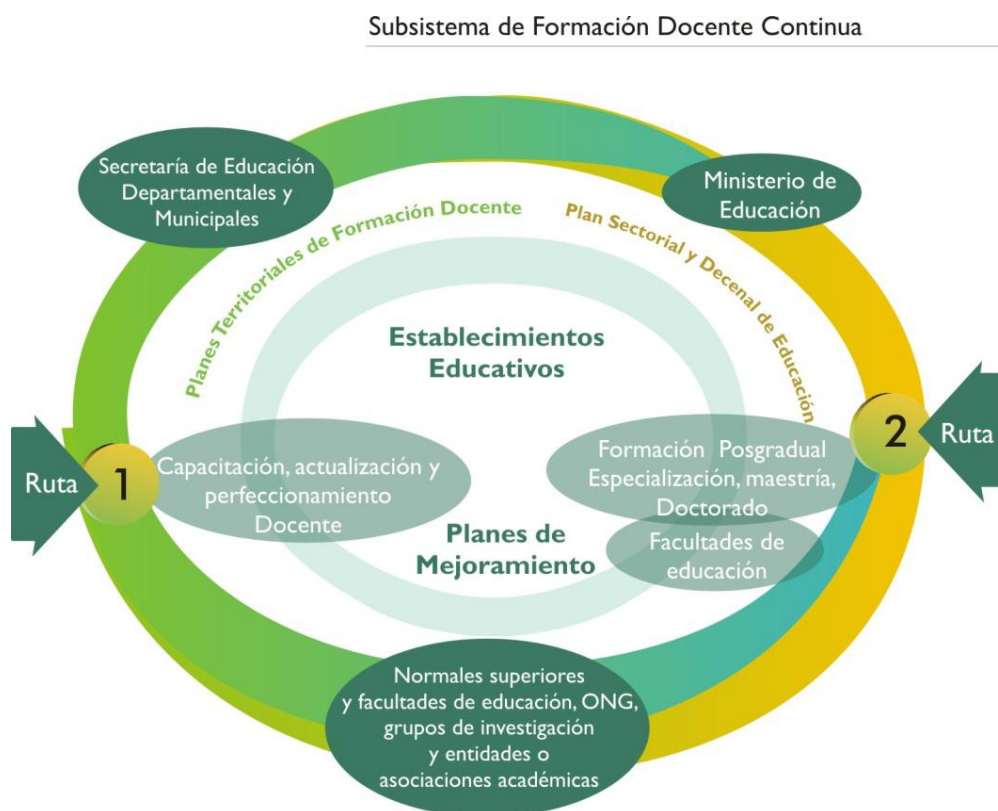
### 2.3.3.3 Formación continua

Se considera que la formación continua es toda aquella formación y capacitación que reciben los maestros desde el momento en que inician a ejercer como profesionales y que contribuyen con el fortalecimiento de sus conocimientos, lo

<sup>71</sup> *Ibid.*, p. 114.

que implica que el maestro este actualizado, informado y sea capaz de innovar dentro de su desempeño como educador.

Dentro del proceso de formación continua se distinguen dos rutas de formación que se muestran en la figura 4<sup>72</sup>:



**Figura 4:** Tomada del Ministerio de Educación Nacional. Subsistema de Formación Docente Continua.

Estas rutas le brindan al maestro la posibilidad de abordar el conocimiento pedagógico, articulándolo a las prácticas dentro del aula de clase y seguir completando su proceso de formación disciplinar y pedagógica.

<sup>72</sup> *Ibid.*, p. 116

Dentro de este proceso de formación continua hay unos actores que tienen unas funciones para que este funcione, y se presenta en la figura 5<sup>73</sup>:

Funciones de los actores en el Subsistema de Formación Docente Continua



**Figura 5:** Tomada del Ministerio de Educación Nacional. Subsistema de Formación Docente Continua.

#### 2.3.3.4 Competencias Básicas para maestros

La formación de maestros es un proceso de aprendizaje que involucra el desarrollo de competencias profesionales y personales que influyan de forma positiva en los contextos educativos y orienten los procesos de aprendizaje, en donde el maestro sea capaz de responder de forma integral frente a situaciones problema, las cuales deben correlacionar conceptos, procedimientos, actitudes y valores en actuaciones propias de un saber profesional.

<sup>73</sup> Ibid., p. 123.

El maestro requiere actuar integradamente. Esto conduce a reconocer que el campo de formación profesional se caracteriza por el desarrollo y la formación de competencias transversales y específicas relacionadas con las prácticas sociales profesionales. Las transversales, vistas como lo básico, se refieren al ser profesional, cultural y social del maestro en el contexto institucional; y las específicas son las que identifican su praxis en un campo educativo disciplinar. Con base en lo anterior, para evaluar las competencias profesionales del licenciado, ASCOFADE propone<sup>74</sup>:

- *Saber qué es, cómo se procesa y para qué el énfasis.* Esta competencia se asocia con los saberes específicos propios de cada disciplina, sus conceptos, procedimientos y valores, todo ello en relación con el desarrollo lógico e histórico de la misma.
- *Saber enseñar el énfasis.* Esta competencia se refiere a la organización de los saberes específicos como proyectos sociales y culturales de apropiación en las instituciones.
- *Saber organizar y desarrollar ambientes de aprendizaje (lo institucional).* Esta competencia se refiere al planteamiento de los aprendizajes longitudinales y puntuales en las instituciones educativas.
- *Saber evaluar se refiere a los saberes relacionados con las distintas prácticas evaluativas:* institucionales (aula, proyectos educativos) y externas.
- *Saber proponer, desarrollar, sistematizar y evaluar proyectos educativos y de aula.* Esta competencia tiene como propósito identificar y resolver problemas educativos y escolares institucionales, que respondan a las necesidades del contexto.

---

<sup>74</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La formación inicial, ECAES y competencias básicas para maestros. En: Al tablero. No. 35, junio- julio 2005. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-89940.html>

- *Saber articular la práctica pedagógica a los contextos.* Se trata de relacionar la práctica pedagógica con lo institucional, lo administrativo y lo político; pertinencia con el contexto; articulación con el PEI; e identidad.

La Evaluación de Competencias es una de las evaluaciones previstas en el Estatuto de Profesionalización Docente, mediante la cual se evalúa a los maestros y directivos escolares que, de forma voluntaria, se inscriban para optar por el ascenso de grado o la reubicación en el nivel salarial dentro del mismo grado en el escalafón docente.

El principal referente conceptual del proceso de evaluación de competencias lo proporciona el Decreto Ley 1278 de 2002<sup>75</sup>. Esta norma en su artículo 35 define una competencia como "una característica subyacente en una persona causalmente relacionada con su desempeño y actuación exitosa en un puesto de trabajo".

La Evaluación de Competencias valora "... la interacción de disposiciones (valores, actitudes, motivaciones, intereses, rasgos de personalidad, etc.), conocimientos y habilidades, interiorizados en cada persona", que le permiten abordar y solucionar situaciones concretas; "una competencia no es estática; por el contrario, esta se construye, asimila y desarrolla con el aprendizaje y la práctica, llevando a que una persona logre niveles de desempeño cada vez más altos"<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> MINEDUCACIÓN. Decreto 1278 de junio 19 de 2002. Bogotá, D. C. 19 de junio de 2002. Pág. 8. Disponible en: [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-86102\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-86102_archivo_pdf.pdf)

<sup>76</sup> MEN. ¿Qué es la evaluación de competencias? Colombia: 2008. Pág. 13. Consultado el 6 de abril de 2014. En: <http://www.mineduacion.gov.co/proyectos/1737/w3-article-309799.html>

### 2.3.3.5 Organizaciones que aprenden

Las organizaciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben respuestas. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.

Las organizaciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben respuestas. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio<sup>77</sup>.

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*

---

<sup>77</sup> MARTÍN BRIS, Mario. Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Universidad de Alcalá. Departamento de Educación. Educar 27, 2000. P. 104. Consultado el 10 de marzo del 2014. En: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf>

*marcada preferencia por el trabajo en equipo; y por un nuevo tipo de liderazgo*<sup>78</sup>.

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”<sup>79</sup>. Una escuela aprende cuando aprovecha el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, tanto pedagógico-curriculares, como administrativos, disciplinarios, comunitarios, etc., con el objetivo de adaptarse a las características socioculturales de la comunidad de su entorno y dar respuestas a las necesidades específicas de sus educandos.

Así pues, los contenidos de la formación de maestros deben perder el carácter dogmático e intelectualista y acercarse a la realidad inmediata, al sentido que la figura del profesor tiene en el alumnado. Las nuevas teorías son condiciones necesarias pero no suficientes. Es preciso asumir que las Facultades de Educación deben ser organizaciones que aprenden<sup>80</sup>, abiertas al flujo de información/conocimientos que emanan desde los intervinientes y siempre con una carga de utopía.

---

<sup>78</sup> MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Colombia: Al filo de la oportunidad. Op.cit., p. 65.

<sup>79</sup> 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>

<sup>80</sup> T. WRIGLEY. Escuela para la esperanza. Una nueva agenda hacia la renovación. Madrid: Morata. 2007. En: [http://www5.uva.es/agora/revista/11/agora11\\_saenz.pdf](http://www5.uva.es/agora/revista/11/agora11_saenz.pdf)

### 2.3.3.6 Características de las instituciones educativas de calidad

A partir del estudio de Sammons, Hillman, Mortimore<sup>81</sup>, se podrían plantear algunas características de las instituciones educativas de calidad, entre ellas se encuentran:

- **Compromiso con normas y metas compartidas y claras.** Los fines generales de la educación deben considerar las tres categorías básicas: la competencia académica y personal, la socialización de los estudiantes y la formación integral.
- **Búsqueda y reconocimiento de unos valores propios.**
- **Liderazgo profesional de la dirección.** La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en aspectos: administrativos y burocráticos, jefatura del personal, disciplina de los alumnos, relaciones externas, asignación de recursos, resolución de problemas... Debe conocer bien lo que pasa en el instituto, mediar en la negociación de los conflictos y ver de tomar decisiones compartidas.
- **Estabilidad laboral y estrategias para el desarrollo del personal,** acorde con las necesidades pedagógicas de cada instituto. Procurar el aprendizaje continuo del profesorado y la actualización de los contenidos, recursos y métodos.
- **Curriculum bien planeado y estructurado,** con sistemas de coordinación y actualización periódica.

---

<sup>81</sup> SAMMONS, HILLMAN y MORTIMORE. "Características clave de las escuelas efectivas". México: Secretaría de Educación Pública y otros. 1998, p 35-40.

- **Clima de aprendizaje.** La enseñanza y el aprendizaje deben constituir el centro de la organización y la actividad escolar. Se debe cuidar el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje. La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima de cada escuela.
- **Profesionalidad de la docencia:** organización eficiente del profesorado, conocimiento claro de los propósitos por los estudiantes, actividades estructuradas de los maestros, tratamiento de la diversidad, seguimiento de los avances de los estudiantes, uso de refuerzos positivos, claras normas de disciplina...Eficacia docente.
- **Expectativas elevadas sobre los estudiantes** y sus posibilidades, comunicación de estas expectativas, proponer desafíos intelectuales a los estudiantes.
- **Atención a los derechos y responsabilidades de los estudiantes,** darles una cierta responsabilidad en actividades del instituto, control de su trabajo, atender a su autoestima.
- **Elevado nivel de implicación y apoyo de los padres.** Participación de la comunidad educativa (Consejo Escolar, AMPA...)
- **Apoyo activo y sustancial de la administración educativa.**

Con todo hay que tener en cuenta que según la perspectiva sobre la noción de calidad que se adopte variará lo que se considere una escuela eficaz; sólo se puede hablar de eficacia en función del logro de unos fines específicos.

### 2.3.4 Conceptos sobre Gestión Escolar y Educativa

La palabra gestión hace parte del vocabulario utilizado cotidianamente para hacer referencia a las variadas actividades que desarrollan las personas o las organizaciones. Sin embargo, no hay un consenso claro en torno a lo que el término significa.

En el campo educativo, el término muchas veces se emplea para referirse a una serie de procedimientos que tienen que ver con la tramitación de asuntos, con hacer diligencias para conseguir un objetivo de carácter financiero, legal o administrativo; como el sustantivo al que se le une un adjetivo de bueno o malo para calificar el desempeño de un político o administrador de turno. Este término se asocia, entre otros, a la dirección que se le da a un asunto, a la efectividad con que se lleva a cabo un proyecto, al ordenamiento que se le da a un área de trabajo determinada, a las actividades que tienen que ver con la administración.

Alfredo Furlán<sup>82</sup> dice: “la noción de gestión, como la mayor parte de las palabras que integran nuestra jerga profesional, está cargada de diferentes significados. Estos dependen tanto de las tradiciones previas como del proyecto de uso de quienes la movilizan en nuestro campo. Estos proyectos de uso expresan las imágenes que acompañan la noción y el ámbito de los problemas al que se intenta afectar....Hay dos usos clásicos que imantan el término: como sinónimos de administración de una organización que sigue determinados propósitos. En este plano inmediatamente se perfila la imagen de la empresa y se evoca la figura de los cuadros directivos y de los responsables de los diferentes tipos de tramitaciones externas e internas que se requieren para que la empresa funcione.

---

<sup>82</sup> FURLÁN, Alfredo. Curriculum y gestión. Para repensar la escuela media.1992.

La otra vertiente de significados proviene de las diferentes corrientes político-económicas y de sus expresiones en el campo educativo que incorporan el término en la construcción de autogestión. En este caso, se evocan otras figuras que se aproximan a la de dirección, gobierno y, más puntualmente, a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma”.

También se tienen en cuenta la opinión y visión de diferentes expertos dándola sobre qué es Gestión Educativa y su importancia para los procesos de calidad en la educación del siglo XXI.

Constanza Haselwood<sup>83</sup> concibe la Gestión como "un proceso de estrategias y herramientas educativas encaminadas a la calidad". Para esta experta es necesario poner gran atención al liderazgo dentro de la institución, para permitir orientaciones claras para el mejoramiento de la institución educativa.

La Gestión Escolar se hace visible dentro de las instituciones educativas, en donde maestros y directivos buscan los recursos necesarios para una buena gestión: planeación, liderazgo directivo, recursos humanos, procesos pedagógicos, administrativos y financieros, llevando un seguimiento y evaluación al impacto y uso de los mismos.

---

<sup>83</sup> HASELWOOD, Constanza. Manual para Rectores. disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>

Para David Zarowin<sup>84</sup> "Los líderes tienen varias funciones, y están pensando en la tarea de ser instructores y orientadores."

La salvadoreña Carolina Ramírez Norma<sup>85</sup> destaca el papel de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, directivos y padres de familia) en la definición de acciones para mejorar. "Ellos deben definir qué es para ellos el sistema educativo, cómo esperan contribuir al sistema educativo y cómo autoevaluarse para mejorar los procesos".

La licenciada Pilar Pozner<sup>86</sup> dice: "Para mí, Gestión es pensar la escuela como una totalidad, y no como una suma de aulas. Es la posibilidad de pensar los procesos y los resultados; con una ética que se preocupe por los aprendizajes".

Para José Weinstein<sup>87</sup>, "La gestión se ha ido convirtiendo en un elemento que permite el avance de la calidad educativa. Este elemento ahora es crucial".

El estadounidense Luis Crouch<sup>88</sup>, nombró tres factores básicos que impactan el desarrollo intelectual de los estudiantes: "La ventaja social, los insumos (libros, infraestructura), y el buen uso de los recursos (la Gestión)", enmarcando al tema central de este Foro Educativo Nacional como un tercio del adecuado aprendizaje del joven, y el papel de la escuela en él.

---

<sup>84</sup> ZAROWIN, David. Los expertos hablan de gestión educativa. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>

<sup>85</sup> RAMÍREZ NORMA, Carolina. Ministerio de Educación de El Salvador. disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>

<sup>86</sup> POZNER, Pilar. Licenciada y profesora de educación de la Universidad Buenos Aires, y ganadora con el Post Project Award de Internacional Development Research Center, en 1982. disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>

<sup>87</sup> WEINSTEIN, José. La Gestión como una necesidad en el sistema educativo. Chile. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>

<sup>88</sup> CROUCH, Luis. Los expertos hablan de gestión educativa. Colombia. Lunes 1 de octubre de 2007. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>

### 2.3.4.1 ¿Qué es Gestión Escolar?

La Gestión escolar es un proceso 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 enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales.

En el ámbito institucional, gestión escolar está constituida por cuatro áreas: Área de gestión directiva, Área de gestión pedagógica y académica, Área de gestión de la comunidad y Área de gestión administrativa y financiera.<sup>89</sup>

Se entiende a la gestión como el proceso de conducir a la organización al logro eficaz y oportuno de sus objetivos y de su misión. En la teoría clásica administrativa comprende las fases de planeación, organización, dirección, relaciones y control de la vida de una institución. La gestión de la calidad en la educación promueve cambios positivos al interior de la universidad en cuatro componentes básicos: dirección y liderazgo, desarrollo de procesos académicos, desempeño de los equipos de trabajo y comportamiento de los actores individuales.<sup>90</sup>

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

---

<sup>89</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Los expertos hablan de gestión educativa. Colombia. Lunes 1 de octubre de 2007. Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>

<sup>90</sup> *Ibíd.*, p. 34.

responder de una manera más acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.<sup>91</sup>

#### **2.3.4.2 Áreas de Gestión Escolar**

Existen diversas distinciones con respecto a los ámbitos o dimensiones de la gestión escolar. Hay cierto consenso en considerar que la gestión escolar no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también se refiere a aspectos tales como la forma en la cual los directivos, los maestros y los estudiantes se organizan, cómo se desarrollan las clases, la fijación de calendario escolar, la asignación de horarios, el establecimiento de normas de convivencia, y la forma como el establecimiento se relaciona no sólo con los padres de familia sino también con la comunidad.

Se definen cuatro áreas de la gestión escolar, que son representativos de la multiplicidad de acciones que se desarrollan día a día en el espacio escolar y que permiten asumir el reto de construir un PEI que posibilite una resignificación del ser humano, tanto en lo personal, como en lo social, un cambio de relación entre

---

<sup>91</sup> COLOMBIA APRENDE. Gestión educativa, vía hacia la calidad. Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-188842.html>

todos los actores del proceso educativo y con el mundo natural y la reconceptualización de la cultura escolar en todas sus dimensiones<sup>92</sup>:

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

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

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

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

Dentro de cada área de gestión hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente con el fin de identificar los avances y las dificultades para establecer acciones que permitan superar los problemas.

---

<sup>92</sup> MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. ISBN: 978-958-691-306-5 Guía 34: para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Copy Right 2008 primera edición. p. 28. Disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf)

En síntesis, la Gestión Escolar Integral implica hacer confluir las miradas desde estas distintas dimensiones de la realidad escolar, e integrarlas en torno a un Proyecto Educativo Institucional.

A continuación en la tabla N° 3, se presentan las áreas de gestión escolar junto con los procesos y componentes que las integran.

**Tabla N°3** Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional<sup>93</sup>

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
<b>DIRECTIVA</b>	Direccionamiento estratégico Y horizonte institucional	Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo.	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales, metas, política de inclusión de personas con capacidades y diversidad cultural.
	Gestión estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
	Gobierno escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.	Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
	Cultura institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
	Clima escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes.	Pertenencia y participación, ambiente físico, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.

<sup>93</sup> COLOMBIA. MINISTERIO NACIONAL DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34, Guía para el mejoramiento institucional. Bogotá. Ministerio Nacional De Educación Nacional. 2.008

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
	Relaciones con el entorno	Coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo
ACADÉMICA	Diseño pedagógico (curricular)	Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación.
	Prácticas pedagógicas	Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.
	Gestión de aula	Concretar los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.	Relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.
	Seguimiento académico	Definir los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.	Seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Apoyo a la gestión académica	Dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución.	Proceso de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones.
	Administración de la planta física y de los recursos	Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.	Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
	Administración de servicios complementarios	Asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en la institución educativa	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.
	Talento humano	Garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo.	Perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos.
	Apoyo financiero y contable	Dar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades del establecimiento educativo.	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal
DE LA COMUNIDAD	Inclusión	Buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas.	Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, necesidades y expectativas de los estudiantes, proyectos de vida.
	Proyección a la comunidad	Poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar.	Escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios, servicio social estudiantil.
	Participación y convivencia	Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias.	Participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.
	Prevención de riesgos	Disponer de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa.	Prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de seguridad.

## **CAPÍTULO III**

### **PROCESO METODOLÓGICO**

En este capítulo se da a conocer el diseño de la investigación, el contexto en el cual se desarrolla y las fases o etapas para su implementación.

#### **3.1 DISEÑO METODOLÓGICO**

Durante las investigaciones realizadas por el Grupo CEGE, se han identificado falencias en los procesos de gestión escolar y en la formación de maestros y directivos escolares de las instituciones educativas, por ello se desarrolla este proyecto de investigación con el fin de contribuir a fortalecer la formación y actualización de Directivos y maestros en temas relacionados con la gestión escolar, formando gestores en las instituciones educativas capaces de generar cambio e impacto positivo en la calidad educativa y direccionamiento de la institución a la que pertenecen.

El proyecto de investigación es de tipo cualitativo, ya que “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, buscando sacar sentido, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida,

observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”<sup>94</sup>.

María Eumelia Galeano<sup>95</sup>, da a conocer que la investigación documental ha ocupado a lo largo de la historia un lugar importante como estrategia interdisciplinaria de investigación social. Esta estrategia se refiere a la rigurosidad y a la sistematicidad del proceso metodológico, a los asuntos de confiabilidad y validez, al registro del cúmulo de información que generalmente se encuentra. Las investigaciones cualitativas documentales se enfatizan en lo subjetivo y lo que diariamente vive el hombre facilitando al investigador tener en cuenta los contextos, los grupos, los escenarios y las personas, para así poder establecer una mejor relación de lo que se quiere conseguir y las estrategias que se deben utilizar para alcanzar una educación de calidad donde todos los integrantes de la institución estén en constante aprendizaje, por ello la investigación documental, constituye el diseño metodológico de la propuesta .

La hermenéutica es el arte de explicar, traducir o interpretar, es comprender textos para realizar estudios o para reconstruir el pasado; el antropólogo Clifford Geertz<sup>96</sup>, define la cultura como esa urdimbre (es el conjunto de hilos longitudinales que se mantienen en tensión) cuyo análisis debe basarse en una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Gracias a las técnicas que permite esta modalidad investigativa, en la que las creencias, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, entre otros, son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana. Busca la explicación: interpretar expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie.

---

<sup>94</sup> RODRÍGUEZ, Gregorio G., GIL Javier F., GARCÍA Eduardo J. Metodología de la investigación cualitativa. Primera parte: introducción a la investigación cualitativa. España: Granada. Ediciones Aljibe., pág. 32. 1996.

<sup>95</sup>GALEANO M, María Eumelia. Estrategias de investigación social cualitativa. Medellín: La Carreta, pág. 20, 2004.

<sup>96</sup>GEERTZ, Clifford. La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa, 1977. Pág. 76

### **3.2 ESCENARIO Y PARTICIPANTES**

La recolección de la información se hizo a partir de las investigaciones realizadas por el grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE) relacionadas con la gestión escolar (Anexo N° 1), en las cuales fueron entrevistados padres de familia, estudiantes, maestros y directivos, los cuales participaron en grupos focales.

### **3.3 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

El proyecto de investigación se abordó en cuatro etapas:

#### **ETAPA 1: Recolección de datos:**

La recolección de información se llevó a cabo aplicando como técnica el análisis documental, el cual constituye una de las estrategias para la investigación cualitativa.<sup>97</sup> A partir de la revisión documental de los proyectos desarrollados en el grupo de investigación de Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), se seleccionaron los que tuvieran relación con el problema objeto de investigación (Anexo N° 2).

#### **ETAPA 2: Análisis, interpretación y construcción de sentido:**

Se organizó, codificó y analizó la información recopilada, estableciendo una categorización de las necesidades de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar al igual que las características de una propuesta de formación permanente establecidas las categorías; a la luz de la fundamentación

---

<sup>97</sup>GALEANO M, María Eumelia. Óp. Cít. Pág. 114.

teórica y mirada crítica de las investigadoras se realizó interpretación de los hallazgos encontrados.

**ETAPA 3: Elaboración de la propuesta:**

Partiendo de la categorización y análisis de las necesidades de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar y de las características de una propuesta de formación permanente se procedió a diseñar la propuesta curricular y administrativa para un programa de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar.

**ETAPA 4: Presentación de la propuesta:**



La propuesta curricular y administrativa de un programa de formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar, se presentará a través de un informe escrito y sustentará ante jurados de calificación, se espera que esta sea enriquecida posteriormente a través de la socialización ante maestros y directivos escolares.

## CAPITULO IV

### HALLAZGOS

A continuación, se presenta en un primer momento los hallazgos encontrados fruto del proceso de recolección, organización y análisis la información, que permitió identificar las necesidades de formación permanente de maestros y directivos y las características de una propuesta de formación permanente en gestión escolar; en segundo momento, el análisis, interpretación y construcción de sentido.

#### 4.1 PROCESO DESCRIPTIVO

-  Se realizó la revisión documental de los proyectos de investigación del grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), donde se organizó, codificó y categorizó la información obtenida según los actores educativos acerca de las necesidades de formación en Gestión escolar, las fortalezas de maestros en gestión escolar y las características de una propuesta de formación permanente en este campo.
  
-  A partir de los hallazgos encontrados y la confrontación con los planteamientos teóricos sobre la formación de directivos y maestros en gestión escolar, se planteó la propuesta de formación permanente en maestros y directivos en gestión escolar, susceptible de ser enriquecida fruto de la revisión y contraste que se haga posteriormente con maestros y directivos escolares.

La Tabla N° 4 presenta en categorías y subcategorías los hallazgos de las necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos, posteriormente las características de una propuesta de formación permanente en gestión escolar.

**Tabla Nº 4.** Necesidades y fortalezas de formación, y características de una propuesta de formación permanente en gestión escolar.

<b>NECESIDADES DE FORMACION EN GESTIÓN ESCOLAR</b>	
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>
<b>Clarificar el concepto de calidad educativa</b>	Comprensiones del concepto de calidad educativa
	Factores determinantes de la calidad educativa
<b>Clarificar el concepto de gestión escolar</b>	Orígenes de la gestión escolar
	Áreas de la gestión escolar
	Actores en la gestión escolar
<b>Pertinentes programas de formación permanente</b>	Formación permanente y PEI
	Capacitación vs formación continua
	Desarrollo profesional del maestro
	Maestro como investigador
<b>Apropiación crítica y propositiva de las políticas educativas</b>	Papel de los actores educativos frente a las políticas educativas
	Participación en la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas educativas
	Las organizaciones de maestros frente a la reforma educativa
<b>Gestión para la transformación de la cultura escolar</b>	Organizaciones que aprenden
	Cultura escolar
	Comunicación pedagógica
	Liderazgo y trabajo en equipo
	Investigación e innovación pedagógica
	Gestión de recursos
<b>Dignificación de la</b>	Expectativas y frustraciones de los maestros
	Comprensión del valor social de la profesión
	Calidad de vida del maestro

<b>profesión educadora</b>	Mejoramiento de las condiciones socio laborales
	Cambio educativo y protagonismo del maestro
<b>Evaluación y gestión escolar</b>	Mejoramiento institucional
	Evaluación como práctica pedagógica.
<b>CARACTERÍSTICAS DE UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE EN GESTIÓN ESCOLAR</b>	
<b>Curricular</b>	Flexible
	Interdisciplinar
	Contextualizada
	Sistémica
	Teórico – práctica
	Gradual y simultánea
	Investigativa
<b>Procesos o áreas de formación</b>	Gestión Escolar
	Pedagógica
	Investigación
	Políticas educativas

La identificación de necesidades de formación y las características de una propuesta de formación permanente en gestión escolar se obtuvieron de la interpretación y análisis de los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar obtenidos en la revisión documental de investigaciones realizadas por el grupo de investigación CEGE (Anexo N° 1); se establecieron 7 categorías con 25 subcategorías las que se presentan en el siguiente orden:

La primera, **clarificar el concepto de calidad educativa** con las subcategorías *comprensiones del concepto de calidad educativa y factores determinantes de la*

*calidad educativa*; segunda, **clarificar el concepto de gestión escolar** con las subcategorías *orígenes de la gestión escolar, áreas de la gestión escolar y actores en la gestión escolar*; tercera, **pertinentes programas de formación permanente** con las subcategorías *formación permanente y PEI, capacitación vs formación continua, desarrollo profesional del maestro y maestro como investigador*; cuarta, **apropiación crítica y propositiva de las políticas educativas** con las subcategorías *papel de los actores educativos frente a las políticas educativas, participación en la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas educativas, las organizaciones de maestros frente a la reforma educativa*; quinta, **gestión para la transformación de la cultura escolar** con las subcategorías *organizaciones que aprenden, cultura escolar, comunicación pedagógica, liderazgo y trabajo en equipo, investigación e innovación pedagógica y gestión de recursos*; sexta, **dignificación de la profesión educadora** con las subcategorías *expectativas y frustraciones de los maestros, comprensión del valor social de la profesión, calidad de vida del maestro, mejoramiento de las condiciones socio laborales, cambio educativo y protagonismo del maestro*; séptima, **evaluación y gestión escolar** con las subcategorías *mejoramiento institucional y evaluación como práctica pedagógica*.

En las características de una propuesta de formación permanente en gestión escolar se identificaron 2 categorías con 11 subcategorías, la primera, **curricular** con las subcategorías *flexible, interdisciplinar, contextualizada, sistémica, teórico – práctica, gradual y simultánea e investigativa*; la segunda, **procesos o áreas de formación**, con las subcategorías *de gestión escolar, pedagógica, investigación y políticas educativas*.

## 4.2 INTERPRETACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO

El análisis y construcción de sentido se realizó a través de la confrontación de los hallazgos encontrados con la fundamentación teórica y mirada crítica de las investigadoras.

### 4.2.1. Necesidades de Formación en Gestión Escolar

En el proceso investigativo se identificaron necesidades de formación de maestros y directivos en gestión escolar las cuales se presentan a continuación:

### 4.2.2. Clarificar el Concepto de Calidad Educativa

Maestros y directivos escolares manifestaron la necesidad de clarificar el concepto de calidad educativa expresado en dos subcategorías: *comprensiones del concepto de calidad educativa y factores determinantes de la misma*.

En la primera, ***comprensiones del concepto de calidad educativa*** existe una diversidad de nociones a partir de las cuales se hace necesario precisar un concepto más sólido y elaborado. En la actualidad hay diversas comprensiones de calidad, tanto en el ámbito empresarial como en el educativo; es necesario aclarar el concepto de calidad educativa con el fin de fomentar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas para direccionar la gestión escolar en las instituciones educativas; la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo en el año de 1994, planteó una comprensión más amplia e integral de calidad: “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 académico<sup>98</sup>. En la segunda, **factores determinantes de calidad educativa** es manifestada por maestros y directivos. En el libro gestión escolar y formación de maestros<sup>99</sup> se realiza un análisis donde se dan a conocer estos factores:

- **Inversión adecuada de recursos y utilización correcta de los mismos** en pro del fortalecimiento de la institución escolar, de los procesos educativos, de la participación y compromiso de los actores a fin de cumplir los propósitos de la misión educativa.
- **Participación y compromiso de los agentes o actores educativos**, donde unos y otros según su rol y con la preferencia formadora centrada en los estudiantes, posibilite su desarrollo humano integral, social y sostenible; donde se descubran como sujetos responsables de su propia formación, de la de los demás, es decir, copartícipes del propósito o misión institucional y del papel social de la educación.
- **La interacción** contextualizada de los componentes anteriores en función de la misión educativa a través del desarrollo **de procesos** de gestión directiva, académica, administrativa-financiera y de la comunidad.
- **Ambientes físicos y sociales**, acogedores y agradables. Las deficiencias o dificultades normales en estos aspectos se convierten en barreras u obstáculos para disponer a significativos procesos de aprendizaje.

---

<sup>98</sup> MISIÓN de CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. Op. cit., p. 89

<sup>99</sup> ROA, César Augusto; DURAN, Yamile; y CASTRO, Aura Luz. Gestión escolar y formación de maestros: un desafío para transformar la cultura escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander (en edición).

- Hacer evidente **productos y resultados individuales y sociales**, a corto, mediano y largo plazo, desde los procesos cotidianos y especiales de evaluación según grados, ciclos, niveles, pruebas, etc.; la incidencia del conocimiento en la construcción de interacciones de calidad al interior de la institución escolar y en su entorno social; en el desarrollo y transformación de las organizaciones, el conocimiento, la ciencia y la tecnología que posibiliten mejoramiento en la calidad de vida de todos y cada uno de los ciudadanos.

#### 4.2.3 Clarificar el Concepto de Gestión Escolar

La gestión escolar es fundamental en una institución educativa, ya que esta conlleva a un beneficio general para los miembros de la misma; en esta categoría se identificaron necesidades relacionadas con el *Origen de la gestión escolar, las áreas de la gestión escolar y los actores en la gestión escolar*.

Maestros y directivos manifiestan la necesidad de conocer los **orígenes de la gestión escolar**, este tiene su origen o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico<sup>100</sup>, Si bien es cierto, la gestión escolar abarca un espacio amplio en la educación cuando se relaciona con calidad educativa, la educación empieza a operar como un sistema integral e interdisciplinar, en la búsqueda de la calidad, la gestión otorga particular importancia al liderazgo, la planeación, la evaluación, el trabajo educativo y la relación escuela-comunidad.

---

<sup>100</sup>CORREA, Amanda; ÁLVAREZ, Angelica; y CORREA, Sonia. La gestión educativa un nuevo paradigma. Colombia: Medellín, Fundación Universitaria Luis Amigo. P. 44. Consultado el 11 de marzo de 2014. Disponible en: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

La gestión escolar en una institución educativa está organizada por *áreas de gestión*: gestión directiva, gestión pedagógica y académica, gestión de la comunidad y gestión administrativa y financiera, estas deben ser direccionadas con la participación de maestros, directivos, estudiantes y comunidad, teniendo sentido de pertenencia y siendo parte activa en los aportes que realizan.

Otra subcategoría importante y necesaria son **los actores de la gestión escolar**, las relaciones entre los diversos actores que intervienen en la gestión educativa son de gran importancia, ya que es a partir de la interacción y del esfuerzo conjunto entre estos, que pueden originarse acciones que impacten en las dinámicas sociales desde la escuela<sup>101</sup>. Una gestión educativa de calidad requiere de una participación activa de toda la comunidad en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos, de rectores líderes involucrados plenamente en los procesos y de equipos de maestros y asociaciones de padres capaces de impulsar cambios.

#### 4.2.4 Pertinentes Programas de Formación Permanente

*“La formación no se construye por acumulación (de cursos, de conocimientos o de técnicas) sino a través de un trabajo de reflexión crítica sobre las prácticas y de (re)construcción permanente de la identidad personal. Por eso es importante dar sentido a la persona y ofrecer un estatuto de saber a la experiencia”*  
(NOVOA, 1992).

---

<sup>101</sup> COLOMBIA APRENDE. Gestión educativa para todos – gestión. Consultado el 11 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-article-227402.html>

Las instituciones interesadas o preocupadas por la calidad escolar, resaltan la importancia de que el maestro y directivo escolar estén en una búsqueda constante de actualización pedagógica, disciplinar y en los procesos de gestión, pues son ellos actores importantes en la formación y desarrollo de habilidades en los estudiantes y guías en el desarrollo de problemáticas que se viven a diario en la sociedad. Esta categoría comprende subcategorías como: *Formación permanente y PEI, capacitación vs formación continua, desarrollo profesional del maestro y el maestro como investigador.*

En la primera, ***Formación permanente y PEI***, identificada en la revisión documental del proyecto SINERGIA, maestros y directivos manifiestan “en este momento no hay programas para preparar rectores”, lo que da a entender que las instituciones educativas públicas del país, no cuentan con un sistema de formación permanente que establezca una programación educativa ajustada a las necesidades, se trata simplemente de una transición momentánea basada en una sucesión de programas aislados que responden de manera fragmentada, a la formación docente<sup>102</sup>. La formación permanente hace referencia a los maestros en ejercicio, con una experiencia y práctica profesional que debe ser reflexionada mediante el intercambio, para su confrontación, actualización y transformación colaborativa in situ, es decir, en sus propios espacios de trabajo académico con el apoyo de las comunidades educativas. La actualización o formación permanente 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 docentes<sup>103</sup>. Luisa Pizano dice: “Me gusta que se hable de formar, pues es una actividad permanente que no empieza al entrar a la universidad ni termina cuando se gradúan los maestros. Es

---

<sup>102</sup> PEDROZO SIERRA, Dorys Lizeth; y RIOS DELGADO, Ángela Marcela. Sinergia Propuesta Organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2013

<sup>103</sup> SANDOVAL, Sandra. La formación de educadores en Colombia. Geografías e imaginarios. Colombia: Universidad Pedagógica Nacional. 2001. P. 84.

la profesión más conocida por el estudiante universitario de pedagogía, que cuando comienza su carrera ya lleva 13 años interactuando con profesores”<sup>104</sup>.

Un modelo de formación permanente parte de dos elementos: las necesidades del colegio dado su PEI y el perfil del maestro. El modelo se caracteriza por: claridad en los propósitos para los maestros (hacerlos conscientes de sus debilidades); metodologías activas consistentes con lo que se quiere que el profesor use con sus estudiantes; aplicabilidad inmediata y, ojalá, evaluación de su impacto; y, por último, favorecer la investigación docente en el aula, atada a un programa de formación superior (estilo tesis de maestría) o a un proyecto de interés del colegio. En cualquier modalidad escolar de formación de profesores hay que facilitar procesos de reflexión profundos, de manera que los maestros verdaderamente renueven su práctica docente”<sup>105</sup>.

La formación permanente de maestros y directivos no puede ser aislada del PEI, es necesario conocer las necesidades de la institución, las expectativas de la comunidad educativa, formando en estos vacíos, haciendo del aprendizaje un proceso significativo y útil en la vida profesional del maestro, que le ayude a dar respuestas a las necesidades de la comunidad educativa.

La segunda, aclara la diferencia que hay entre **capacitación y formación continua**, en el proyecto de Lineamientos, los maestros manifiestan que “la formación solamente la da un proceso por ejemplo una especialización... una

---

<sup>104</sup> PIZANO, Luisa. MINEDUCACIÓN. Debate: Tres miradas a la formación docente. Colombia: Al tablero No. 35, junio – julio del 2005. Consultado el 12 de marzo del 2014. En:

<http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-89943.html>

<sup>105</sup> Ibid.

capacitación simplemente lo adiestra y lo pone como más experto...”<sup>106</sup>  
Capacitación y formación, son dos conceptos diferentes que maestros y directivos escolares confunden con facilidad, debido a la falta de claridad y dominio de los mismos, evidenciándose la necesidad de aclarar y ejemplificar estos dos conceptos.

Para el Ministerio de Educación Nacional y según el Art. 38 Decreto 1278 de 2002<sup>107</sup>, la formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento de los educadores en servicio debe contribuir de manera sustancial al mejoramiento de la calidad de la educación y a su desarrollo y crecimiento profesional, y estará dirigida especialmente a su profesionalización y especialización para lograr un mejor desempeño, mediante la actualización de conocimientos relacionados con su formación profesional, así como la adquisición de nuevas técnicas y medios que signifiquen un mejor cumplimiento de sus funciones. Pero ¿cómo lograr esto si los maestros no tienen claro que significa formación y capacitación?

Elsa Gatti<sup>108</sup> dice: cuando hablo de “formación permanente” y lo distingo de “capacitación continua”, estoy diciendo básicamente tres cosas:

1. Que “formación” y “capacitación” no son términos asimilables ni en su acepción etimológica, ni en la significación que cada uno de ellos ha ido adquiriendo al insertarse en paradigmas que subyacen a las políticas y

---

<sup>106</sup> ARENAS, Arenas Silvia Patricia Y PEÑA, Agudelo Erika Constanza. Lineamientos Para el Diseño Participativo de una Propuesta de Formación Permanente de Maestros y Directivos en Gestión Escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2011.

<sup>107</sup> MEN, República de Colombia. Formación y capacitación docente. Consultado el 4 de Marzo del 2014. En: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-80272.html>

<sup>108</sup> GATTI, Elsa. La formación docente como eje ideológico de las políticas educativas: formación permanente vs formación continua. Docencia No 36. Págs. 72 – 75. Diciembre del 2008, Uruguay. Disponible en: <http://www.ub.edu/obipd/PDF%20docs/Formaci%C3%B3%20Permanent/Educaci%C3%B3%20Universitaria/Documents/la%20formacion%20docente%20como%20eje%20ideologico.pdf>

atravesan los proyectos educativos concretos que han disputado la hegemonía en los últimos años en nuestro país, en la región y en el mundo.

2. Que el docente alterna momentos de acción y momentos de reflexión sobre la práctica, que le permiten, a través de múltiples mediaciones, aprender a tomar decisiones en situaciones prácticas caracterizadas por la incertidumbre, la singularidad y el conflicto.<sup>109</sup>
3. Que no es casual que en la década de los 90`se hablara tanto de “capacitación continua,”<sup>110</sup> observa que en las “sociedades de control”, que sucedieron a las “sociedades de encierro” o “disciplinarias” que describió Foucault, la fábrica como modelo de producción y paradigma de organización fue sustituida por la “empresa”, cuyo discurso y cuyo ethos nos atraviesa como un gas y nos conforma, sin que a menudo seamos conscientes de ello.

Por tanto, formación deriva de forma; y alude básicamente al proceso por el cual un sujeto se desarrolla y se “forma” o se da una manera peculiar de ser y actuar en el mundo, en la vida... y en consecuencia, también en el aula.

Según Paulo Freire: “nadie forma a nadie, pero tampoco nadie se forma solo; nos formamos interactuando y a través de múltiples mediaciones”.

La formación del maestro como persona y como profesional, es básicamente un proceso de crecimiento en profundidad, que parte de reconocerse, y que una vez iniciado no tiene un punto de llegada; por eso se dice que es permanente.

---

<sup>109</sup>SANJURJO, L. (2004): “La construcción del conocimiento profesional docente”. En: La formación docente. Evaluaciones y nuevas prácticas en el debate educativo contemporáneo. Santa Fe: UNL p.121-9, 2004.

<sup>110</sup>Deleuze, G. “Notas sobre las sociedades de control”. Francia: Pour parler, 1991.

Para G. Fèrry<sup>111</sup> la capacitación es el conjunto de acciones necesarias pero no suficientes en la formación del maestro por las cuales este adquiere destrezas y habilidades concretas e instrumentales para desempeñarse en el aula, según parámetros de eficacia y eficiencia, lo que le permite al maestro superar una práctica empírica incorporando una idoneidad técnica.

Según Deleuze<sup>112</sup>, la capacitación es también un instrumento de control social; por eso es a “corto plazo y de rotación rápida”. Y es, o debe ser continua, ya que “en las sociedades de control nunca se termina”.

La tercera, el **desarrollo profesional del maestro**, necesidad reflejada en el proyecto PRELAC realizado a nivel de América Latina donde se da a conocer que “cada vez se reafirma la convicción que sin educación no habrá cambio posible, que la educación es un instrumento fundamental para el desarrollo humano, para el crecimiento económico, para la competitividad, para la profundización de la democracia, para la recreación y contacto de las culturas, para la generación de ciudadanía y para el ejercicio de los derechos.

La educación no es un fin en sí misma, es un camino. Pero también es un espacio para la concertación y generación de acuerdos. Sin embargo, para que la educación aporte con su benéfica influencia se requiere de muchas condiciones, de las que sobresalen tres básicas:

---

<sup>111</sup>FERRY, G. Pedagogía de la Formación. Buenos Aires.: UBA- Novedades educativas. Formación de Formadores. Serie Los documentos N° 6, 1997.

<sup>112</sup> DELEUZE, G. “Posdata a las sociedades de control”. En: Ferré, Ch. (comp.): El lenguaje literario. T. II. Montevideo: Nordam, 1991.

- a) Que la educación forme parte y apoye a un proyecto nacional
- b) Que la educación sea considerada una prioridad en la agenda política de los Estados.
- c) Que las políticas educativas de cambio sean consensuadas y asumidas por todos los sectores, en especial por los maestros.

En buena parte de América Latina la educación está divorciada del destino de la gente y de su país. Una educación de este tipo tiene un impacto marginal en los procesos de cambio. Tal hecho se explica porque estos países carecen de un proyecto nacional y, por supuesto, de un proyecto educativo que lo acompañe<sup>113</sup>. La educación no debe estar aislada de lo que la sociedad exige, debe ser integrada e interdisciplinar tomando al maestro como sujeto de cambios, sería muy interesante que los maestros formaran parte de proyectos a nivel nacional, teniendo voz y voto en las políticas educativas que tienen como objetivo el cambio para el mejoramiento.

La cuarta, ***el maestro como investigador***, es una necesidad urgente, ya que los factores que inciden en los cambios en el proceso formativo de maestros y directivos escolares son las situaciones presentadas dentro y fuera del aula, las informaciones publicadas en los medios de comunicación, las políticas educativas, los avances tecnológicos, los cambios en los diseños curriculares y las diferentes corrientes pedagógicas, son situaciones que deben ser aprovechadas por el maestro para estar en constante aprendizaje, ser autocrítico, reflexivo, analítico y propositivo.

---

<sup>113</sup> LUNA, Milton. Revista PRELAC (Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe). De los docentes en el cambio educativo: necesidad del cambio y reforzamiento de la crisis educativa. No. 1 julio del 2005. Pág. 171. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf#144709>

Como lo dice Lutgarda López (1997), el maestro investigador es aquel que sus conocimientos de la práctica educativa le permiten resolver los problemas de su escuela por la vía de la investigación, y García Inza (1991) concibe al maestro investigador como “aquel que posee la base del conocimiento del método científico, lo aplica en su labor pedagógica cotidiana y logra que el alumno se apropie de ella al instrumentar el proceso de enseñanza aprendizaje sobre bases más científicas”. El maestro es visto como un modelo de comportamiento, transmisor de conocimiento u orientador, que busca la transformación de la realidad de un contexto, es por ello que, el maestro se convierte en un investigador al preocuparse por la calidad de la enseñanza, siendo un sujeto reflexivo, autónomo y con capacidad de tomar sus propias decisiones, su mayor finalidad será interpretar la realidad de sus estudiantes y la creación de situaciones a partir de problemas habituales y concretos cuyo propósito primordial es mejorar el ejercicio de educador y no simplemente un recipiente y reproductor de conocimientos.

El maestro debe ser investigador ya que es figura clave en la transformación de la educación nacional. De su competencia profesional y de su calidad humana depende la tarea de hacer Investigación Educativa seria y trascendente. Por esta razón el maestro a través de los años en su rol dentro de la acción educativa ha generado cambios, desempeñándose como orientador, mediador, investigador y promotor social, ayudando en el desarrollo personal y social a los estudiantes.

#### **4.2.5 Apropiación Crítica y Propositiva de las Políticas Educativas**

Las políticas educativas se realizan en busca del mejoramiento educativo, en la última década, diversos organismos y foros internacionales han propuesto y recomendado acciones para ampliar la cobertura de los sectores educativos y que

sean apropiadas para el contexto hacia el cual están dirigidas, es decir maestros, estudiantes y comunidad educativa; en esta categoría de análisis se ven manifestadas las subcategorías: *papel de los actores educativos frente a las políticas educativas, participación en la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas educativas y las organizaciones de maestros frente a la reforma educativa.*

La primera, ***el papel de los actores educativos frente a las políticas educativas***, identificada en el Proyecto de Sinergia donde dan a conocer "no hay preparación de los maestros para asumir las políticas.... De nada sirve emitir o reestructurar la normativa si no se tiene una mirada asertiva frente a la asimilación y aplicación de las mismas" <sup>114</sup>, es claro que tanto maestros como directivos escolares deben asumir su papel como transformadores de cambio siendo críticos, reflexivos y propositivos frente a las reformas educativas que genera el estado y más allá de las marchas y sindicatos, tengan la necesidad de buscar alternativas pedagógicas innovadoras y formular propuestas que implique incidir de manera positiva en las políticas educativas.

La segunda, ***participación en la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas educativas***, identificada en la propuesta del Proyecto de Sinergia <sup>115</sup>, "los continuos cambios en las políticas educativas, cuando estas no son pertinentes, ni contextualizadas a partir de las necesidades reales del sistema, sociedad, instituciones y comunidades educativas". La noción de reforma educativa, hace referencia a la modificación del sistema educativo con el objetivo de mejorarlo, e impulsarlo a partir de un amplio consenso social, y como la educación atañe a toda la sociedad, la pertinencia en las reformas educativas se da cuando se toma al estudiante y al maestro como eje central, siendo estos actores importantes en la educación que permiten la actualización educativa.

---

<sup>114</sup> PEDROZO SIERRA, Dorys Lizeth y RIOS DELGADO, Ángela Marcela. Sinergia Propuesta Organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2013.

<sup>115</sup> Ibid.

La equidad, calidad y pertinencia de la educación solo pueden llegar a concentrarse en una escuela en la que maestros, directivos escolares y estudiantes tengan la responsabilidad de preservar la cultura, accedan al conocimiento universal, es por esto que se ve la necesidad de que el gobierno Colombiano al crear o modificar las políticas educativas nacionales, tenga la participación activa de maestros y directivos escolares en el proceso de dirección pedagógica.

La tercera, **organizaciones de maestros frente a la reforma educativa**, identificada como una opción para el mejoramiento de la educación, plantea que se hace necesario que maestros y directivos escolares tengan una organización donde haya participación activa en la implementación a los cambios en la educación. Paradójicamente, las organizaciones de maestros y directivos escolares gozan al mismo tiempo de gran visibilidad y gran invisibilidad en el discurso y el accionar de las reformas. Por un lado, aparecen en el centro de los obstáculos y el conflicto; por otro lado, están ausentes o son poco visibles en el terreno de la consulta y la negociación, por comparación con otros actores, tales como la Iglesia, el empresariado o las ONGs. Los modernos esquemas descentralizados de formación de maestros, promovidos desde el Estado, incluyen a universidades, ONGs y centros privados, y sólo en muy pocos casos a organizaciones de maestros. Por ello se ve la necesidad de que los maestros y directivos escolares como sujetos organizados y actores dentro del proceso educativo, empiecen a dar a conocer sus ideas a través de propuestas en pro de la mejora de la educación.

#### 4.2.6 Dignificación de la Profesión Educadora

Esta categoría surge de las manifestaciones expresadas por maestros y directivos escolares donde surgen subcategorías como: *Expectativas y frustraciones de los maestros*, *Comprensión del valor social de la profesión*, *Calidad de vida del maestro*, *Mejoramiento de las condiciones socio laborales* y *Cambio educativo y protagonismo del maestro*.

La primera, ***expectativas y frustraciones de los maestros*** surge de la necesidad de transformar el cómo se siente el maestro ante la sociedad y cómo es concebido. En la revisión documental de los proyectos de investigación del grupo CEGE, el maestro es visto como simple transmisor de información, rutinario en las actividades, hay una desmotivación de los maestros en asumir responsabilidades de la profesión y el desprestigio social de la profesión educadora<sup>116</sup>. A comienzos del siglo XX, la profesión del maestro, era universalmente considerada como uno de los ejes fundamentales en el progreso de los pueblos, en el desarrollo de la ciencia y en la construcción de un futuro mejor, esta valoración se relacionaba con las ideas de que el trabajo de los maestros exigía abnegación, dedicación a los demás y sabiduría, hoy en día sus expectativas varían de acuerdo al contexto en el que se encuentre pues todos deben responder a una población estudiantil que tiene diversas necesidades, y cuando no hay una formación académica para atender la necesidad del contexto en el que se encuentra, se cae en la rutina, lo que perjudica el ambiente profesional perdiendo el maestro el valor social.

---

<sup>116</sup> *Ibíd.*P. 114.

La segunda, ***comprensión del valor social de la profesión educadora***, en la revisión documental del grupo CEGE se da conocer que maestros y directivos escolares 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”<sup>117</sup>.

La tercera, ***Calidad de vida del maestro***, para la comunidad educativa la profesión docente es la que tiene más sobrecarga laboral, es limitada en recursos físicos y económicos y es la menos remunerada por el estado Colombiano<sup>118</sup> lo que genera en los maestros estrés laboral conllevando así a tener variedad de enfermedades.

La psicóloga Victoria Fernández<sup>119</sup> da a conocer que existe estrés a partir de la carga laboral "el estrés o estrés negativo sucede cuando la persona se ve sometida a una situación de la que quiere huir, ya sea porque es desagradable o bien porque le enfrenta a una demanda a la que no se ve capaz de dar respuesta y, por lo tanto está en una posición de debilidad, incompetencia o impotencia, este estrés vivido de forma crónica es lo que origina trastornos y enfermedades como las psicopatologías laborales", de esta manera, la calidad de vida del maestro se ve afectada, ya que las responsabilidades que tienen diariamente son extenuantes

---

<sup>117</sup> *Ibíd.* P. 166.

<sup>118</sup> PEDROZO SIERRA, Dorys Lizeth, y RIOS DELGADO, Ángela Marcela. Sinergia Propuesta Organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. P. 118 2013.

<sup>119</sup> FERNANDEZ, Puig Victoria. ¿Cuáles son los factores clave que provocan el estrés en los docentes? En: <http://www.educaweb.com/noticia/2012/07/09/entrevista-victoria-fernandez-puig-psicologa-psicoterapeuta-estres-docentes-5637/>

haciendo que dediquen más tiempo a su vida laboral que a su desarrollo como persona, lo que genera apatía y desinterés hacia la profesión.

La cuarta, ***mejoramiento de las condiciones socio laborales*** en la revisión documental del proyecto de lineamientos se da a conocer que "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"<sup>120</sup>.

Es cierto que se han producido avances importantes en la última década, especialmente en aspectos como: ampliación de cobertura, incremento y mejoramiento de construcciones escolares, producción de materiales de apoyo (libros de texto, guías y recursos didácticos), inclusión en el currículo prescrito de temas transversales, instalación de mecanismos de medición de logros y evaluaciones cualitativas, nuevas formas de organización y administración de los sistemas educativos, entre otros.<sup>121</sup> como se puede ver el gobierno ha ampliado la cobertura de educación para que más estudiantes tengan acceso a la educación, pero es momento de pensar en el maestro, en pensar de que es este el que genera el cambio y se le debe brindar condiciones laborales dignas que le permitan un desarrollo adecuado de las actividades ya que la educación no se debe medir por cantidad sino por calidad y solo se logra cuando el maestro adquiere sentido de pertenencia por la labor que realiza, por esto el estado debe verlo como un ser humano que contribuye al cambio y al cual se le deben brindar espacios físicos, económicos sociales y laborales de calidad.

---

<sup>120</sup> *Ibíd.*, p.131

<sup>121</sup> DENISE VAILLANT, citando a TEDESCO, Juan Carlos y TENTI, Emilio, en su artículo "Reformas educativas y el rol de los docentes", Revista Prelac. P. 9

La quinta, ***cambio educativo y protagonismo del maestro***, es la necesidad de darle al maestro la importancia que tiene ante la sociedad ya que " sin docentes, los cambios educativos no son posibles"<sup>122</sup>. 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 significativo<sup>123</sup>. La formación pedagógica es muy importante en el aula de clase, si bien es cierto la profesión ha perdido valor debido a que se están desempeñando profesionales no licenciados en esta labor, la sociedad de hoy en día piensa en la escuela como el lugar donde los niños y niñas van a ser educados integralmente, es decir, "a la escuela y a los maestros de hoy se les exige hacer todo lo que la sociedad, el estado y la familia no están haciendo"<sup>124</sup>, lo cual se debe cambiar pues la primera educación es la que se recibe en el hogar y durante la vida se complementa con la que brinda la escuela.

#### **4.2.7 Evaluación y Gestión Escolar**

La gestión escolar se evidencia en la calidad de educación que se le brinda al estudiante pero sobre todo la manera como este, pone en práctica lo aprendido, para llevar un seguimiento a este proceso ante los entes gubernamentales, es necesario tener un control evaluativo, 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"<sup>125</sup>, por ello surgen

---

<sup>122</sup> *Ibíd.*, p.13

<sup>123</sup> PIMIENTA, Julio. Metodología constructivista. Guía para la planeación docente. México. 2007 p. 13

<sup>124</sup> DENISE VAILLANT, citando a TEDESCO, Juan Carlos y TENTI, Emilio, en su artículo "Reformas educativas y el rol de los docentes". Óp. Cit., p. 9.

<sup>125</sup> 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/TallerIINET-FEDIAP-EvaluacionInstitucionalIII.pdf>

dos subcategorías: *mejoramiento institucional y evaluación como práctica pedagógica*.

La primera, ***mejoramiento institucional***, identificada en la revisión documental en el proyecto de lineamientos, los maestros conciben el mejoramiento institucional como “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”<sup>126</sup>, en el desarrollo de la gestión escolar es necesario que haya una autoevaluación institucional, elaboración de planes de mejoramiento, una ejecución, evaluación y seguimiento.

✍ *Autoevaluación institucional*: El maestro y directivo planifican y diseñan los procesos de recolección, recopilación y análisis de la información basándose en el PEI, 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”<sup>127</sup>. En esta fase la institución debe garantizar autonomía institucional, cumplimiento de los objetivos, participación activa de los actores educativos y retroalimentación.

✍ *Elaboración del plan de mejoramiento*: Es necesario que se busque responder a las necesidades de la comunidad teniendo en cuenta el contexto social y las características del plan de mejoramiento “contiene

---

<sup>126</sup> *Ibíd.* proyecto de lineamientos p.177

<sup>127</sup> *Ibíd.*, p. 3.

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”<sup>128</sup>.

✍ *Ejecución, seguimiento y evaluación:* El directivo escolar y el maestro buscan “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 limitan el logro de los resultados”<sup>129</sup>. 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.

La segunda, ***evaluación como práctica pedagógica***, es necesario que la evaluación en la institución tenga una socialización de lo que se alcanzó y lo que hay que mejorar, que se convierta en un proceso donde todos, maestros, directivos escolares y comunidad educativa, conozcan el proceso que se desarrolla en la institución educativa y sean actores activos aportando ideas para mejorar y autoevaluar los procesos que se desarrollan, como lo sustenta Peter Senge “ Las organizaciones que aprenden detectan, diseñan y nutren prácticas de aprendizaje y ayudan en la creación de significados compartidos. En ellas se faculta a la gente a analizar y transformar su cultura; a revelar lo que evita su aprendizaje y a eliminarlo. Para crear organizaciones que aprenden y relaciones que apoyan a la gente a convertirse en auto dirigidos, responsables, consientes, auténticos, congruentes y comprometidos, estas cualidades deben formar parte

---

<sup>128</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34 Guía para el Mejoramiento Institucional. Óp. cit., p.

52.

<sup>129</sup> *Ibíd.*, pág. 70

del proceso de aprendizaje y de las metodologías por medio de las cuales se dominan estas habilidades<sup>130</sup>.

#### **4.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN PERMANENTE EN GESTIÓN ESCOLAR**

Las características de esta propuesta de formación permanente en gestión escolar, surgieron de la revisión documental de los proyectos realizados por el grupo de investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), principalmente el de las estudiantes Silvia Patricia Arenas Arenas y Erika Constanza Peña Agudelo<sup>131</sup> en su investigación “Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar” y el de las estudiantes Dorys Lizeth Pedrozo Sierra y Ángela Marcela Ríos Delgado<sup>132</sup> en su investigación “SINERGIA: Propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar”; en estas investigaciones se establecen algunas características de una propuesta de formación, las cuales se consolidaron y analizaron para la conformación de las siguientes categorías o características con sus correspondientes subcategorías: **Curricular**, debe ser *flexible, interdisciplinar, contextualizada, sistémica, teórico – práctica, gradual y simultánea e investigativo*, orientada por **Procesos o áreas de formación**, como son: *gestión escolar, pedagógica, investigación y políticas educativas*.

---

<sup>130</sup> ALVARO LÓPEZ, A. Competencia de los mercados nacionales y globales. México, D.F, 2009. En: <http://itzamna.bnct.inp.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/3451/1/CP2009L635a.pdf>

<sup>131</sup> ARENAS A., Silvia Patricia y PEÑA A., Erika Constanza. Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2011

<sup>132</sup> PEDROZO S., Dorys Lizeth y RIOS D., Ángela Marcela. SINERGIA: Propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2013.

### 4.3.1 Curricular

*Un currículum es esencialmente una propuesta, o hipótesis, educativa que invita a una respuesta crítica de quienes lo ponen en práctica. Un currículum invita pues a los profesores y a otros a adoptar una postura investigadora hacia su trabajo, proponiendo la reflexión rigurosa sobre la práctica como base de la evolución profesional posterior.*

*McKernan (1999:25)*

Actualmente, el currículo clásico ya no llena las expectativas de formación de maestros y directivos, ya que es estandarizado y se centra en la enseñanza de asignaturas de forma teórica dejando a un lado la práctica. Actualmente se necesita de un currículo que abarque el desarrollo de todas las dimensiones del ser humano, y para ello es necesario que la educación sea transversal y así intentar responder a las necesidades de la comunidad educativa.

La ciencia y la educación, al incorporar el asombro ante lo cotidiano como su componente y al dotar de significación y de funcionalidad al conocimiento, han hecho que se rompa el paradigma que ha marcado la organización curricular. Ante la imposibilidad de continuar con la estructura del currículo clásico, los educadores buscan nuevas formas de acercamiento al conocimiento.

Para que un currículo sea accesible para la formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar, debe tener las siguientes características:

La primera es ser **flexible**, teniendo en cuenta que es un programa dirigido a maestros y directivos escolares, se hace necesario que el diseño de la propuesta curricular y administrativa de un programa de formación permanente en gestión escolar sea flexible, ya que debido a las diversas responsabilidades y ocupaciones de estos actores escolares tanto en su labor profesional como en el ámbito personal, se debe diseñar un programa que se ajuste a las necesidades de estos siendo efectivo y eficiente.

Para Hernán Javier Pulido<sup>133</sup>, el currículo flexible presenta características que satisfacen ampliamente los requerimientos curriculares de la educación superior, ya que en su espectro constituye una organización académico-administrativa dúctil, cambiante, que promueve el flujo, la interacción, el autoaprendizaje, la incorporación de transformaciones y el aprovechamiento de los recursos y plantea las siguientes características de un currículo flexible:

- ✍ Permite a los estudiantes, profesores, administrativos, funcionarios, y comunidad en general, definir plenamente los logros académicos y formativos que se esperan alcanzar, las competencias a través de las cuales se evidencie la realización de los objetivos propuestos durante el proceso formativo.
- ✍ Promueve el desarrollo de competencias humanas, ciudadanas, cognitivas, académicas, sociales, culturales, ambientales, laborales, etc., que pretende construir; también permite asumir planes, programas, procesos y proyectos adecuados según sus propios fines y tareas, pero relacionados con los fines de la educación y los estándares de calidad propuestos para ella.

---

<sup>133</sup> PULIDO, Hernán Javier. Fortalecimiento de la capacidad académica de las instituciones de educación superior: flexibilidad curricular. Colombia: Julio del 2004. Pág. 1.

- ✍ Permite la participación activa del estudiante en su formación, al brindarle la posibilidad de diseñar su propio plan de estudios, ya que con el apoyo de un tutor o de un asesor, selecciona los recursos o asignaturas según sus intereses, capacidades y orientación, no siendo una limitante el que se impartan en carreras o escuelas diferentes y siguiendo las normas establecidas por cada unidad académica.
- ✍ Propicia la formación interdisciplinaria al permitir un contacto directo con contenidos, experiencias, estudiantes, docentes, investigadores y profesionales de otras unidades, enriqueciendo la formación profesional.
- ✍ Brinda al estudiante un ambiente propicio para su formación científica, profesional y humana, ya que ofrece mejores condiciones de trabajo, permite individualizar y madurar las decisiones de orientación al no obligar, desde el ingreso, a optar por una carrera específica.
- ✍ Posibilita la vinculación constante con el entorno socioeconómico, pues su carácter flexible permite la incorporación y modificación de contenidos de acuerdo con los cambios de la realidad.
- ✍ Conjuga intereses (personales, profesionales, institucionales educativos, sociales y económicos), necesidades y aptitudes. Permite a la institución encontrar su propia estrategia de trabajo, desde y para su contexto específico, es decir se crean escenarios que evidencien la forma de ser, sentir, pensar y actuar de la comunidades socio-culturales y educativas y tomar las decisiones para su desarrollo.
- ✍ Amplía y diversifica las opciones de formación profesional, facilitando al estudiante avanzar por ciclos propedéuticos acorde con su proyecto de vida, capacidades y talentos.
- ✍ Logra que los recursos financieros y humanos alcancen niveles óptimos.

La flexibilidad curricular se entiende como un concepto relacional que permite superar la fragmentación en cuanto a concepciones, formas de organización, procedimientos de trabajo y articulaciones entre los diferentes campos, áreas de conocimiento y contenidos que configuran un currículo con un modelo de organización administrativa. Implica la articulación de nuevos campos y ámbitos de estudio, combinando y reconfigurando los contenidos formativos de diferentes maneras, a partir de diferentes contextos, prácticas y problemas. Implica también pasar de los currículos centrados en temas o contenidos puramente disciplinares a otros centrados en problemas que articulan áreas y disciplinas, teniendo así sentido la organización del currículo por áreas y componentes y la estructura de la educación superior por ciclos<sup>134</sup>.

Es por esto que al contar con un currículo flexible, les será más factible tanto a maestros y directivos escolares acceder a un proceso de formación permanente, ya que se tendrán en cuenta las necesidades de los maestros, complementando su labor pedagógica sin convertirse en una carga u obligación, y por tanto será más significativo y útil el nuevo conocimiento.

La segunda es ser **interdisciplinar**, es necesario plantear un currículo transformador de la realidad actual de la educación, y para ello se necesita una nueva manera de pensar que permita a maestros y directivos escolares aplicar el aprendizaje en sus propias vidas y en sus prácticas pedagógicas. Los mecanismos de la mente humana revelan que el aprendizaje, en su mejor expresión, es una función integradora, ya que el cerebro está continuamente sintetizando, organizando y procesando información, por ello es importante que el currículo sea interdisciplinar.

---

<sup>134</sup> UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS: Comité Institucional de Currículo. Flexibilidad curricular. Consultado el 29 de marzo del 2014. En: <http://comunidad.udistrital.edu.co/cic/proyectos/plan-estrategico-de-desarrollo/flexibilidad-curricular/>

Se presenta un currículo interdisciplinario, donde la formación ha de revalorizarse como misión pedagógica en la transformación. Este currículo ha de convertirse en una representación que orienta los procesos educativos, organizado alrededor de un esfuerzo colectivo en actividades con secuencia integrada y progresiva a partir del potencial de cada uno de sus actores para suscitar experiencias auténticas que contribuyan al desarrollo de competencias humanas, donde la interdisciplinariedad abarca no solo los nexos que pueden establecer entre los sistemas de conocimientos de una disciplina y otra, sino también aquellos vínculos que se pueden crear entre las formas de pensar, los modos de actuar, las cualidades y valores que potencian la formación con un currículo interdisciplinario en la educación, valorando que enseñar exige respeto a los saberes de los educandos<sup>135</sup>.

El educador norteamericano Ernest L. Boyer<sup>136</sup>, de la Fundación Carnegie para el avance de la docencia, en su obra *La Escuela Básica* afirma que:

“Para estar verdaderamente educado, un estudiante debe establecer conexiones a través de las disciplinas, descubrir formas para integrar las materias separadas y en última instancia relacionar lo que aprenden con la vida. Lo que sucede es que el currículo se concentra en fragmentos de información, más que en auténticas preguntas integradoras. Los alumnos estudian las materias por separado. Recogen datos aislados, pero lo que no logran formular es una perspectiva más integrada y auténtica de la vida. Todas las partes del mundo natural se mezclan de una manera majestuosa e increíble. Lo mismo debe suceder con un buen currículo”.

---

<sup>135</sup> ACEITUNO NAVARRO, Erliz del Valle. Currículo interdisciplinario: una posibilidad de transformación para la educación Venezolana. Editorial Académica Española. Venezuela. 6 de diciembre de 2011. Pág. 10

<sup>136</sup> BOYER, Ernest. Citado por LASSO, MARIA EUGENIA. Plan amanecer: mejoramiento de la calidad de la educación particular, popular y de la comunicación social comunitaria. ¿Cómo se genera un currículo interdisciplinario?

Esto también aplica para la formación de maestros y directivos escolares, es por esto que el currículo integrado puede ser una alternativa viable para lidiar con la problemática social y académica que hay en las escuelas actuales, haciendo que el proceso de formación sea un acto significativo y útil en la vida de los maestros.

La tercera es que sea **contextualizado**, esta característica se identificó en la revisión documental de los proyectos realizados por el grupo de investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), en donde hace referencia a que el currículo debe ser apropiado al contexto en el que se desarrolla, adecuándolo a los intereses, expectativas y conocimientos de los maestros y directivos escolares, para que haya una apropiación del conocimiento.

La contextualización curricular<sup>137</sup> es entendida como un medio de articulación del conocimiento, el conocimiento científico (currículo) y conocimientos de la experiencia. Lo que en su conjunto permite la implementación de todos los conocimientos y de los contextos sociales dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje. Además, el currículo debe desenvolverse de acuerdo a las características del lugar, teniendo en cuenta los rasgos culturales, los hábitos de vida, costumbres y conocimientos de los diarios locales.

Por lo tanto, un currículo se construye cerca de la realidad conocida y vivida por los estudiantes, maestros y directivos, donde los contenidos de aprendizaje pueden relacionarse fácilmente con situaciones reales.

---

<sup>137</sup> FERNÁNDEZ, Preciosa.; LEITE, Carlinda.; MOURAZ, Ana. y FIGUEIREDO, Carla. Significados atribuidos al concepto de "Contextualización Curricular". Facultad de Psicología y Ciencias de Educación. Universidad de Porto. 7,8 y 9 de Septiembre del 2011. Pág. 9 Disponible en: [http://www.fpce.up.pt/contextualizar/pdf/Apresentacao\\_Corunha.pdf](http://www.fpce.up.pt/contextualizar/pdf/Apresentacao_Corunha.pdf)

La cuarta es ser **sistémico**, para que un currículo sea factible, es importante que tenga una organización, que todas las temáticas se relacionen entre sí y que obedezca a un proceso flexiblemente planificado.

Según Chadwick<sup>138</sup> 1987 el enfoque sistémico o enfoque de sistemas, se fundamenta en el concepto de sistema como “la combinación de partes, que aunque trabajen de manera independiente, se interrelacionan e interactúan, y por medio del esfuerzo colectivo y dirigido constituyen un todo racional funcional y organizado que actúa con el fin de alcanzar metas de desempeño previamente definido”.

Cualquier sistema presenta los siguientes elementos:

- ✎ *Estructura:* Se considera la estructura física. (locales, equipos, instrumentos. materiales) y la estructura conceptual.
- ✎ *Entrada:* Son los elementos del sistema y participan en la transformación (recursos humanos y materiales).
- ✎ *Proceso:* Es el proceso educativo de interacción y transformación de los elementos para alcanzar los objetivos o salidas del sistema.
- ✎ *Salida:* Es el producto del sistema o resultado de los procesos de transformación de las entradas.
- ✎ *Realimentación:* Es la información que retorna al sistema y le permite reajustarlo mediante mecanismos de evaluación y supervisión.
- ✎ *Ambiente:* Es el conjunto de circunstancias y condiciones externas que influyen sobre el funcionamiento del sistema.

---

<sup>138</sup> CHADWICK. Citado por GRANADOS HERNANDEZ, Jonathan. En: enfoque sistémico del currículo. Pág. 2. Disponible en: <http://prezi.com/kjmnodvmq9bn/enfoque-sistemico-del-curriculo/>

El currículo sistémico es el conjunto gradual de objetivos, contenidos, métodos y materiales aplicables a lo largo de la educación, los cuales deben ser evaluados periódicamente para garantizar un proceso educativo eficiente.

La quinta, **Teórico – práctico**, característica identificada en la revisión documental de los proyectos realizados por el grupo de investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), se evidencia la necesidad de que se diseñe una propuesta de formación en donde la teoría se lleve a la práctica, que se aprenda de las experiencias y vivencias pedagógicas.

Las teorías del currículum representan diversas concepciones y diferentes opciones para el análisis y para la formulación de propuestas. Pero más allá de sus diferencias es posible observar cómo se hallan insertas en otras de mayor alcance. Esto no es un problema si se tiene presente la interdisciplinariedad, dada la complejidad del objeto de estudio, así es posible observar un cambio de tendencia en el desarrollo de las especializaciones, en lugar de aspirar a un mayor conocimiento sobre un objeto más fragmentado, se pretende integrar las diferentes dimensiones de un objeto complejo, integrando los aportes de diferentes disciplinas. La interdisciplinariedad permite establecer "teorías regionales" dentro de los cuales pueden confluir varios niveles, en educación, aún queda pendiente un avance significativo en esta dirección y la teoría curricular no es una excepción, ya que se trata de un conglomerado cuerpo teórico de débil integración. Por otra parte, la dificultad en el campo se incrementa en tanto no se pretende tan solo interpretar el objeto de estudio sino que se aspira a proyectar postulados en principios para la acción. Y además, siendo escasas las investigaciones de base empírica y baja la financiación de este tipo de estudios, especialmente en aquellos países en los cuales el currículo es una herramienta

burocrática de conducción del sistema educativo más que un campo de estudios o experimentación<sup>139</sup>.

La sexta, es ser **gradual y simultáneo**, esta característica se hace necesaria debido a que se necesita un programa que sea secuencial, evolutivo y a la vez simultáneo en su desarrollo, donde paso a paso se vayan superando niveles, fortaleciendo conocimientos que mantengan una relación entre sí, pero que a la vez no implique un orden estricto, es decir, que se puedan ver varias temáticas al tiempo, manteniendo una linealidad y coherencia.

La séptima, es ser **investigativo**, ya que la propuesta debe ser evaluada constantemente, en donde se identifiquen las fortalezas y debilidades de la misma para establecer planes de acción con el fin de mejorarla y enriquecerla constantemente, siendo esta una característica fundamental durante el desarrollo de esta propuesta de formación.

Para Stenhouse, el currículo investigativo “es una indagación sistemática y autocrítica. Como indagación se halla basada en la curiosidad y en un deseo de comprender; pero se trata de una curiosidad estable, no fugaz, sistemática en el sentido de hallarse respaldada por una estrategia...al persistir en la indagación le da un temple fortalecido por principios críticos.”<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> CALDEIRO, Graciela. Enfoques teóricos del currículum. Copyright 2005. Pág. 10. Disponible en: [http://educacion.idoneos.com/index.php/363702#Pr%C3%A1ctica\\_y\\_t%C3%A9cnica](http://educacion.idoneos.com/index.php/363702#Pr%C3%A1ctica_y_t%C3%A9cnica)

<sup>140</sup> STENHOUSE, Lawrence. La investigación como base de la enseñanza. España: Morata. 1987. pág. 28.

### 4.3.2 Procesos o áreas de formación

A partir de la categorización de las necesidades de formación fue posible identificar cuatro grandes procesos de formación: *Gestión Escolar, Pedagógica, Investigación y Políticas Educativas*.

***Gestión Escolar***, implica necesidades de formación de maestros y directivos escolares relacionadas con las áreas de gestión escolar, administrativa, financiera, directiva, pedagógica, académica y comunitaria, es importante y necesaria, ya que muchos de ellos no tienen claridad y dominio de estas áreas de gestión.

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertinencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se

quiere, y mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los cuatro ámbitos de la gestión educativa<sup>141</sup>.

**Pedagógica**, se refiere a la recurrente necesidad que maestros y directivos experimentan de fortalecer sus procesos de desarrollo profesional, de formación humana y de su identidad como maestros.

El Modelo Pedagógico Cognitivo se caracteriza por estudiar cómo el ser humano conoce, piensa y recuerda, centra su atención en el papel como elabora, crea e interpreta la información el hombre como sujeto pensante. Resalta su preocupación por el desarrollo de habilidades mentales y su representación en el aprendizaje del individuo,<sup>142</sup> mientras que el modelo pedagógico social-cognitivo propone el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses del estudiante. Tal desarrollo está influido por la sociedad, por la colectividad donde el trabajo productivo y la educación están íntimamente unidos para garantizar a los alumnos no sólo el desarrollo del espíritu colectivo sino el conocimiento científico-técnico y el fundamento de la práctica para la formación científica de las nuevas generaciones.<sup>143</sup>

Estos últimos modelos, cognitivo y social cognitivo, integran los planteamientos constructivos, aplicados a los procesos escolares. Son precisamente estos dos modelos los que inspiran una concepción curricular que persigue lograr una actuación competente por parte de los sujetos, ambos responden a modelos procesuales, aunque con direcciones diferentes en la forma de concebir esos procesos.

---

<sup>141</sup> MINEDUCACIÓN. La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. Altablero No. 42, septiembre – noviembre de 200. En: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

<sup>142</sup> <https://sites.google.com/site/elmodelocognitivo/el-modelo-cognitivo>

<sup>143</sup> <https://sites.google.com/site/constructivismosocial/el-modelo-pedagogico-social-cognitivo>

Todo currículo está inspirado en determinado modelo pedagógico y estos a su vez encierran determinadas concepciones didácticas que guardan estrecha relación con el currículo, pues la concepción pedagógico-curricular se concreta en las concepciones didácticas, por ello, el análisis entre pedagogía y currículo conlleva a la relación entre didáctica y currículo.

**Investigación** es un aspecto necesario para el planteamiento de una propuesta de formación permanente para maestros y directivos en gestión escolar, teniendo en cuenta que el maestro está inmerso en un contexto cambiante, donde todos sus estudiantes tienen diferentes puntos de vista, nuevas inquietudes, metas y propósitos, la investigación resulta ser una herramienta muy útil y fácil de desarrollar con ellos, siempre y cuando responda a las necesidades y expectativas de los mismos. Magnolia Aristizabal<sup>144</sup> interrogó por el sentido de investigar y en consecuencia, se aproximó a una primera reflexión que contempla los siguientes aspectos:

✍ *Investigación como experiencia personal en el trayecto de la formación:*  
Está relacionada estrechamente con los procesos de aprendizaje vividos en los distintos momentos académicos, los cuales han permitido realizar aproximaciones permanentes a la tarea de investigar desde el ejercicio de presentación de trabajos de grado para optar a títulos, así como desde la asesoría para emprender procesos iniciales de investigación por parte de los estudiantes. Investigar como experiencia personal es asumir que se aprende a investigar investigando y que el proceso de conocer y comprender las diferentes realidades está encarnado en sujetos que se acompañan para crecer y transformarse. Sólo entonces, si se parte como

---

<sup>144</sup> ARISTIZABAL, Magnolia y otros. La pedagogía y el currículo... relaciones por esclarecer. En: Revista ieRed: Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa [en línea]. Vol.1, No.1. pág. 3,4 y 5. (Julio-Diciembre de 2004). Disponible en Internet: <[http:// revista.iered.org](http://revista.iered.org) >. ISSN 1794-8061

sujetos investigadores, se puede afrontar la tarea de elaborar una aproximación al concepto de investigación.

- ✍ *Investigación como concepto:* En cuanto al concepto de investigación, se entiende como un proceso individual y colectivo de construcción de conocimientos y saberes, en los que se busca preguntar, indagar, explorar, movilizar concepciones, desacomodar, descubrir, analizar, explicar, interpretar, enriquecer, difundir, transformar, abrir rangos de percepción desde una epistemología que convoque un objeto de estudio, para llegar por sucesivas aproximaciones, ampliaciones y profundizaciones a la comprensión del mundo.
- ✍ *Investigación como actitud:* Esta concepción implica el desarrollo de actitudes personales y colectivas, siempre en tensión, en las que necesariamente debe primar el compromiso, la flexibilidad, la apertura, el diálogo que permitan alejarse en lo posible de posturas dogmáticas y facilite la re-creación del universo que se habita. Este diálogo nos sitúa en una condición de profesionalismo capaz de superar los resquemores personales y ganar en confianza académica. Las actitudes mencionadas comprometen las dimensiones de la persona desde su sentir y hacer.
- ✍ *Investigación como método:* Es la construcción de caminos diversos de comprensión de la realidad desde una perspectiva de interdisciplinariedad que permita el diálogo fecundo de los diferentes saberes con métodos y estrategias legitimadas o no por el pensamiento académico y científico.

Estos cuatro aspectos se entienden como tejido de relaciones, que distancian cada vez más de la concepción de los maestros como únicos depositarios de saberes y conocimientos, acercándose más a la idea de disposición para el aprendizaje a partir de vivencias y experiencias que hagan realidad la construcción dinámica de conocimiento.

Josefina Quintero Corzo; Raúl Munevar Molina y Juan Carlos Yepes Ocampo<sup>145</sup>, en su artículo “Investigación – acción y currículo, un recorrido por el mundo” llegan a las siguientes conclusiones que se derivan de las experiencias prácticas realizadas en Colombia a partir de los aportes de los países pioneros:

- ✍ Se puede concluir que la construcción curricular es un proceso investigativo. Los referentes teóricos que sustentan las reformas curriculares, implícita o explícitamente, evocan los principios sustantivos creados por la investigación-acción, por ejemplo, aprender a compartir y a trabajar colaborativamente; la forma más auténtica y válida para aprender a investigar es la práctica misma; la práctica pedagógica del educador lo convierte en un investigador que por naturaleza requiere comprensión y cambio permanente.
- ✍ El éxito de las propuestas curriculares innovadoras involucran directamente el educador en acción, quien está permanentemente reflexionando, valorando lo que hace, experimentando ideas, recreando conceptos, validando e invalidando teorías, construyendo con sentido crítico y propositivo y plasmando por escrito las dificultades, los progresos y las formas de superarlos. Las reformas curriculares también propenden porque los participantes mejoren sus lenguajes y sus discursos, dejen atrás los prejuicios y creencias erróneas sobre su acción rutinaria como maestros, adquieran rigor y autonomía en la toma de decisiones y en las formas de afrontar los problemas ligados a los procesos de enseñanza-aprendizaje. Bajo los principios de la investigación-acción, los procesos curriculares se entienden como un factor de transformación individual, colectiva e institucional.

---

<sup>145</sup>QUINTERO CORZO, Josefina.; MUNEVAR MOLINA, Raúl. y YEPES OCAMPO, Juan Carlos. Investigación – acción y currículo; un recorrido por el mundo. Manizales Colombia. Enero – junio de 2007. Pág. 138 – 140. Disponible en: [http://latinoamericana.ucaldas.edu.co/downloads/Latinoamericana3-1\\_8.pdf](http://latinoamericana.ucaldas.edu.co/downloads/Latinoamericana3-1_8.pdf)

- ✍ El enfoque investigativo del currículo cubre todos los criterios necesarios exigidos por las comunidades científicas: descripción, explicación, comprensión, transformación, aplicación o generación de teorías, procedimientos, métodos e instrumentos y evaluación de los cambios esperados.
- ✍ La investigación-acción hace más comprensibles los procesos curriculares y mejora la calidad en los contextos escolares, ayuda a resolver los problemas cotidianos e inmediatos de los profesores en ejercicio y los orienta a actuar de una manera más efectiva, más productiva e inteligente y en consecuencia, más autónoma.
- ✍ La visión contemporánea de la investigación-acción, cada vez con mayor fuerza se centra en la transformación de la escuela, del currículo y del desarrollo profesional de los actores. También aporta a procesos de formación permanente, a la incorporación de principios comprensivos en la evaluación y autoevaluación del aprendizaje.

Estas reflexiones, le dan más sentido y soportan la importancia de que un nuevo currículo tenga un enfoque investigativo, constituye una mediación formativa de quienes participan en la experiencia, teniendo en cuenta las necesidades y características que se plantean en la propuesta de formación.

**Políticas Educativas**, es evidente que el sistema educativo cada día busca mejorar y brindar mejores oportunidades de formación con una educación de calidad, es por ello que constantemente se están evaluando las políticas educativas que rigen el sistema. Para que estas políticas sean eficientes, es necesario que todos los implicados en el proceso conozcan a profundidad las mismas, los maestros y directivos escolares en primera instancia, siendo parte clave de los actores responsables de dar a conocer, contextualizar estas políticas

a la comunidad educativa y generar propuestas para su mejoramiento , deben tener un buen dominio y conocimiento de las mismas, para que de esta manera también se atrevan a proponer y plantear nuevas estrategias y políticas que contribuyan a mejorar el sistema educativo.

Para José Domingo Contreras<sup>146</sup>, las políticas educativas no solo crean marcos legales y directrices de actuación. También suponen la expansión de ideas, pretensiones y valores que paulatinamente comienzan a convertirse en la manera inevitable de pensar. Al fijar unas preocupaciones y un lenguaje, establecen no sólo un programa político, sino un programa ideológico en el que todos nos vemos envueltos.

---

<sup>146</sup> CONTRERAS, José Domingo. La autonomía del profesorado. Editorial Morata. España, 1997. Pág. 174-175.

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE FORMACION PERMANENTE DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR.

*“...la educación del profesorado tiene el honor de ser, al mismo tiempo el peor problema y la mejor solución de la educación” (Fullan, 2002).*

El sistema educativo colombiano en su organización educativa con estructura piramidal, tiene como órgano principal al Ministerio de Educación Nacional (MEN) que como ente rector de las políticas educativas traza los lineamientos generales para la prestación del servicio educativo. En los niveles territoriales se encuentran las Secretarías de Educación departamentales, distritales y municipales, y finalmente está el establecimiento educativo en donde se concretan los esfuerzos del sistema y de la entidad territorial para lograr sus metas en cobertura, calidad y eficiencia educativa, teniendo como objetivo brindar una calidad educativa a la sociedad colombiana regida por estándares y competencias que se deben desarrollar en los estudiantes.

La formación de maestros en gestión contribuye en la actualización de las instituciones educativas ya que se implementan programas educativos que fortalecen el trabajo en equipo en busca de la calidad educativa y el aprovechamiento de los recursos que hay en el contexto social, fortaleciendo los conocimientos, habilidades y destrezas de los maestros, siendo un apoyo en la actualización del mundo de hoy.

En la actualidad hay multitud de programas educativos que le brindan la oportunidad al ser humano de formarse para desenvolverse en el mundo actual, incluso cada profesión tiene unos parámetros educativos que le permiten fortalecer y enriquecer sus saberes a través del tiempo; igualmente, en la profesión educadora es importante que maestros y directivos en Gestión Escolar estén en formación permanente para que sean capaces de cambiar el paradigma de administrar a trabajar en equipo, de reorganizar y reestructurar el modelo organizativo de las instituciones educativas, logrando la calidad con una transformación en los modos de pensar y de utilizar los recursos que brinda el contexto educativo y social.

Es importante para el desarrollo del programa crear espacios de retroalimentación entre las diversas vivencias de los maestros y directivos, donde haya participación, estudio, investigación y difusión de experiencias, que permitan optimizar el crecimiento profesional de los actores educativos, contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa y al fortalecimiento de la Gestión escolar, a través de encuentros donde haya participación activa de toda la comunidad educativa como son los Consejos Directivos, Directivos Docentes, Maestros, Padres de Familia y Estudiantes, con el fin de promover la búsqueda de soluciones a las necesidades del mundo actual, desarrollando una formación integral, investigativa, interdisciplinar y transdisciplinar en el ejercicio de la Gestión Escolar.

## **5.1 VISIÓN CURRICULAR**

Relacionar el currículo escolar, los maestros y estudiantes, es uno de los cruces temáticos más interesantes en el pensamiento educativo, no sólo porque los pone en contacto, sino porque toca muy directamente la práctica educativa, siendo esencial considerar esta interacción para entenderla y poder cambiarla. El

currículo es la partitura de la cultura escolar en contenidos y formas pedagógicas, los maestros y estudiantes son los intérpretes que la desarrollan manifestando su estilo personal<sup>147</sup>.

En términos teóricos el currículo es el 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, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional<sup>148</sup>, de esta manera el currículo comprende la vida en la escuela, el qué, el cómo y el cuándo enseñar, donde la institución adquiere una identidad en la concepción de educación que brinda, visionando el ser humano que pretende formar.

La figura N°6 muestra de manera general la visión curricular de la propuesta de formación permanente en la cual se identifican las características de la estructura curricular: flexible, interdisciplinar, contextualizada, sistémica, teórico-práctica, investigativa, gradual y sistemática; y los procesos de formación: gestión escolar, políticas educativas, investigación y pedagógica en busca de la calidad educativa.

---

<sup>147</sup> SACRISTAN, Gimeno. 1989:3. Citado por: CAZARES, Marisa. Una reflexión teórica del currículo y los diferentes enfoques curriculares. Cuba. P.1. disponible en:  
[https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CE0QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.colombiaprende.edu.co%2Fhtml%2Fmediateca%2F1607%2Farticles-170863\\_archivo.doc&ei=0O9JU5ChD\\_LG0AGb7oGgAg&usq=AFQjCNF923dAfnq2uTpmTcG\\_GX5sLTzwyA&ig2=CwfseWaA-w8T\\_1GAWeed4w&bvm=bv.64542518,d.dmQ](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CE0QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.colombiaprende.edu.co%2Fhtml%2Fmediateca%2F1607%2Farticles-170863_archivo.doc&ei=0O9JU5ChD_LG0AGb7oGgAg&usq=AFQjCNF923dAfnq2uTpmTcG_GX5sLTzwyA&ig2=CwfseWaA-w8T_1GAWeed4w&bvm=bv.64542518,d.dmQ)

<sup>148</sup> MEN. Currículo. Colombia. consultado el 11 de abril de 2014. En:  
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79413.html>



**FIGURA N° 6:** Visión Curricular de la propuesta de formación

## 5.2 COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Se espera que a través del desarrollo y cualificación permanente de la propuesta, directivos escolares y maestros, desarrollen competencias, como:

**COMPETENCIAS COGNITIVAS:** Se refieren a la capacidad para realizar diversos procesos mentales para el desarrollo de destrezas y habilidades adquiridas a través de la experiencia, aprendizaje y apropiación de los conocimientos de las disciplinas científicas.

- ❖ Comprender conceptos básicos de gestión escolar y calidad educativa.
- ❖ Fundamentar la importancia de la gestión escolar para la transformación de la calidad educativa en la institución.
- ❖ Interpretar la relación de las políticas educativas en la profesión educadora
- ❖ Comprender la importancia de la formación permanente de maestros y directivos en búsqueda de la calidad educativa.
- ❖ Fundamentar la necesidad y fortalezas de la profesión educadora en la sociedad actual.
- ❖ Conocer las ventajas y desventajas del seguimiento al mejoramiento institucional, en búsqueda de la transformación de la calidad educativa y gestión escolar.

**COMPETENCIAS PROCEDIMENTALES:** Desarrollo de habilidades y capacidades para la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos... a través de la realización de diversas acciones.

- ❖ Plantear alternativas y estrategias que contribuyan a dinamizar los procesos de gestión escolar acorde con la realidad de los contextos educativos.
- ❖ Realizar un análisis crítico a la formación permanente de Maestros y directivos.

- ❖ Establecer criterios en los procesos de gestión escolar (liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento sistémico, gestión estratégica) para el mejoramiento del PEI en la institución educativa.
- ❖ Proponer alternativas de cambio en la elaboración y participación de las políticas educativas fortaleciendo la apropiación crítica.
- ❖ Generar procesos innovadores de investigación para la recreación del PEI y de la gestión escolar.

**COMPETENCIAS ACTITUDINALES:** Son las que median las acciones de las personas, en donde se encuentran tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual, los cuales conllevan al saber ser, al desarrollo de actitudes y valores.

- ❖ Adquirir compromiso en la participación, cooperación y gestión del cambio en el sistema educativo.
- ❖ Reconocer la importancia de trabajar en equipo promoviendo el sentido de pertenencia en la institución educativa, siendo miembro activo en la transformación de la cultura escolar
- ❖ Participar en equipos de trabajo reconociendo el valor del otro, aportando ideas que contribuyan al mejoramiento continuo de la gestión escolar y búsqueda de la calidad educativa
- ❖ Tener una actitud crítica y reflexiva en el mejoramiento de la calidad de la institución educativa.
- ❖ Crear espacios de identidad del ser maestro, resaltando la importancia que este tiene en la sociedad.

### 5.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El desarrollo de la propuesta implica interacción entre los procesos de formación (gestión escolar, pedagógica, investigación y políticas educativas) expresados a través de sus ejes temáticos y tópicos, las experiencias globales de formación, proceso investigativo y producto que se espera ir obteniendo en la medida que se vaya desarrollando la propuesta.

#### 5.3.1 Gestión Escolar

<b>OBJETIVO:</b> Apropiar de manera teórica y procedimental los conceptos básicos orientadores de los procesos de Gestión Escolar y Calidad Educativa.					
<b>EJES TEMÁTICOS</b>	<b>TÓPICOS</b>		<b>EXPERIENCIA DE FORMACIÓN</b>	<b>PROCESO INVESTIGATIVO</b>	<b>PRODUCTO</b>
Clarificar el concepto de calidad educativa.	<b>EL MAESTRO COMO INVESTIGADOR</b>	Comprensiones del concepto de calidad educativa	Seminario-Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Identificar concepciones sobre gestión escolar y calidad educativa</li> <li>✚ Reconocer las situaciones que favorecen y obstaculizan la gestión escolar en la institución educativa.</li> </ul>	Caracterización de las concepciones que tienen los actores educativos sobre calidad educativa y gestión escolar en las situaciones que favorecen y obstaculizan la gestión escolar en la institución educativa.
Clarificar el concepto de gestión escolar.		Factores determinantes de la calidad educativa			
		Orígenes de la gestión escolar			
		Áreas de la gestión escolar			
		Actores en la gestión escolar			

### 5.3.2 Pedagógica

<b>OBJETIVO:</b> Favorecer la creación de condiciones que estimulen el desarrollo profesional de los maestros y su papel pedagógico - transformador en la institución educativa.					
<b>EJES TEMÁTICOS</b>	<b>TÓPICOS</b>		<b>EXPERIENCIA DE FORMACIÓN</b>	<b>PROCESO INVESTIGATIVO</b>	<b>PRODUCTO</b>
Pertinentes programas de formación permanente.	<b>EL MAESTRO COMO INVESTIGADOR</b>	Formación permanente y PEI	Seminario-Taller y Foro Feria Pedagógico	+ Identificar contextos que limitan o favorecen el desarrollo profesional del maestro. + Diseño de una propuesta de formación permanente de maestros integrada y consolidada.	+ Lineamientos que favorecen el valor social de la profesión educadora. + Inclusión de proyectos de formación permanente de maestros y directivos en el PEI, y en los planes de mejoramiento institucional.
Evaluación y gestión escolar.		Capacitación vs formación continua			
Dignificación de la profesión educadora.		Desarrollo profesional del maestro			
		Mejoramiento institucional			
		Evaluación como práctica pedagógica.			
		Expectativas y frustraciones de los maestros			
		Comprensión del valor social de la profesión			
		Calidad de vida del maestro			
		Mejoramiento de las condiciones socio laborales			
	Cambio educativo y protagonismo del maestro				

### 5.3.3 Investigación

<b>OBJETIVO:</b> Fomentar el liderazgo, investigación y trabajo en equipo para el diseño de propuestas de transformación de la cultura escolar y dignificación de la profesión educadora.					
<b>EJES TEMÁTICOS</b>	<b>TÒPICOS</b>		<b>EXPERIENCIA DE FORMACIÓN</b>	<b>PROCESO INVESTIGATIVO</b>	<b>PRODUCTOS</b>
Gestión para la transformación de la cultura escolar.	EL MAESTRO COMO INVESTIGADOR	Organizaciones que aprenden	Seminario Investigación- acción Investigación etnográfica	✚ Formulación de una propuesta para transformar la organización y cultura escolar.	✚ Propuesta para transformar la organización y cultura escolar.
		Cultura escolar			
		Comunicación pedagógica			
		Liderazgo y trabajo en equipo			
		Investigación e innovación pedagógica			
		Gestión de recursos			

### 5.3.4 Políticas Educativas

<b>OBJETIVO:</b> Reconocerse como ciudadano gestor de cambio y participe en los procesos de formulación, ejecución y seguimiento de las políticas educativas.					
<b>EJES TEMÁTICOS</b>	<b>TÓPICOS</b>		<b>EXPERIENCIA DE FORMACIÓN</b>	<b>PROCESO INVESTIGATIVO</b>	<b>PRODUCTO</b>
Apropiación crítica y propositiva de las políticas educativas.	EL MAESTRO COMO INVESTIGADOR	Papel de los actores educativos frente a las políticas educativas.	Seminario formación y Foro con experto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Comprender la importancia de las políticas educativas en los procesos de gestión escolar, calidad educativa y profesión educadora.</li> <li>✚ Identificar las limitaciones y posibilidades de las políticas educativas para la gestión escolar, calidad educativa y profesión educadora.</li> <li>✚ Plantear propuestas para la formulación de pertinentes políticas educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Análisis crítico y propositivo de las políticas educativas.</li> <li>✚ Apropiación en la importancia de ser partícipes en la construcción de políticas educativas.</li> </ul>
		Participación en la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas educativas.			
		Las organizaciones de maestros frente a la reforma educativa.			

## 5.4 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Se sugiere para el desarrollo e implementación de la propuesta de formación las siguientes etapas:

**Etapas 1:** Gestionar con las entidades territoriales-Secretarías de Educación, la adopción de la propuesta de formación para que creen las condiciones y compromisos que garanticen la implementación, mejoramiento y replicabilidad de la propuesta.

**Etapas 2:** Convocar y seleccionar las instituciones educativas que participarán y beneficiarán de la propuesta: Se establecerán con las Secretarías de Educación la forma y criterios para la selección de las instituciones. Se propone que para la experiencia piloto participe una institución por cada provincia del Departamento, y una por cada municipio del Área Metropolitana de Bucaramanga, para un total de 10 instituciones educativas y 40 personas (2 Directivos y 2 Maestros por institución, preferencialmente que hagan parte de los Consejos Directivos).

**Etapas 3:** Desarrollo de la propuesta en un lapso de 10 a 12 meses. Se realizarán encuentros-seminarios taller de formación bimensual y seminarios de profundización en las semanas de desarrollo institucional, en las que se incluirán foros con la participación de invitados y expertos nacionales.

En los espacios entre encuentro y encuentro se hará seguimiento y acompañamiento in situ y virtualmente a los equipos de las instituciones.

**Etapa 4:** Publicación y divulgación de memorias y resultados de la experiencia.

**Etapa 5:** Réplica de la experiencia a otras instituciones educativas del departamento de Santander.

## CAPITULO VI

### 6.1 CONCLUSIONES

A partir de la revisión documental es posible conocer las necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos, las características de una propuesta de formación permanente en gestión escolar, y finalmente se diseñó una propuesta de formación permanente en gestión escolar para maestros y directivos, llegando a las siguientes conclusiones:

- ✍ Maestros y directivos escolares, necesitan clarificar concepciones sobre gestión escolar y calidad educativa, apropiarse de las políticas educativas bajo las cuales están regidos, ser gestores escolares transformadores de la cultura escolar, en búsqueda de la dignificación de la profesión educadora, evaluando el impacto y pertinencia de sus prácticas pedagógicas.
- ✍ Actualmente los programas de formación para maestros y directivos escolares, no satisfacen las perspectivas y necesidades de estos actores educativos, debido a que son capacitaciones no pertinentes, que presentan limitaciones de tiempo y espacio, recursos económicos, y programas de formación sueltos, que no están articulados al PEI, lo cual hace que estos procesos sean aislados y descontextualizados de la realidad escolar; es por esto que es indispensable el diseño y planteamiento de una nueva propuesta de formación que responda a las necesidades y expectativas de maestros y directivos.
- ✍ Los proyectos realizados por el grupo de investigación CEGE, contribuyeron al proceso de investigación, ya que los hallazgos encontrados por las investigadoras fueron claves en la definición de las necesidades de

formación en gestión escolar de maestros y directivos escolares, y a la definición de las características de una propuesta de formación permanente.

- ✍ La gestión escolar dentro de la institución educativa es la clave para el logro de una educación de calidad, por esto es necesario que maestros y directivos se formen en gestión escolar, gestión pedagógica, evaluación y políticas educativas de manera de que se conviertan en gestores educativos, líderes de procesos de formación, transformadores de la cultura escolar, en donde articulen el PEI con las necesidades de la comunidad educativa, sus procesos de formación y la necesidad de cambio dentro del contexto en el que se desarrolla.
- ✍ La formación permanente de maestros y directivos escolares es fundamental en el contexto educativo actual, ya que les permite estar a la vanguardia de los nuevos avances tecnológicos, científicos, económicos, políticos, culturales y sociales.
- ✍ Para que una propuesta de formación permanente en gestión escolar sea pertinente y responda a las necesidades de formación de maestros y directivos es necesario que su estructura curricular sea flexible, interdisciplinar, contextualizada, sistémica, teórico –práctica, gradual y simultánea, que dentro de las áreas de formación se desarrolle desde la gestión escolar, la pedagógica, la investigación y las políticas educativas.
- ✍ Es fundamental que se superen las prácticas de capacitación que no dan resultado, son descontextualizadas y no responden a las necesidades de formación de maestros y directivos escolares, por procesos de formación continua que estén articulados al PEI, respondan a las necesidades y expectativas de estos actores educativos.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Dentro de los aspectos que cabe resaltar, es importante que para la implementación, seguimiento y mejoramiento de la propuesta se tenga en cuenta:

- ✍ Apropriación de los conceptos de gestión escolar y calidad educativa, por parte de los actores educativos.
- ✍ Fomentar espacios de interacción con la comunidad educativa en donde se promueva la gestión escolar, el liderazgo, trabajo en equipo para el enriquecimiento y logro de una educación de calidad.
- ✍ Establecer compromisos con las entidades territoriales, Secretarías e Instituciones de Educación con el fin de aunar esfuerzos y compromisos que garanticen el desarrollo, implementación y posterior réplica de la propuesta de formación.
- ✍ La propuesta de formación permanente para maestros y directivos escolares en gestión escolar es susceptible de ser enriquecida y evaluada continuamente durante el proceso de desarrollo e implementación y al ser socializada ante maestros y directivos escolares.
- ✍ Proponer políticas educativas que favorezcan la dignificación de la profesión educadora y el fortalecimiento de la calidad de las instituciones educativas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDÍA DE BARRANQUILLA. Distrito Especial, Industrial y Portuario. Secretaria de Educación Distrital. Disponible en: [http://www.sedbarranquilla.gov.co/sed/documents/guia\\_plan\\_%20docente.pdf](http://www.sedbarranquilla.gov.co/sed/documents/guia_plan_%20docente.pdf)
- ALVARÈZ, Isaías, y TOPETE, Carlos. GESTION Y ESTRATEGIA, CEPAL. No 11/12 de 1997. Disponible en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc11.htm>
- ARENAS, Silvia y PEÑA, Erika. Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2011
- BARRAZA, Arturo y ONTIVEROS, Verónica. PIIGEP. Universidad Pedagógica de Durango. Disponible en: <http://www.upd.edu.mx/librospub/inv/PIIGEP.pdf>
- CALVO, Gloria. La Formación de Docentes en Colombia. Estudio Diagnóstico. Bogotá: UNESCO/IESALC - UPN, 2004. Disponible en Internet: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/>
- CLIMENT Giné. "Des de l'esfera dels valors". Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002
- COLOMBIA APRENDE. Gestión educativa, vía hacia la calidad. Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-188842.html>
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991. Disponible en: <http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf>
- Convención Sobre los derechos del niño 1989 disponible en [http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/documentos/html/pactos/conv\\_derechos\\_nino.html](http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/documentos/html/pactos/conv_derechos_nino.html)

- CROUCH, Luis. Los expertos hablan de gestión educativa. Colombia. Lunes 1 de octubre de 2007. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>
- DAIGRE, María L. y YACOMETTI Órnela. Ministerio de Educación, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). Liderazgo educativo. 2007-2009 Disponible en: [http://www.dipres.gob.cl/595/articles-64124\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-64124_doc_pdf.pdf)
- Decreto 0709 de Abril de 1996. Disponible en [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86215\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86215_archivo_pdf.pdf)
- Decreto 1860 de 1994. Disponible en [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-172061\\_archivo\\_pdf\\_decreto1860\\_94.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf)
- DRUCKER, Peter. La nueva sociedad de organizaciones. Harvard Business Review. 1992.
- ECHAIZ RODAS, Carlos. Investigación en Innovación en Gestión Educativa. Universidad de San Martín de Porres. 2007.
- FURLÁN, Alfredo. Curriculum y gestión. Para repensar la escuela media. En: UNC Open Course Ware, 1992.
- GALEANO M, María Eumelia. Estrategias de investigación social cualitativa. Medellín: La Carreta, 2004.
- GARCÍA Jihan. y FALCÓN Poyato. Tesis: La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. Ensenada, Baja California, febrero del 2009. Disponible en: <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>
- Garvín; Harvey y Green. La calidad educativa. Fundación Instituto de Ciencias del hombre. 1984-1993. Disponible en: <http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA.pdf>

- HASELWOOD, Constanza. Manual para Rectores. disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>
- HELG. Este propósito se llevaba a cabo bajo fuertes debates sobre la superación de la degenerada raza colombiana, mezcla de indios, negros y mestizos.
- HERRERA, Martha Cecilia, Historia de la Formación de profesores en Colombia: una búsqueda de identidad profesional en: Cuadernos Serie Latinoamericana de Educación, Año II, N° 2, julio de 2000.
- IBARRA RUSSI, Óscar Armando. Sistema Nacional de Formación Docente. En: Seminario Latinoamericano de Universidades Pedagógicas. Realizado en Santiago de Chile el 8 y 9 de Mayo de 2003 por la UNESCO, el Gobierno de Chile y la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Santiago de Chile: Memoria Técnica. En: CALVO.
- JARAMILLO ROLDÁN Rodrigo, La calidad de la educación: hacia un concepto de referencia. Revista educación y pedagogía Vol. XVI No. 38. <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/article/view/File/7277/6724>
- LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. COLOMBIA. 1994. Disponible en: <http://www.mij.gov.co/econtent/library/documents/DocNewsNo1779documentNo2140.pdf>
- Ley 1098 de 2006. Disponible en <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/Especiales/SRPA/ClyA-Ley-1098-de-2006.pdf>
- LUJAMBIO IRAZÁBAL, Alonso; GONZÁLEZ SÁNCHEZ, José Fernando y otros. Modelo de Gestión Educativa Estratégica, México, 2009. Disponible en: [http://www2.sepdf.gob.mx/programa\\_escuela\\_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf](http://www2.sepdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf)

- MACGILCHRIST, Bárbara. Planning Matter. The Impact of Development Planning in Primary Schools.
- MARTÍNEZ, A., NOGUERA, C. y CASTRO, J. Escuela y vida cotidiana en la Santa Fe Colonial. En términos generales, aunque se reconoce la diversidad de estrategias de formación implementadas en la formación de docentes, en Latinoamérica, la investigación al respecto señala como exitosas las siguientes: Magisterio. 1999.
- MINEDUCACIÓN. Políticas y sistema colombiano de formación y desarrollo profesional docente. Disponible en: [http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/articles-208603\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/articles-208603_archivo_pdf.pdf)
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La formación inicial, ECAES y competencias básicas para maestros. En: Al tablero. No. 35, junio- julio 2005. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-89940.html>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 5 Planes de Mejoramiento. Y Ahora... ¿Cómo Mejoramos? Bogotá: Impresiones Periódicas S.A. 2004.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Los expertos hablan de gestión educativa. Colombia. Lunes 1 de octubre de 2007. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>
- MONTAÑEZ S., Luz Amparo y RODRÍGUEZ M., Diana Carolina. Formación permanente de maestros en ejercicio en gestión escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2010.
- NAVARRO, Juan Carlos y VERDISCO, Aimee. 2000
- OREALC/UNESCO SANTIAGO, "Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos", II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (ept/prelac).
- PEDROZO S., Dorys Lizeth y RIOS D., Ángela Marcela. SINERGIA: Propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2013.

- PÉREZ D., Roberto; SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL HUILA. Formación permanente a Directivos y Docentes. Disponible en: [http://www.huila.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17211&Itemid=3765](http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=17211&Itemid=3765)
- PEREZ, Memo. Gestiópolis. Calidad total. 2002. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>
- POZNER, Pilar. Licenciada y profesora de educación de la Universidad Buenos Aires, y ganadora con el Post Project Award de Internacional Development Research Center, en 1982. disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>
- Programa Nacional de Educación 2000-2006
- Protocolo de San Salvador 1988. Disponible en <http://www.cidh.oas.org/Basicos/basicos4.htm>
- Puesta en marcha por el gobierno liberal radical de Eustorgio Salgar, que fue aprobada por el Congreso Nacional.
- RAMÍREZ N., Carolina. Ministerio de Educación de El Salvador. disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>
- ROA, Cesar Augusto, CASTRO, Aura Luz, DURAN, Yamile. Gestión Escolar y Formación de Maestros. Un desafío para transformar la cultura escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. (En proceso de publicación).
- RODRÍGUEZ, Gregorio G., GIL Javier F., GARCÍA Eduardo J. Metodología de la investigación cualitativa. Primera parte: introducción a la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe. Granada (España). 1996.
- RUIZ, Olabuénaga, J.I. Metodología de la investigación cualitativa. 1996.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE SANTANDER. Información facilitada el día 28 de agosto del 2013.

- SALDARRIAGA, Óscar y SÁENZ, Javier. La Construcción Escolar de la Infancia: Pedagogía, Raza y Moral en Colombia, Siglos XVI y XX. En: Historia de la Infancia en América Latina. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1997.
- Sammons, Hillman, Mortimore. "Características clave de las escuelas efectivas". México: Secretaría de Educación Pública y otros. 1998.
- SANDOVAL E., Luz Yolanda; CAMARGO A., Marina; VERGARA A., Maribel; QUIROGA, Crisanto; PEDRAZA O., Alexandra; HALIMA, Fadia Cristina. Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en Instituciones Educativas Colombianas. Grupo de investigación de la Facultad de Educación de la Universidad de la Sabana. Educación y educadores, ISSN 0123-1294, Vol. 11, Nº. 2, 2008.
- TORRES D., Johana A. Desarrollo profesional de Docentes y Directivos Docentes en Colombia. Seminario internacional: 2-6 de junio del 2008. disponible en: <http://www.ciep.fr/conferences/cd-2008-professionnaliser-les-enseignants-sans-formation-initiale/es/docs/temoignages/colombie.pdf>
- UNESCO - OREALC. Educación para Todos. Un Asunto de Derechos Humanos. Santiago de Chile: 2007.
- VILLAMIZAR, Sandra M., SUAREZ, Sandra P. y ALDANA, Rocy. Los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2006
- WEINSTEIN, José. La Gestión como una necesidad en el sistema educativo. Chile. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>
- ZAPATA R. María Elena. Facultad de Educación, Universidad Pontificia Bolivariana. Modulo gestión escolar. Trabajo de procesos de gestión escolar. Disponible en: <http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Docentes/AcademiaTI/Sesiones>

[%20Gestin%20Escolar/Sesi%C3%B3n%202/Documento%20Procesos%20de%20Gesti%C3%B3n%20Escolar.pdf](#)

- ZAROWIN, David. Los expertos hablan de gestión educativa. Disponible en:  
<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html>

**ANEXOS**

## ANEXO 1

NECESIDADES DE FORMACION EN GESTIÓN ESCOLAR (REVISION DOCUMENTAL)		
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	EVIDENCIA
<b>Clarificar el concepto de calidad educativa</b>	Comprensiones del concepto de calidad educativa	❖ "La gestión es algo que le corresponde un tanto más a los coordinadores, a las directivas de la institución". <b>PGEFIP/M Pág. 63</b>
	Factores determinantes de la calidad educativa	❖ "Conjunto de procesos...de carácter académicos, comunitarios... en Pro de la calidad educativa". <b>FPMGE/D Pág. 111</b>
<b>Clarificar el concepto de gestión escolar</b>	Orígenes de la gestión escolar	❖ "...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. <b>FPMGE/D Pág. 84</b>
	Áreas de la gestión escolar	❖ "Procesos coordinados de acciones (académicas, administrativas y comunitarias)" <b>FPMGE/M pág. 61</b>
	Actores en la gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ "Actores educativos se estén actualizando permanentemente para así estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, y nuevos avances de la ciencia ..." <b>FPMGE/M pág. 88</b></li> <li>❖ "Capacitación, actualización permanente en formación pedagógica". <b>FPMGE/M pág. 153</b></li> <li>❖ "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 <b>FPMGE/P pág. 79</b></li> <li>❖ "Capacitación de docentes y directivos. Experiencia de otras instituciones como aporte de conocimiento adquirido" <b>FPMGE/M pág. 116</b></li> </ul>

<p><b>Pertinentes programas de formación permanente</b></p>	<p>Formación permanente y PEI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Se deben implementar talleres de formación tanto padres de familia con alumnos y buscar resultados a las necesidades”. <b>FPMGE/P pág. 153</b></li> <li>❖ “Modificación de los pensum en todas las licenciaturas y creación de asignaturas como gestión educativa, liderazgo, autogestión, administración educativa” <b>PGEFIP/M pág. 97</b></li> <li>❖ Los programas de formación de maestros, que sea “funcional y se pueda llevar a la práctica”. <b>FPMGE/M pág. 95</b></li> <li>❖ 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?..” <b>FPMGE/M pág. 96</b></li> <li>❖ “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”. <b>PGEFIP/M pág. 5</b></li> <li>❖ 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...” <b>FPMGE/M pág. 101</b></li> </ul>
<p><b>Pertinentes programas de formación permanente</b></p>	<p>Capacitación vs formación continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “...Abrir espacios para la formación...” <b>FPMGE/M Pág. 96</b> “...se necesita formación a nivel administrativo y de gestión” <b>FPMGE/M Pág. 60</b></li> <li>❖ “...Actualización permanente en formación pedagógica” <b>FPMGE/M Pág. 61</b></li> <li>❖ “...Proceso de formación integral donde maestros, directivos y estudiantes se ayudan mas y pueden ayudarse mutuamente para alcanzar un nivel estudiantil mejor” <b>FPMGE/E Pág. 76</b></li> <li>❖ Formación en participación y liderazgo” <b>FPMGE/M Pág. 131 y CLEPP/M Pág. 107</b></li> <li>❖ “Formación en cuanto estándares y sistema educativo” <b>OTMICVCE/M pag. 67</b></li> <li>❖ “Los programas de formación profesional de los directivos docentes (administración educativa, supervisión educativa, orientación escolar...” <b>CPPGE/M Pág. 130</b></li> <li>❖ “...Formación de maestros, con el fin de que exista un conocimiento más pedagógico y menos mecanicista o administrativo de la gestión escolar” <b>CPPGE/M Pág. 135</b></li> <li>❖ “...Una formación en liderazgo, en estrategias de gestión” <b>PGEFIP/D Pág. 97</b></li> <li>❖ “Gestionamos formación en Valores, en principios para la buena convivencia” <b>PGEFIP/M Pág. 122</b></li> <li>❖ “Formación del ser humano como persona” <b>PGEFIP/D Pág. 124</b></li> <li>❖ “Formación sobre la utilización de métodos con estudiantes desvinculados de procesos armados... la forma de gestionar recursos para el desarrollo de actividades</li> </ul>

		<p>con ellos” <b>PGEFIP/M Pág. 131</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “...Hay personal capacitado y eso facilita el trabajo” <b>IEFGE/M Pág. 153</b></li> <li>❖ “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.” <b>CLEPP/D Pág. 97</b></li> <li>❖ “...Capacitación en competencias” <b>PGEFIP/M Pág. 74</b> “...las capacitaciones sobre cómo hacer un proyecto de aula” <b>PGEFIP Pág. 92</b></li> <li>❖ “...Capacitaciones que aportan a la gestión” <b>PGEFIP/M Pág. 92</b></li> <li>❖ “...Una capacitación en gestión sería importante porque le daría a uno más herramientas para colaborar en la institución”. <b>PGEFIP/M Pág. 95</b></li> <li>❖ “Capacitar al estudiante en Liderazgo, Participación, Democracia” <b>PGEFIP/M Pág. 124</b></li> <li>❖ “...El maestro se capacita para que realice procesos hacer frente a cualquier circunstancias” <b>PGEFIP/D Pág. 132</b></li> <li>❖ “...Capacitarnos para administrar con calidad todos los recursos de nuestra institución” <b>FPMGE/M Pág. 85</b></li> <li>❖ “...Capacitación, actualización permanente en formación pedagógica” <b>FPMGE/M Pág. 89</b></li> <li>❖ “...Apoyo y la capacitación de los entes para tal fin” <b>FPMGE/M Pág. 128</b></li> <li>❖ “...Que el salario permita capacitarse...” <b>OTMICVCE/M Pág. 62</b></li> <li>❖ “...Es excelente que nos podamos capacitar, para ser más profesionales en nuestra labor” <b>OTMICVCE/M Pág. 73</b></li> <li>❖ “...Que se planeen los espacios o actividades para la capacitación permanente” <b>OTMICVCE/M Pág. 87</b></li> <li>❖ “...Es excelente que nos podamos capacitar pero en jornadas contrarias a las de clase” <b>OTMICVCE/M Pág. 94</b></li> </ul>
	<p>Desarrollo profesional del maestro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “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...” <b>FPMGE/M pág. 82</b></li> <li>❖ “Capacitación, actualización y mejoramiento continuo de su desempeño como profesional de la educación”. <b>PGEFIP/M pág. 4</b></li> <li>❖ “Preocuparse por estar actualizado, para que pueda participar en forma eficaz dentro de las decisiones que se tomen en la institución” <b>PGEFIP/M pág. 70</b></li> </ul>

	Maestro como investigador	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 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. <b>OTMICVCE/M pág. 98</b></li> <li>❖ “...Tienen que ir innovando y cambiando su forma de enseñar y orientar a los estudiantes...” <b>PGEFIP/M pág. 62</b></li> <li>❖ “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”. <b>CLEPP pág. 92</b></li> <li>❖ “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”. <b>PGEFIP pág. 62</b></li> </ul>
Apropiación crítica y propositiva de las políticas educativas	Papel de los actores educativos frente a las políticas educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Apropiación crítica de las políticas y propositiva de ellas de manera que éstas sean pertinentes a las realidades y contextos educativos”. <b>FPMGE/M pág. 59</b></li> <li>❖ “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”. <b>FPMGE/D pág. 97</b></li> <li>❖ “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”. <b>OTMICVCE pág. 98</b></li> </ul>
	Participación en la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “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. <b>FPMGE/M pág. 80</b></li> <li>❖ “Formular e implementar diversas políticas educativas como la reorganización del sistema escolar, entre otras, que han generado escenarios cambiantes para las instituciones educativas”. <b>LGEFM/M pág. 31</b></li> <li>❖ “...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...” <b>LGEFM/M pág.11</b></li> <li>❖ “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. <b>FPMGE/M pág. 59</b></li> </ul>

	Las organizaciones de maestros frente a la reforma educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “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” <b>FPMGE/M pág. 117</b></li> <li>❖ “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”. <b>FPMGE/M pág. 74</b></li> <li>❖ “...Buscar otras entidades para que apoyen”, “hablar con la gente”, “gestionar con otras entidades... hay que buscar gente”. <b>PGEFIP/M Pág. 73</b></li> <li>❖ “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”. <b>PGEFIP/M pág. 79</b></li> <li>❖ “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. <b>FPMGE/M pág. 82.</b></li> </ul>
Gestión para la transformación de la cultura escolar	Organizaciones que aprenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Abrir espacios para la formación y capacitación” <b>FPMGE/D pág. 122</b> “...mejores espacios donde todos se sientan cómodos para que el rendimiento sea óptimo” <b>(INEM/P).</b></li> <li>❖ “...Espacios para debates, foros, etc., falta de estímulos y interferencia de la convivencia” <b>(ENSP/M)</b></li> <li>❖ “...Reconstruyamos los espacios perdidos en la sociedad. “Somos docentes los encargados de esta recuperación” <b>(INEM/M).</b></li> <li>❖ “...Espacios necesarios para que se desarrollen los procesos de gestión con miras a mejorar la calidad educativa en las instituciones” <b>PGEFIP/D Pág. 77</b></li> <li>❖ “Buscar más apoyo en la Secretaría de Educación de Bucaramanga, gestionando recursos” <b>CLEPP/D pág. 103</b></li> <li>❖ “...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.” <b>CLEPP/M pág.97</b></li> <li>❖ “Integrar recursos educativos y garantizar su disposición a todas las sedes; recibir, manejar y controlar recursos financieros; incorporar docentes procedentes de otros centros educativos...” <b>FPMGE/M pág. 93</b></li> </ul>
	Cultura escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “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.” <b>OTMICVCE/M Pág. 62</b></li> </ul>

	Comunicación pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “A veces hay inconvenientes entre unos compañeros con otros... unos queremos una cosa y otros otra”. <b>PGEFIP/M pág.80</b></li> <li>❖ “La comunicación permanente, el buen trato y el compromiso frente a su labor” <b>CPPGE/D pág 166</b></li> <li>❖ “Dialogar para llegar a acuerdos, otra forma de gestión” <b>CPPGE/M pág 117 y 149</b></li> <li>❖ “Los directivos les falta mayor gestión, presencia y comunicación con los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa <b>CLEPP/M pág 89</b></li> <li>❖ “Buscar la comunicación en todo momento de todos los integrantes” <b>CLEPP/M pág 174</b></li> <li>❖ “Mejorar la comunicación para con los maestros, coordinadora y rector” <b>CLEPP/M/D/P pág 174</b></li> <li>❖ “...Comunicación permanente para afianzar las relaciones personales con los actores escolares” <b>CLEPP/P pág 174</b></li> <li>❖ “Respeto por los demás, responsabilidad frente a los compromisos, participación activa y propositiva y el manejo adecuado de la comunicación” <b>CLEPP/D pág 172</b></li> <li>❖ “Grupal, compartir opiniones, discutir y llegar a acuerdos para estar todos conformes” <b>CPPGE/D pág 149</b></li> <li>❖ “La comunicación entonces si bien constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad educativa, queda reducida a la simple transmisión de información” <b>CPPGE/M pág 118</b></li> <li>❖ “Resultado de consensos y acuerdos institucionales liderado por cualquier miembro”. <b>CPPGE /M Pág. 137</b></li> <li>❖ “El acuerdo es el resultado de la negociación de los actores de la institución...” <b>CPPGE/M pág 117</b></li> </ul>
	Liderazgo y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “...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”. <b>CLEPP/M pág.95</b></li> <li>❖ “Como liderar procesos de cambio. Trabajar en equipo. Como mover masas en busca de un logro o en la mejora de un problema”. <b>FPMGE/M pág. 117</b></li> <li>❖ “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”. <b>FPMGE/M pág. 93</b></li> <li>❖ “Un grupo de personas para lograr un propósito o un proyecto”. <b>CLEPP/M pág. 84</b> todos aporten sus ideas y trabajemos en conjunto” <b>PGEFIP/M pág. 70</b></li> <li>❖ “No hay unidad... de estar todos al frente, de liderar un proyecto” <b>PGEFIP pág. 126</b></li> <li>❖ “Trabajo en equipo, forma de gestión que se queda en asignación de tareas y responsabilidades”. <b>PGEFIP/M Pág. 122</b></li> </ul>

	Investigación e innovación pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Generar otros espacios que se pueden ganar, para adelantar procesos más innovadores de organización y gestión” <b>CPPGE/M pág. 115</b></li> <li>❖ “Promover los espacios de discusión y consolidación de redes de directivos docentes, que permitan la formulación e implementación de formas de gestión autónomas, innovadoras” <b>CPPGE/M pág. 133</b></li> </ul>
	Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Yo administro recursos académicos y me relaciono mucho con los recursos humanos de mi institución” <b>FPMGE/M pág. 115</b></li> <li>❖ “...Él Coordinador consigue materiales: pupitres, sillas para los salones; computadores y para la planta física” <b>IEFGE/P pág. 154</b></li> <li>❖ 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”. <b>FPMGE/M pág. 5</b></li> <li>❖ “...Poca calidad en los recursos audiovisuales” <b>(INEM/P).</b></li> <li>❖ “Falta de recursos para desarrollar programas” <b>(NSP/P).</b></li> <li>❖ “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”. <b>PGEFIP/M pág. 79</b></li> </ul>
<b>Dignificación de la profesión educadora</b>	Expectativas y frustraciones de los maestros	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan a abordar parte completa de mi tiempo”. <b>FPMGE/M pág. 121</b></li> <li>❖ “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”. <b>CLEPP pág.99</b></li> </ul>
	Comprensión del valor social de la profesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “...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”. <b>CLEPP/M pág. 87</b></li> <li>❖ “El sentido de pertenencia es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución...”. <b>CLEPP/E pág. 88</b></li> </ul>
	Calidad de vida del maestro	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “...Proyectos a desarrollar en el año escolar” para evitar “recargas labores y contratiempos en el camino” <b>CLEPP/M Pág. 99 “</b></li> <li>❖ La importancia del trabajo en equipo, para no recargar la responsabilidad en una persona sino en un equipo...” <b>CLEPP/E Pág. 173</b></li> <li>❖ “...No imponer cargas de más de 20 horas semanales y crear nuevos grupos para no crear hacinamiento en las aulas” <b>OTMICVCE/M Pág. 96</b></li> <li>❖ “...Carga laboral de 6 horas” <b>OTMICVCE/M Pág. 97.</b></li> </ul>

	Mejoramiento de las condiciones socio laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Las remuneraciones económicas para los maestros favorecen no solo el desarrollo y crecimiento de sus integrantes, sino que también el establecimiento educativo” <b>OTMICVCE Pág. 51</b></li> <li>❖ “...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” <b>OTMICVCE/M Pág. 51</b></li> <li>❖ “...Que el salario permita capacitarse y cumplir sueños y proyectos” <b>OTMICVCE/M Pág. 62</b></li> </ul>
	Cambio educativo y protagonismo del maestro	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “La necesidad de convertirse en un actor partícipe, líder y dinamizador de los procesos de gestión escolar” <b>PGEFIP/M pág. 5</b></li> <li>❖ “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”. <b>LGEFM pág. 10</b></li> <li>❖ “Ser líderes...con capacidad para solucionar problemas de la institución” <b>PGEFIP/M pág. 69</b></li> <li>❖ “La capacidad de dirigir un grupo humano”, para “tomar decisiones” y “solucionar problemas”, teniendo “la iniciativa” de “gestionar y motivar a un grupo”. <b>CLEPP/M pág. 80</b></li> </ul>
Evaluación y gestión escolar	Mejoramiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “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” <b>OTMICVCE/D pág. 74</b></li> <li>❖ “Procesos evaluativos” <b>FPMGE/M pág. 118</b></li> <li>❖ “El afán de mejorar y buscar el bienestar de la comunidad...” <b>PGEFIP pág. 75</b></li> <li>❖ Resultado de evaluaciones anuales. <b>CPPGE/D pág.138</b></li> </ul>
	Evaluación como práctica pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Convocar a una reunión para informar...”, hacer una “distribución en comités”, presentar la “socialización del trabajo” <b>CPPGE/D pág. 96</b></li> <li>❖ “Socialización del trabajo realizado” <b>CPPGE/M pág. 143</b></li> <li>❖ “Con base en la evaluación institucional: Planes, Organización, Ejecución, Control, Evaluar”. <b>CPPGE/M pág.137</b></li> <li>❖ “Se concibe la evaluación como un proceso permanente que contribuya a cualificar tanto los programas de formación permanente...” <b>FPMGE/D pág. 92</b></li> </ul>

## PROYECTOS DE INVESTIGACION

A continuación se mencionan los proyectos citados con sus respectivas autoras y abreviatura del nombre del proyecto.

- ✍ Formación Permanente de Maestros en Gestión Escolar, 2010 (**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, 2006 (**PGEFIP**)
  - Sandra Villamizar.
  - Sandra Suárez.
  - Rocy Aldana
- ✍ Concepciones y Practicas Predominantes de Gestión Escolar en Cuatro instituciones Educativas de Bucaramanga, 2006 (**CPPGE**)
  - Yamile Durán Pineda
- ✍ Construyendo Liderazgo desde la Escuela Propuesta Pedagógica para Promover el Ejercicio del Liderazgo en los Actores Escolares de una Institución Educativa, 2010 (**CLEPP**)
  - Luz Dary Gelvez Landazabal
- ✍ La Organización del Tiempo de los Maestros Influencia en su Calidad de Vida y Calidad de la Educación, 2010 (**OTMICVCE**)
  - Marleny Goyeneche
  - Margarita Rincón
- ✍ Libro Gestión escolar y formación de maestros: un desafío para transformar la cultura escolar. En edición (LGEFM)
  - César Augusto Roa
  - Yamile Durán
  - Aura Luz Castro
- ✍ Incidencia de la Estrategia de Fusión en la Gestión Escolar de la Institución Educativa INEM de la ciudad de Bucaramanga, 2005 (**IEFGE**)
  - Alba Orduz
  - Genny Ravelo
  - Heidy Morales

**ANEXO 2**  
**INVESTIGACIONES CONSULTADAS**

<b>INVESTIGACION</b>	<b>INVESTIGADORES</b>	<b>LUGAR</b>	<b>FECHA</b>
<b>Incidencia de la Estrategia de Fusión en la Gestión Escolar de la Institución Educativa INEM de la ciudad de Bucaramanga.</b>	Alba Orduz, Genny Ravelo y Heidy Morales	Universidad Industrial de Santander, grupo de investigación CEGE	2005
<b>Concepciones y Prácticas Predominantes de Gestión Escolar en Cuatro instituciones Educativas de Bucaramanga.</b>	Yamile Durán Pineda	Universidad Industrial de Santander, grupo de investigación CEGE	2006
<b>Los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros</b>	Sandra Milena Villamizar Villamizar, Sandra Patricia Suarez Medina y Rocy Lizeth Aldana	Universidad Industrial de Santander, grupo de investigación CEGE	2006
<b>Construyendo Liderazgo desde la Escuela Propuesta Pedagógica para Promover el Ejercicio del Liderazgo en los Actores Escolares de una Institución Educativa.</b>	Luz Dary Gelvez Landazabal	Universidad Industrial de Santander, grupo de investigación CEGE	2010
<b>La Organización del Tiempo de los Maestros Influencia en su Calidad de Vida y Calidad de la Educación.</b>	Marleny Goyeneche y Margarita Rincón	Universidad Industrial de Santander, grupo de investigación CEGE	2010
<b>Formación permanente de maestros en ejercicio en gestión escolar.</b>	Luz Amparo Montañez Suárez y Diana Carolina Rodríguez Medina	Universidad Industrial de Santander, grupo de investigación CEGE	2010
<b>Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar</b>	Silvia Patricia Arenas Arenas y Erika Constanza Peña Agudelo	Universidad Industrial de Santander, grupo de investigación CEGE	2011
<b>SINERGIA: Propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar</b>	Dorys Lizeth Pedrozo Sierra y Ángela Marcela Ríos Delgado	Universidad Industrial de Santander, grupo de investigación CEGE	2013
<b>Libro: Gestión escolar y formación de maestros: un desafío para transformar la cultura escolar.</b>	César Augusto Roa, Yamile Durán y Aura Luz Castro	Universidad Industrial de Santander, grupo de investigación CEGE	En edición