

**LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA
FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS**

**SANDRA MILENA VILLAMIZAR VILLAMIZAR
SANDRA PATRICIA SUAREZ MEDINA
ROCY LIZETH ALDANA PEREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE EDUCACIÓN
BUCARAMANGA
2006**

**LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA
FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS**

**SANDRA MILENA VILLAMIZAR VILLAMIZAR
SANDRA PATRICIA SUAREZ MEDINA
ROCY LIZETH ALDANA PEREZ**

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

**Directora
AURA LUZ CASTRO DE PICO
Magíster en Investigación y Docencia Universitaria**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE EDUCACIÓN
BUCARAMANGA
2006**

*A mis padres y mi familia por su amor, su confianza y
valioso apoyo; a ellos este y todos mis triunfos...*

Milena

*A mi familia que con su constante colaboración y apoyo
hicieron posible alcanzar con éxito una de mis grandes metas...*

Rocy

Nuestros más sinceros agradecimientos a:

Dios, dador de vida y amigo incondicional.

Nuestras familias por su amor, constante lucha y entrega, principales motores en nuestras vidas.

La profesora Aura Luz Castro de Pico por sus orientaciones en investigación, de las cuales estamos seguras éste es el primero de muchos frutos profesionales en nuestra vida como educadoras.

Cesar Augusto Roa, nuestro maestro, nuestro amigo y a veces nuestro cómplice, quien con su admirable compromiso con la pedagogía y la educación nos invita a ser cada día mejores personas y educadoras; y por hacer grata nuestra instancia en la Universidad Industrial de Santander.

Los maestros del Instituto Santa Bárbara y Centro Educativo Gustavo Cote Uribe cuya voz y experiencia hicieron posible este proceso investigativo.

Nuestras compañeras(os) del grupo de investigación “Calidad Educativa y Gestión Escolar” por compartir y aportar a esta enriquecedora experiencia como investigadoras.

Sandra Milena y Rocy Lizeth

Agradecimientos

En este gran logro como profesional “Licenciada en Educación Básica”, quiero darle primero las gracias a alguien muy especial, como lo es **Dios**, por que él es mi luz, mi guía y acompañante de este camino, aquel que me dio su apoyo, sabiduría y cariño.

A mi madre, mi gran ejemplo de vida, mi gran amiga y consejera quien con sus esfuerzos y grandes luchas me apoyaron para llevar a cabo esta gran meta, la cual no hubiera tenido este gran valor sino fuera por ella.

A mi hermano, quien es mi gran amigo, consejero que con su gran apoyo, cariño y colaboración incondicional, siempre me brindo su mano para apoyarme en todas las circunstancias y a quien quiero con el corazón.

A mi padre por su apoyo y colaboración constante.

A mi novio aquel hombre especial que me brindo su apoyo y amor en todas las diferentes circunstancias, por ser un leal compañero en mi vida.

A mis maestros, por ser mi inspiración, mi guía en este camino, por ser los partidarios y formadores de grandes conocimientos que fueron de gran valor en mi formación como maestra y quería por ello darle las gracias a ustedes por su apoyo, por ser reales amigos en todo momento.

Solo me queda darle gracias a todos, a la Universidad Industrial de Santander **UIS**, a todos los maestros y aquellas personas con quienes compartí grandes momentos y que ha su vez lograron conmigo construir una etapa llena de felicidad y de crecimiento personal, social y profesional.

SANDRA PATRICIA SUAREZ MEDINA.

CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	
1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
1.1 ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	7
1.3 OBJETIVOS	9
1.4 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
1.5 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
2. HORIZONTE TEÓRICO	21
2.1 GESTIÓN ESCOLAR	21
2.1.1 Características de la gestión escolar	24
2.1.2 Componentes de la gestión escolar	29
2.2 CALIDAD EDUCATIVA Y GESTION ESCOLAR	31
2.3 LA FORMACIÓN DE MAESTROS	33
2.3.1 Marco jurídico de la formación de maestros en Colombia	39
2.3.2 La formación inicial y permanente de maestros	43
2.4 EL PAPEL DEL MAESTRO EN EL NUEVO CONTEXTO EDUCATIVO	47

3.	PROCESO METODOLÓGICO	51
3.1	CLASE DE ESTUDIO	51
3.2	ESCENARIOS Y PARTICIPANTES	51
3.3	PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	52
3.4	PROCESO DE ANÁLISIS	53
4.	HALLAZGOS	55
	A MODO DE CONCLUSIONES	101
	RECOMENDACIONES	107
	BIBLIOGRAFÍA	109

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Líneas para la formación permanente de maestros	34
Cuadro 2. Participantes de la investigación	52
Cuadro 3. Categorías y subcategorías	56

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Dimensiones de la práctica pedagógica	50
Figura 2. Áreas y ejes temáticos para la formación de maestros gestores	98
Figura 3. Estrategias y experiencias para la formación de maestros gestores	100

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Formato encuesta a maestros	114
Anexo 2. Formato de entrevistas a maestros	116
Anexo 3. Cuadros de precategorias	118

RESUMEN

TÍTULO: LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON A FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS

AUTORAS: Villamizar, Villamizar Sandra Milena; Aldana, Pérez Rocy Lizeth; Suárez, Medina Sandra Patricia**

PALABRAS CLAVE: Formación de maestros, formación inicial, formación permanente, gestión escolar, participación, calidad educativa

DESCRIPCIÓN:

Ante el reto de mejorar la calidad educativa se ha replanteado la organización de las instituciones escolares y por ende el papel del maestro dentro de ella, viéndose en la necesidad de asumir nuevos roles en cuanto a su participación y liderazgo de los diferentes procesos institucionales. Es por ello, que esta investigación plantea las siguientes preguntas ¿Cómo realizan los maestros la gestión escolar en las instituciones educativas? y ¿Cómo la formación inicial y permanente se constituye en un factor que posibilita u obstaculiza tales prácticas?

Esta propuesta se desarrolló a través de un proceso de investigación cualitativa apoyado en la estrategia de grupos de discusión con la participación de maestros de dos instituciones escolares de la ciudad de Bucaramanga.

Se encontró que la gestión realizada por los maestros se reduce al desarrollo de procesos de aula; desde sus concepciones se capta una visión de tipo técnico y administrativo que se concreta en la elaboración de proyectos y el cumplimiento de funciones como izadas de bandera, control de disciplina entre otras y establecimiento de alianzas para la consecución de recursos. Se identifican como factores posibilitadores de la gestión, el compromiso de la comunidad, la capacidad de gestión del rector, las propias experiencias administrativas y la formación recibida. Como factores que la obstaculizan se encontró la falta de recursos económicos y materiales, dificultades para el trabajo en equipo, apatía de algunos maestros y la falta de apoyo de los directivos y la nueva política educativa relacionada con la intensificación horaria y el concurso de méritos.

Se destaca en cuanto a la formación inicial, el papel de la Escuela Normal, la que es considerada que apporto más a la formación como gestores que la recibida en las Universidades; la fundamentación teórica relacionada con administración, proyectos educativos y la experiencia con la comunidad; así mismo reconocen que los profesores a través de su actuar y con sus metodologías fueron modelos de gestión. La formación permanente del maestro es escasa, aislada y descontextualizada; las acciones de cualificación van en contravía con el discurso legal y político que exige al maestro su participación y liderazgo en los procesos de gestión, creándose así la idea de que ésta sólo le corresponde a los directivos escolares.

*Trabajo de grado

**Facultad de Ciencias Humanas. Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental.

SUMMARY

TITLE: THE PROCESSES SCHOLASTIC MANAGEMENT AND THEIR RELATION WITH THE INITIAL AND PERMANENT FORMATION OF TEACHERS.*

AUTHORS: VILLAMIZAR, Villamizar Sandra Milena; ALDANA, Pérez Rocy Lizeth; SUAREZ, Medina Sandra Patricia**

KEY WORDS: School management, teacher formation, permanent formation, initial formation, participation, work team, educational quality.

DESCRIPTION:

Facing the improvement challenge of the educational quality, school institution organization has been reviewed, therefore, the role of the teacher within schools, having the necessity about new roles concerning to the participation and leadership of the several institutional processes. That's this investigation makes the following question: ¿How do teachers execute the school gestion in the educational institutes? ¿How does early and continued formation constitute a factor that whether enable or hinder those practices?

This proposal was developed through a qualitative investigational process based on the discussion group strategy with the participation of teachers from school in Bucaramanga.

It found gestion performed by teachers is confined to the development processes within the classroom. From these thoughts a technical and administrative view that is consolidated by elaborating projects and the fulfillment of duties such as hoisting flag, discipline control, among others and the establishment of alliances for obtaining resources. The community commitment, the management principal skills, the own administrative expertise, and the formation received are factor that enhance the management. Shortage of resources both economical and material, work team setbacks disdain of some teachers and lack of support from board staff and the new educational policy related to the increase, and the merit contest are factor found to hinder it.

Referring to the early formation the role of the Normal school is outstanding, which provided more to the formation as managers in comparison to the one taught in the universities. The theoretic foundation related to the administration, educational projects and the experience within community acknowledge that teachers through their actions and methodologies were managerial role models. The continued formation of the teacher is scarce, isolated and non contextualized; qualification actions are all the way around of the legal and political speech that demand to the teacher participation and leadership about the management processes, arising the it only concerns to the school board staff degree paper.

*Project of Degree

**Universidad Industrial de Santander. . Human Science Faculty . Education School

INTRODUCCIÓN

Las nuevas exigencias sociales plantean a la educación demandas de creciente calidad en todos sus procesos, cobrando hoy gran importancia para ello, la mejora de la gestión en las instituciones educativas, reto que implica efectivamente la participación y el trabajo en equipo de cada uno de los miembros de las comunidades educativas. Siendo el maestro el principal generador y dinamizador de procesos en la institución escolar, se ve enfrentado a asumir nuevas funciones dentro de ella, actuando además del aula en diferentes contextos de su práctica profesional.

Ahora bien, el desempeño de los maestros en la institución estará determinado en primer lugar, por aquella formación que recibe en los programas de pregrado, y por aquella formación que recibe en el transcurso de su práctica pedagógica. Este proceso de formación continua se constituye en un factor clave de la mejora educativa, factor que requiere aún mayores esfuerzos y dedicación por parte de los profesionales de la educación.

En la búsqueda de contribuir a una educación con calidad surge esta propuesta, que a través de un proceso de investigación cualitativa y con la participación de maestros de dos instituciones escolares de la ciudad de Bucaramanga, tuvo como principal objetivo identificar elementos o factores de la formación inicial recibida en sus pregrados y de la formación permanente, producto de su ejercicio profesional, que influyen en las prácticas de gestión escolar que realizan en su quehacer pedagógico.

En un primer momento se hizo necesario responder a interrogantes que llevaron a comprender la concepción que tiene el maestro de sí mismo como

gestor de procesos en la institución, las concepciones sobre gestión escolar, y de igual forma las prácticas que caracterizan su papel en tales procesos.

En un segundo momento se exploraron las experiencias de formación tanto inicial como permanente de los maestros, para identificar los elementos que aportan u obstaculizan los procesos de gestión que realizan en las instituciones educativas.

La presente investigación aporta desde su proceso de análisis e interpretación, elementos significativos y una red de relaciones en torno a problemáticas que han sido de constante estudio, independientes la una de la otra como son la formación de los maestros y la gestión escolar en las instituciones educativas; ello se constituye a su vez en un ejercicio enriquecedor que permite ampliar nuestra visión sobre el papel del maestro como líder, dinamizador de procesos y actor de cambio en las instituciones educativas y por ende en su contexto social.

El presente informe está conformado por cinco capítulos: En el **primer capítulo**, se presentan el análisis y planteamiento del problema, las preguntas directrices que orientan el proceso investigativo, la justificación, destacando la importancia de la Formación de Maestros y la Gestión Escolar como factores claves para una educación de calidad y los objetivos. Igualmente se presenta una revisión de los antecedentes investigativos a nivel internacional, nacional y regional sobre el tema investigado y, finalmente la contextualización de la investigación.

El **segundo capítulo** contiene una construcción teórica que intenta aportar elementos de fundamentación a la discusión de la situación problemática; a su vez, está dividido en cuatro partes: la primera, consta de una revisión tanto histórica como legal de la Formación de Maestros especialmente en

nuestro país; la segunda, se relaciona con el papel que juega el maestro ante los desafíos del contexto educativo; la tercera, se constituye en una aproximación al concepto de gestión escolar y finalmente se establece una relación entre gestión y la calidad educativa, atendiendo a los propósitos de la investigación.

El **tercer capítulo** comprende el desarrollo del proceso metodológico de la investigación, que incluye el tipo de investigación, el diseño aplicado, la descripción de los escenarios y los participantes, el proceso de recolección y técnicas de registro de la información, el proceso de análisis cualitativo en el que se construye el sistema de categorías desde el que es posible la interpretación y la validez de los resultados.

El **cuarto capítulo** comprende el proceso interpretativo, parte de la investigación en la que se realiza narrativamente la interrelación entre la información aportada por los participantes en el trabajo de campo, la perspectiva de las investigadoras y la teoría formal existente alrededor de la situación problematizadora.

La parte final del informe incluye las conclusiones y recomendaciones, que dan cuenta de elementos aportados por la investigación y que tienen como propósito generar reflexión y discusión en las instituciones formadoras y en las comunidades educativas en pro de nuevos planteamientos que contribuyan a la calidad de la educación, desde el horizonte dinamizador de la gestión escolar.

1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante el reto de mejorar la calidad de la educación, todos los países dedican cada vez más un mayor esfuerzo a la tarea de fortalecer sus sistemas educativos. Cada gobierno con el ánimo de lograr este objetivo planea nuevas reformas educativas, destina nuevos recursos, renueva los currículos, las metodologías y otros aspectos. No obstante, en la búsqueda de calidad a la que tendría que constituirse como la mayor preocupación en cuestión de educación, que es la formación de los maestros, no se le está dando la debida importancia, ya que son ellos quienes pueden orientar los procesos educativos en función de su transformación y construcción social.

El maestro es resultado de una formación continua, producto de la **formación inicial** que se recibe en las Escuelas Normales y Universidades en una primera fase, y de la **formación permanente** que incluye la capacitación, actualización y mejoramiento continuo de su desempeño como profesional de la educación. En su desempeño al educador se le asigna un papel lleno de compromisos y funciones que se replantean continuamente al vaivén de las exigencias que las nuevas políticas educativas y el contexto social plantean.

Actualmente el maestro no tiene como única función la de mediar procesos cognitivos con los estudiantes con todas las nuevas especificidades pedagógicas que conlleva esta tarea, sino que se ve enfrentado a asumir nuevas funciones que requieren de su participación a nivel institucional, puesto que, las nuevas políticas de organización escolar exigen la participación activa de los miembros de la comunidad educativa; el maestro

se ve en la necesidad de convertirse en un actor partícipe, líder y dinamizador de los **procesos de gestión escolar**, capaz de generar cambios y transformación en la institución y en la comunidad en que se desenvuelve.

Mejorar la gestión escolar es uno de los desafíos de la actual política educativa y para ello se requiere de instituciones autónomas y, de un trabajo conjunto de los diferentes actores de la comunidad educativa, de manera que todos sus esfuerzos se dirijan al logro de los objetivos de la institución. Por ello 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.

Esta búsqueda de transformación conducente al mejoramiento de la calidad educativa se refleja en los diferentes estudios, investigaciones, evaluaciones, planes de mejoramiento y acciones realizadas por colectivos de profesionales, como es el caso del proceso de acompañamiento a 6 instituciones escolares de la ciudad de Bucaramanga realizado por la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander en conjunto con la Secretaria de Educación de Bucaramanga, en el cual se dió un proceso sistematizado de acompañamiento y cualificación de maestros en las áreas de lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales y gestión escolar,¹ se evidenció la necesidad de 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.

Los resultados y las nuevas inquietudes que surgen de estos estudios y la situación problemática que se plantea nos lleva a interrogarnos sobre ¿qué

1 UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar: Fortalecimiento y Apoyo a la Calidad de las Instituciones Escolares. Bucaramanga, 2002-2003

sucede en las instituciones escolares y en las instituciones formadoras de maestros, en relación con su formación para la gestión?; ¿qué clase de maestros se están formando en las Escuelas Normales y en las Facultades de Educación?; ¿bajo qué aspectos y elementos se ha regido su formación?; ¿cómo inciden los procesos de formación de maestros en ejercicio en su capacidad para gestionar?; ¿qué factores de esta formación recibida influyen en el papel que está desempeñando y el que se exige al maestro en la institución escolar?. De estos y otros interrogantes se configura la situación problemática de la investigación, de la cual se derivan las siguientes preguntas centrales: ¿Cómo realizan la gestión escolar los maestros en las instituciones educativas Santa Bárbara y Gustavo Cote Uribe?; ¿cómo su formación inicial y permanente se constituye en un factor que posibilita u obstaculiza tales prácticas?

Las preguntas directrices de la investigación son: ¿cuáles son las concepciones de los maestros sobre la gestión escolar? ¿De qué manera los maestros participan y se vinculan a los procesos de gestión en las instituciones escolares Santa Bárbara y Gustavo Cote Uribe? ¿Qué papel están jugando actualmente los maestros en los procesos de gestión de la institución escolar? ¿Qué factores favorecen u obstaculizan los procesos de gestión que realizan los maestros? ¿Qué factores de la Formación Inicial y permanente han influido en las prácticas de gestión realizadas por los maestros?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Como consecuencia de las transformaciones sociales y de las nuevas políticas educativas que trascienden la organización de las instituciones escolares se ha replanteado el papel que cumple el maestro. Es así como en la actualidad se asignan a su desempeño nuevas funciones, por lo que el maestro se ve en la necesidad de asumir nuevos roles, no sólo en lo que concierne al proceso de enseñanza aprendizaje en las aulas, sino en su participación, vinculación y liderazgo de los diferentes procesos que atañen a la institución escolar.

A nivel de discurso político se conoce la misión del maestro, pero se desconoce la situación concreta en la que se desenvuelve. Es necesario entonces conocer, qué es lo que está haciendo el maestro, sus prácticas pedagógicas y si está cumpliendo con los compromisos que recaen sobre su desempeño. Es por ello, que ésta investigación busca principalmente, a partir de la perspectiva del maestro, generar reflexión acerca de su formación como gestor de procesos en las instituciones educativas.

Caracterizar el papel que está jugando el maestro en los procesos de gestión escolar y a su vez, identificar si se le está preparando para el desarrollo de estas funciones, se constituye en un campo valioso de investigación que contribuye al replanteamiento de la misión del maestro y, aporta a la retroalimentación en las instituciones formadoras como Escuelas Normales y Facultades de educación, de las competencias contempladas en los diferentes currículos y planes de estudios. Esto posibilita la generación de nuevas propuestas de formación o la implementación de las mismas, así como los elementos requeridos para el desarrollo de las competencias, que permitan al maestro responder como actor y líder de cambio acorde con las nuevas exigencias sociales y con los nuevos contextos de la educación.

De esta manera, se pretende tener un impacto no sólo en las instituciones formadoras sino también en las mismas instituciones escolares, posibilitando a que en ellas se promuevan procesos de transformación social desde la institución y la comunidad en la que se desenvuelven, con el firme propósito de contribuir a la anhelada calidad educativa del país.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo General:

Identificar los procesos de gestión que realizan los maestros en las instituciones Santa Bárbara y Gustavo Cote Uribe y los factores de la formación inicial y permanente que se relacionan con ellos.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar las concepciones sobre gestión que tienen los maestros y su papel en los actuales procesos de gestión de las instituciones escolares Santa Bárbara y Gustavo Cote Uribe
- Identificar los factores que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión de los maestros en su práctica pedagógica.
- Identificar los elementos de la formación inicial y permanente que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión desarrollados por los maestros en su práctica pedagógica.

1.4 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La **formación de maestros** ha sido considerada como fundamental en la educación, ya que crea un espacio de posibilidad para la transformación del quehacer docente y de la gestión e institucionalidad educativa; ella es objeto de permanente debate y continua búsqueda de alternativas para su mejoramiento. A continuación se presenta breve reseña de investigaciones sobre Formación inicial y permanente de maestros desarrolladas en el ámbito internacional y nacional.

A **nivel internacional**, la mayoría de las investigaciones sobre formación de maestros hacen referencia a la **formación inicial**, las que dan cuenta de las formas de enseñanza, de los climas de aprendizaje, de los planes de estudio y otros aspectos mas que atañen a esta primera formación que reciben los educadores en las Instituciones Universitarias y en la Escuela Normal, institución que rigió en un inicio esta primera fase en la formación de los educadores. Por otra parte, sobre el tema de **formación permanente**, se encuentran diversidad de ensayos, ponencias, estudios y análisis que dan cuenta de la importancia de la capacitación, actualización y perfeccionamiento del maestro durante su servicio en pro de mejorar su desempeño profesional. Además, como producto de investigaciones, surgen numerosas propuestas y programas de formación permanente. Entre las investigaciones más representativas se encuentran las siguientes:

1. Graciela Messina², en su trabajo “¿Cómo se forman los maestros en América Latina?”, realizó un diagnóstico de la formación inicial de los maestros; en él recoge la situación actual y evolutiva de las instituciones educativas que ofrecen programas de formación inicial en 17 países de

²MESSINA, Graciela. Investigación en o investigación acerca de la formación docente: un estado del arte en los 90. En: Revista Iberoamericana de Educación. Formación Docente. Nº 19. Madrid: OEI. Enero-Abril, 1999. p. 168

América Latina y el Caribe y su relación con las reformas desde los orígenes de la Escuela Normal hasta 1995. De este estudio descriptivo Messina concluye, que la pérdida de hegemonía de la Escuela Normal coexiste con la aparición de los institutos terciarios y las universidades en el campo de la formación inicial de maestros y la jerarquización formal de la oferta de formación inicial para los maestros durante los últimos veinte años coexiste con la desvalorización del trabajo docente.

2. Jacqueline Gysling y otros investigadores, presentan “Modelos de formación de profesores aplicados en las instituciones de educación media en Chile”³. Es una investigación descriptiva acerca de los saberes que constituyen la formación inicial con particular referencia en la organización curricular (planes de estudio) y su relación con las características institucionales de los centros formadores. Se concluye que, los ordenamientos institucionales tienen impacto en la organización curricular, especialmente en las relaciones entre las áreas de formación profesional y disciplinar; los procesos de formación de profesores se producen en instituciones tremendamente heterogéneas y se orientan por formulaciones curriculares diversas, diferencias de rango (universidades vs. institutos profesionales), de tipo y calidad del quehacer académico, de tipo y contenidos de los diseños curriculares; existen deficiencias relacionadas con: la formación didáctica, los procesos de práctica profesional y la visión que se da acerca de los alumnos; además se entrena a los profesores para un tipo de investigación fuera de su alcance.

3. Jorge Sepúlveda bajo un diseño experimental, presenta “Una estrategia innovadora en el perfeccionamiento docente”, orientada a la consecución de dos propósitos: elaborar y aplicar un programa de microenseñanza al perfeccionamiento del profesorado y, evaluar la capacidad de dicho

³ Ibid. P. 173

programa con el fin de ampliar la aptitud de los profesores para crear comportamientos participativos en los estudiantes. ⁴

Es importante destacar una investigación acerca de la influencia de la **formación inicial en el desempeño de los maestros**, realizada por Raúl Navarro y Enrique Pascual denominada “Estudio de la incidencia en la formación inicial en el desempeño profesional de los profesores de educación media en Chile”⁵. La problemática gira en torno a conocer cuáles son las percepciones sobre la influencia conjunta de la formación recibida y su desempeño profesional. Con este estudio se confirma que tanto la formación inicial como las condiciones institucionales y laborales inciden en el desempeño como educadores.

En el **contexto colombiano**, los antecedentes investigativos sobre formación de maestros centran su atención en la formación inicial de los mismos, especialmente aquella que se da en la **Escuela Normal**; en cuanto a formación permanente, las investigaciones siguen la misma línea internacional de creación y mejoramiento de los programas de formación para maestros, entre ellos se destacan:

1. El trabajo adelantado por Ingrid Muller⁶ del centro de investigaciones de la Universidad Pedagógica Nacional, titulado: La lucha por la cultura. La formación del maestro Colombiano en una perspectiva Internacional. En este estudio se presenta el tema de la formación docente inicial con una perspectiva histórica y comparada con países de referencia como Alemania, en un proceso encaminado a crear un único sistema para la formación de maestros de preescolar hasta nivel universitario.

⁴ Ibid. P. 187

⁵ Ibid. P. 175

⁶ Ibid. P. 174

2. Un estudio realizado por Alejandro Álvarez Gallego, Elsy Romero Rojas y Maria Isabel Gutiérrez, de la Universidad Pedagógica Nacional⁷, titulado: La formación inicial y profesional de los educadores para la básica primaria colombiana. Este estudio es un diagnóstico sobre datos secundarios acerca de la formación inicial para los maestros de básica primaria en Colombia; en él se caracteriza el movimiento sindical del Magisterio y analiza la reforma Colombiana. Hace referencia a la reestructuración de las escuelas Normales, así como la formación profesional de maestros para la básica primaria en las facultades de educación.

3. Guillermo Zambrano y otros investigadores, realizan la “Evaluación de los programas de formación permanente”⁸ en Bogotá. Esta investigación de tipo evaluativa surge a partir de la problemática de desajuste entre los programas de capacitación de los maestros y sus intereses o su formación profesional; su principal objetivo fue valorar el impacto de los programas de formación permanente y a partir de dicha evaluación, formular políticas y lineamientos de acción para fortalecer estos programas. Como resultado de la aplicación de los programas mejorados, concluyen que éstos ayudaron a los participantes a mejorar los fundamentos y las estrategias de trabajo en su área de desempeño.

Existen numerosos estudios vinculados a la **práctica pedagógica** y diversidad de experiencias particulares que han servido de base a la tarea de mejoramiento de la formación docente y por ende del desempeño profesional de los maestros, pero son escasos aquellos que específicamente apuntan a relacionar la formación con los procesos de gestión desarrollados por los maestros en las instituciones escolares.

⁷ Ibid. P. 170

⁸ TORRES Zambrano, Guillermo y otros. Evaluación de los programas de Formación Permanente. Instituto para la Investigación Educativa y Desarrollo Pedagógico. Santa fe de Bogota, Colombia: 2000

Con frecuencia el concepto de **Gestión escolar** se relaciona con los de eficiencia, calidad y eficacia escolar; tales estudios han sido de gran interés y desarrollo en todo el mundo, especialmente en los países de corte anglosajón donde nacieron. No obstante, en **Latinoamérica** se puede encontrar una diversa gama de estudios en torno a la gestión escolar asociada a la eficacia escolar y calidad de la educación, los cuales pretenden conocer y profundizar en los factores que determinan los resultados en cuanto a rendimiento académico, manejo de recursos y organización interna en las instituciones; algunos de los más representativos son:

1. Sylvia Schmelkes en el trabajo, “El proyecto escolar como organizador del quehacer de la escuela”⁹, planteó como objetivo iniciar un proceso de transformación de la gestión educativa en escuelas de preescolar y primaria. Este proyecto inicialmente fue objeto de un cuidadoso seguimiento investigativo a fin de aprender sobre gestión para la calidad a partir de un proceso de intervención; se encontró que alrededor de una tercera parte de las escuelas realiza un proceso real de planeación escolar con objetivos académicos orientados a mejorar la calidad de los resultados. Otra tercera parte abandona el proceso en algún momento del año. La última parte, simula que planea conforme a la propuesta planteada por el proyecto. Lo que se plantea en esta investigación en torno a la transformación de la gestión supone profundos cambios respecto a la educación, al papel de la escuela y del maestro; sugiere modificaciones en el quehacer del director y la interacción entre maestros y, sobre todo, pretende vincular administración y educación de manera que se logre pedagogizar la gestión; ahora bien, estos cambios no se logran en el transcurso del ciclo escolar ni pueden ocurrir en forma homogénea entre las diversas escuelas.

⁹ SCHMELKES, Sylvia. El proyecto como organizador del quehacer de la escuela. Departamento de Investigaciones Educativas. México D.F: CINESTAV-IPN. 1996

2. Nacarit Rodríguez en “Gestión escolar y calidad de la enseñanza”¹⁰, compara diferentes modos de gestión escolar, para establecer sus relaciones con los procesos de enseñanza y los resultados del aprendizaje e identificar los elementos y actores de la gestión escolar de mayor relevancia para mejorar la calidad. A través de un diseño etnográfico se recogió información sobre tres aspectos: gestión escolar (organización, funcionamiento, planta física y personal), gestión pedagógica (programación, interacción en el aula, teorías y creencias de los maestros) y resultados de la enseñanza (conocimientos en lengua y matemática y satisfacción de los representantes). Los resultados muestran una clara relación entre la dependencia administrativa de la escuela, los procesos de gestión, los procedimientos de enseñanza y los resultados de las pruebas de conocimiento aplicadas, además se da una tendencia favorable hacia una organización escolar comunitaria y participativa.

A **nivel nacional** las investigaciones sobre eficacia y la **gestión escolar** han estado igualmente vinculadas al concepto de calidad de la educación, interesándose principalmente por la relación entre el rendimiento académico de los estudiantes y las variables internas y externas al contexto de la escuela que contribuyen a este logro.

Colombia al igual que otros países de Latinoamérica en la década de los noventa, estuvo marcada por profundas reformas en el sistema educativo buscando ampliar la cobertura y el mejoramiento de la calidad de la educación. Uno de los resultados de tales reformas ha sido las evaluaciones realizadas por el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (Saber), que contribuyen a identificar e indagar sobre los factores que inciden en estos resultados como base para la creación de nuevas

¹⁰ RODRIGUEZ, Nacarit. Gestión escolar y calidad de la enseñanza. Universidad de Venezuela. Julio, 2000.

políticas educativas. A partir de este hecho cobra gran importancia el desarrollo de estudios sobre los factores asociados a los logros académicos de los estudiantes.

Es de resaltar la importancia de otro tipo de investigaciones que dan cuenta de la calidad de la educación en el país, y que tienen como antecedente la organización de un sistema nacional de pruebas, el primero de ellos los Exámenes de Estado que aplica el Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior, que en un primer momento se utilizaron solamente con un criterio selectivo y que más adelante se constituyen en una estrategia para mejorar la calidad educativa en el país.

En esta misma línea de evaluación de la calidad y los factores asociados al rendimiento académico, se establece en Bogotá a partir de 1998, la Evaluación Censal de Competencias Básicas de los estudiante de 3º, 5º, 7º y 9º en las áreas de Lenguaje, Matemáticas y Ciencias; paralelo a esto se indaga sobre posibles factores asociados a la organización institucional y la gestión escolar.

Al respecto, Sarmiento A.¹¹ realiza el estudio denominado “Evaluación de la Calidad de la Educación primaria y secundaria en Santa Fe de Bogotá”, cuyo propósito fue identificar los factores relacionados al rendimiento cognitivo de los estudiantes a partir del análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones. El análisis de este estudio se centra en los factores institucionales relacionados con la organización y la gestión escolar, señalando que la escuela puede contribuir a compensar las desventajas producto del nivel socioeconómico de los estudiantes.

¹¹ Sarmiento, citado por MURILLO, Javier. La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional sobre el Estado del Arte. Convenio Andrés Bello – Centro de Investigación y Documentación Educativa. (CAB-CIDE) Bogotá, 2003. p. 247

A **nivel regional**, se aplica igualmente la Evaluación Censal de Competencias Básicas, producto del análisis de los resultados de la aplicación de éstas en el año 2001. Surge entonces el proyecto “*Fortalecimiento y Apoyo a la Calidad de las Instituciones Escolares*”¹², adelantado por la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander en conjunto con la Secretaría de Educación Municipal de Bucaramanga, durante los años 2002 y 2003 con el fin de iniciar un proceso de acompañamiento y cualificación en 6 instituciones escolares, como alternativa para transformar la cultura escolar en relación con los procesos pedagógicos y de gestión escolar. A través de un diseño de de acción participativa, la comunidad educativa pudo identificar sus fortalezas, necesidades, factores portadores de cambio y calidad y proponer planes de mejoramiento.

En la línea de concepciones y prácticas de la maestría en pedagogía de la UIS, Yamile Durán¹³ en su trabajo de grado titulado “Concepciones y prácticas predominantes de gestión escolar en cuatro instituciones educativas, del municipio de Bucaramanga” a través de un tipo de investigación cualitativa apoyada en la etnografía, describe las prácticas que predominan en la gestión escolar e identifica a partir de ellas las concepciones y los factores portadores de cambio y calidad que posibiliten la generación de nuevos enfoques de gestión.

¹²UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar. Fortalecimiento y Apoyo a la Calidad de las Instituciones Escolares. Bucaramanga 2002-2003

¹³ DURAN PINEDA, Yamile. Concepciones y prácticas predominantes de gestión escolar en cuatro instituciones educativas, del municipio de Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. 2005

1.5 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tuvo lugar en dos instituciones de carácter oficial de la ciudad de Bucaramanga.

El *Centro Educativo Gustavo Cote Uribe*, ubicado en la zona Norte, en la carrera 5 N° 15D Norte 23 del barrio Maria Paz. Creada a partir de la solidaria labor de un maestro, y posteriormente de un dragoneante de la policía de la ciudad, Norberto Tarazona, quien junto a un pequeño grupo de habitantes lideraron las acciones pertinentes para la construcción de la institución, acciones que dan resultados para el año 1999, año en que la CDMB aportó el terreno y bajo la administración del Dr. Luis Fernando Cote Peña se autorizaron los recursos para la construcción de la planta física de la escuela, que es bautizada Centro Educativo Gustavo Cote Uribe, en honor al padre del señor alcalde.

En ese mismo año la Secretaría de Educación nombró como rectora a la Licenciada Marlene Mercedes Díaz, quien hasta el día de hoy ejerce la dirección. Actualmente la institución cuenta con 39 maestros y una población estudiantil distribuida en los grados de preescolar, básica primaria, secundaria y media vocacional.

Al interior la Institución está organizada por comités; existen cuatro comités encargados de la planeación institucional a la que se realiza valoración y seguimiento permanente. Cada uno de los comités esta conformado por un coordinador, secretario, cronograma, fechas de trabajo, funciones y espacios de evaluación. Estos son: el *administrativo*, encargado de la planeación general de la institución, del manejo de los proyectos; el *pedagógico*, que tiene como funciones el ajuste al manual de convivencia y PEI; el *cultural*, se encarga de toda la parte deportiva y, el *social*, que tiene como función

organizar las fiestas como día del estudiante, aniversario de la institución, día del maestro entre otras.

La elaboración de proyectos institucionales nace y es gestionada por la comunidad educativa y las entidades en convenio a partir de las necesidades que se evidencian en la institución en cuanto a infraestructura, recursos y procesos de formación y académicos. Entre estas entidades se destacan el Club Kiwanis, Visión Mundial, Comfenalco, la CDMB, la UIS, entre otras, que apoyan proyectos en la institución como: Educación en valores, Computadores para educar, la Huerta escolar, la Banda de Honor, etc. Actualmente la institución en convenio con la CDMB y la UIS gestiona la creación de la Granja Integral El Verdel, a propósito de la modalidad técnico ambiental del Centro Educativo.

El PEI se trabaja igualmente por comités; ha proyectado su visión al 2008 y ha sido orientado hacia la calidad pedagógica, metodológica y administrativa. Tiene como modelo pedagógico el constructivismo, propiciando la educación por proyectos, la pedagogía activa, currículo abierto y la participación de la comunidad educativa. Los principios y fundamentos que orientan la acción pedagógica de la institución, están orientados a buscar la calidad pedagógica y socioeconómica.

El *Instituto Santa Bárbara*, está ubicado en la zona oriente, en la calle 0 N° 5-127 de la vereda denominada con el mismo nombre. Creada mediante acuerdo 019 de junio 2 de 1993 como Escuela Rural Santa Bárbara por un miembro de la comunidad educativa, el 13 de abril de 1999 mediante resolución 1116 fue legalizada como Instituto Santa Bárbara por ofrecer la Educación Básica completa.

Actualmente la dirección de la institución, desde el año 2002, esta a cargo de la Licenciada Fanny Archila; conforman el establecimiento además una coordinadora, 11 maestros, todos miembros del gobierno escolar, y una población estudiantil distribuida en los grados de preescolar, básica primaria y secundaria.

La estructura física del Instituto cuenta con un piso, en el cual se ubican 7 aulas salones de clase de 5 m x 3 m, un patio de recreo de 11 m x 11 m, baños, cafetería, casa para el viviente y una oficina para la sección administrativa. Fueron adoptados por el Club kiwanis, quienes aportaron la sala de cómputo que tiene hoy la institución, recurren a convenios con la Universitaria de Santander con el fin de garantizar zonas para la recreación de sus estudiantes, laboratorios de química, ayuda psicológica, médico y fisioterapeutas.

Los proyectos institucionales se desarrollan con la participación de todos los maestros de acuerdo a su especialidad, y se realizan en convenio con entidades como la UDES, la Corporación de la defensa de la meseta de Bucaramanga, el Club Kiwanis, entre otras. Actualmente la institución desarrolla proyectos de Educación sexual, Reciclaje, Huerta escolar, Talleres de lectura y escritura, Participación ciudadana, etc.

En el PEI de la institución la misión, visión y objetivos giran en torno a la formación integral del estudiante, su preparación para el futuro mediante procesos de calidad, equidad y excelencia y el mejoramiento de la calidad de vida en la comunidad. Además se pueden identificar cuatro componentes de la gestión: la gestión académica, directiva, administrativa-financiera, y de la comunidad. La evaluación de la gestión está fundamentada en la autoevaluación anual y el mejoramiento institucional.

2. HORIZONTE TEORICO

En el presente capítulo se abordan los fundamentos conceptuales que dan soporte a la investigación, los cuales apuntan a hacer un análisis sobre la gestión escolar, la calidad educativa, la formación de maestros (inicial y permanente), y el nuevo papel del maestro ante los retos educativos.

2.1 LA GESTION ESCOLAR

La situación actual de la educación requiere una nueva visión y organización de la institución escolar de manera que se trasciendan las concepciones y prácticas que tradicionalmente han imperado. Ante esta necesidad de transformación de la escuela, cobra mayor relevancia la gestión escolar como proceso clave para el funcionamiento y el mejoramiento de las instituciones escolares. Para iniciar una aproximación al concepto de gestión escolar es necesario reconocer que el mismo, aún adolece de fortaleza teórica en el campo educativo que dificulta concretarlo.

Hasta hace unos años era común que los directores de las instituciones definieran sus actividades utilizando el concepto de administración escolar.

“Si bien los estudios del campo administrativo ya hacia tiempo habían sido propuestos como herramientas de trabajo para diversas prácticas vinculadas con la dirección escolar y todas ellas identificadas con el concepto genérico de gestión, esto había sido hecho retomando viejas propuestas administrativas, generalmente trasladadas sin preámbulo al campo educativo.”¹⁴

¹⁴ Revista La tarea. Políticas públicas y gestión educativa. Editorial del N° 18. México, 2005. [contribution online]

Esta teoría clásica suponía una similitud entre las escuelas y las empresas, y separaba las acciones administrativas de las acciones pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directores, quienes asumían su identidad profesional sobre la idea de ser administradores. Bajo este modelo de administración la organización escolar se limitaba a cumplir con tareas formales y rutinarias sujetas a políticas ajenas a sus propias necesidades; caracterizada por una división y jerarquización del trabajo, una comunicación vertical y toma de decisiones centralizada.

Ante estas formas rutinarias, formales y rígidas con que se habían tratado las situaciones educativas y ante las nuevas exigencias y transformaciones sociales, se propone una reconceptualización de la escuela como la unidad de organización clave del sistema educativo, y así mismo una visión sobre el concepto de gestión escolar, ya no como un proceso únicamente administrativo, sino como un proceso complejo que involucra a toda la institución, sus ámbitos y contextos. Al respecto, vale la pena partir de algunos conceptos planteados por autores acerca de la gestión escolar.

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

“Precisamos la gestión como la capacidad para visualizar y alcanzar los propósitos de la empresa o institución. Es decir que hay una acción gerencial interna y externa cuando se busca y alcanza cooperación, negociación, acuerdos, responsabilidad e impacto social. En el mismo orden, se concibe la administración como la capacidad de organización interna de una empresa o institución para desarrollar servicios eficientes.”¹⁵

¹⁵ Ministerio de Educación Nacional. Plan Decenal de Educación. 1996 – 2005 “Educación para la democracia, el desarrollo, la equidad y la convivencia”. Bogotá: OP Gráficas, 1996.

Se deja entrever que se concibe la gestión de manera más amplia que la administración, siendo esta un componente de aquella. Se hace referencia a una gestión con visión de futuro que potencia y genera el desarrollo y la participación de los actores sociales y de la comunidad externa en la consecución de los objetivos de la institución.

Lya Sañudo en su concepción sobre gestión escolar, plantea la presencia de la dimensión pedagógica en la organización de las instituciones escolares y postula la formación integral del estudiante como resultado de las interrelaciones que la escuela establece y de la gestión como proceso que implica compromiso y participación de la comunidad educativa, así,

“la gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos. Se puede entender que la organización institucional, en el ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y, dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito”¹⁶

Estas nuevas formas de comprender la organización escolar brindan la noción de integralidad en los procesos de gestión. En este sentido, el proyecto CIGA considera la gestión escolar *“como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución.”*¹⁷; así mismo, define la gestión como:

¹⁶ SAÑUDO, Lya. La transformación de la gestión educativa: entre el conflicto y el poder. [contribution online]

¹⁷ PROYECTO CIGA. Gestionando una Cultura de la Calidad en la Educación. Chile 2002. [contribution online].

“el proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad cual es la de lograr aprendizajes significativos. Gestionar implica, por consiguiente enhebrar, hilvanar, entretejer todo aquello que acontece diariamente en la cotidianidad de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, es decir hacer posible el propósito de la institución”.¹⁸

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

2.1.1 Características de la Gestión Escolar

Para establecer el desarrollo de la gestión escolar en las instituciones educativas se deben plantear ciertas características que aseguran la calidad y el éxito de la gestión que se desarrolla. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se tomó como referente la experiencia desarrollada por el Galardón Santa Fe de Bogotá a la Gestión Escolar, realizado en su primera versión en el año 1997 en el cual se establecieron varios hallazgos con respecto a ¿cuáles son las características de una escuela de calidad?,¹⁹ y que indudablemente muestran un horizonte acerca del tema que se está desarrollando. Dentro de estas características se toman las que se consideran más pertinentes: el liderazgo, la cooperación, el trabajo en

¹⁸ Ibid., p.4.

¹⁹ González, Henry. Las siete características de una institución de calidad. Las enseñanzas del galardón Santa Fe de Bogotá a la gestión escolar 1997. En: Revista del Instituto para la investigación y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. Educación y Ciudad. Santafé de Bogotá, Colombia. N° 5, junio 1998. p. 69

equipo, la relación personal, la capacitación continua y permanente y la capacidad de aprendizaje.

1. El Liderazgo: el liderazgo en la gestión escolar, no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa. Sin embargo, se sigue pensando en el papel central del directivo, *“no porque ellos sean los depositarios exclusivos de la gestión, sino porque necesariamente les está reservado un papel protagónico diferencial: el de coordinadores y animadores de las nuevas maneras de abordar el trabajo”*²⁰. La gestión requiere siempre un responsable y para que la misma sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe estar vinculado con el quehacer diario de la escuela: formar.

Por otra parte, las nuevas concepciones sobre las organizaciones y los desafíos que presenta la gestión de instituciones escolares del siglo XXI, requieren del compromiso y la actuación de líderes educativos. Estos serán quienes deban planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no sólo en el interior de las escuelas, sino también en la vinculación de éstas con su contexto. Por lo tanto, el liderazgo educativo se ve abocado a generar nuevas formas, habilidades y destrezas para asumir la tarea de la conducción y dirección escolar. Con relación a las características del líder educativo Martha Tennutto citando a Jaime Grinberg,²¹ aclara:

²⁰ ESPELETA, Justa. La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina. Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados. México, 2002 [contribution online]

²¹ GRINBERG, J. citado por TENNUTTO, Martha. Escuela para Maestros. Montevideo: Tercer Milenio, 2004. p.102

“Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables y estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avance en la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social”.²²

Así, este autor sintetiza una serie de habilidades que considera deseables para el buen desempeño de cualquier líder educativo; en otras, palabras la concepción de líder está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas. Igualmente señala el autor, *“un líder no busca ser más eficiente haciendo más de lo mismo, sino que imagina y construye nuevas posibilidades tanto dentro como fuera de las instituciones existentes”*²³.

Quiere decir esto, que también es condición del líder ser un visionario que planifica sus acciones para alcanzar metas sometidas a continuas evaluaciones. Su importancia reside en que no se trata de una tarea solitaria, ya que el líder se define en función de los integrantes de las instituciones logrando en ellos un efecto de sentido que hace coordinar las acciones de todos, para lograr los propósitos dentro de un marco de valores específicos.

2. Relaciones Personales: Las instituciones se hallan integradas por personas que se relacionan a través de sistemas tanto formales como informales, por consiguiente, la relación personal, debe enfocarse hacia la

²² Ibid., p.103.

²³ Ibid., p.103.

creación de ambientes de trabajo propicios donde se manifieste abiertamente la colaboración y participación a través del aporte de ideas y sugerencias que son propuestas como alternativas para incidir en los problemas que aquejan la vida escolar; así mismo, la generación de espacios donde se alienta la tarea de otros y se reconozca que todos son importantes como un grupo con deseos y posibilidades de crear y desarrollar una manera distinta de trabajar en la escuela.

3. Trabajo en Equipo: *El trabajo en equipo, se orienta a desarrollar un trabajo colegiado como una forma que crea y sostiene un ambiente escolar integrado, donde se reconoce el trabajo de los actores educativos, como profesionales de la educación pero a la vez como seres humanos. La conformación de equipos de trabajo, no es equivalente a la constitución de grupos, a pesar de que pueden existir algunos puntos en común. El grupo es considerado como un macro individuo, donde el comportamiento se efectúa en dos niveles: el de la tarea común y el de las emociones comunes, por lo que surge la tendencia a pensar que cada integrante representa una función especializada, que permite entender lo que le pasa a todo el grupo; y por otra parte que los miembros se combinan en forma involuntaria para actuar. Por su parte, la noción de equipo encierra la preocupación central en la creación de organizaciones. Al respecto Ernesto Gore afirma: “los equipos surgen como formas de trabajo capaces de dar respuesta a las necesidades de especialización e integración, a estructuras más flexibles y a la organización del saber”²⁴. En la práctica, la dinámica del trabajo en equipo puede observarse en que los miembros van construyendo acuerdos y significados comunes comprometiéndose con la tarea que asumen.*

²⁴ GORE, E. citado por TENNUTTO. Op. cit., p.134.

En conclusión el trabajo en equipo es una modalidad que articula las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, metas y objetivos a obtener. Implica una interdependencia activa entre todos los miembros que comparten y asumen un proyecto, por lo cual debe basarse en la confianza y el apoyo recíproco de los integrantes.

4. Formación continúa y permanente: Cuando la institución ha definido con claridad su horizonte y tiene una visión nítida acerca de sus metas académicas los procesos de formación son selectivos y pertinentes al desarrollo de sus propósitos. Los maestros se educan y entrenan para mejorar su trabajo, para profundizar sus hallazgos, para mejorar sus resultados. Poseen criterios para la definición de temas y planes de formación. La institución en su conjunto es consciente de la necesidad del crecimiento profesional de sus miembros e invierte tiempo, presupuesto y esfuerzos en su educación y entrenamiento.

5. Capacidad de Aprendizaje: la institución debe comenzar a poseer mecanismos que permitan que todos conozcan los métodos y procedimientos exitosos de unos para que la escuela como institución, como organización aprenda. Es necesario que las instituciones acumulen conocimiento y estén en capacidad de proponerse nuevos retos, es decir, convertirse en organizaciones inteligentes, en instituciones que aprenden. Esta capacidad de aprendizaje también se refiere a la disposición de la institución a aprender del entorno, a mantenerse actualizada y comunicada con sus pares y con otras entidades aún no afines.²⁵

²⁵ TENNUTTO, Op. cit., p.106.

2.1.2 Componentes de la gestión escolar

El Ministerio de Educación en su política de promover planes de mejoramiento de la calidad, aunque no define la gestión escolar, propone cuatro componentes que la describen y se constituyen en herramientas claves que desarrollados en consenso y con el compromiso de cada uno de los actores de la comunidad educativa darán como resultado óptimos y eficaces procesos de mejoramiento institucional; cada componente tiene un campo de acción en el que trabaja, unos elementos de referencia que sirven para proponer objetivos y metas de mejoramiento y unas áreas de trabajo en las que se identifican oportunidades de mejoramiento²⁶; tales componentes son:

- **Componente académico:** su campo de acción es el diseño, desarrollo y evaluación del currículo. Los aportes del directivo escolar, maestros y coordinadores en cuanto a conocimientos, experiencias, innovaciones, investigaciones, entre otros, impulsan el desarrollo y mejoramiento institucional para conseguir los objetivos propuestos.

Sus referentes son los resultados de las evaluaciones y los estándares básicos de competencias. Sus áreas de trabajo comprenden el plan de estudios, la articulación entre grados, niveles y áreas, los métodos de enseñanza, los proyectos transversales, la investigación e innovación y el clima de aula.

²⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 5. Planes de Mejoramiento: Y ahora ¿cómo mejoramos? El diagnóstico para mejorar: los contenidos de referencia para cada uno de los componentes de gestión. Bogotá, Colombia, 2004. p. 15-18

Sus oportunidades de mejoramiento tienen que ver con actividades en integración curricular, acuerdos pedagógicos, diálogo entre grados, áreas y niveles, tiempos para el aprendizaje, sistema de evaluación interna, uso de resultados y uso pedagógico de recursos.

- **Componente administrativo y financiero:** su campo de acción es la planeación, desarrollo y evaluación de acciones que respalden la misión de la institución mediante el uso efectivo de los recursos.

Sus referentes son las normas sobre aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos, y los procesos y procedimientos. Sus áreas de trabajo comprenden el apoyo administrativo a la actividad académica (información y registro), apoyo financiero y logístico (bienes), servicios complementarios y recursos humanos.

Sus oportunidades de mejoramiento implican actividades en servicios internos, biblioteca, laboratorios, inventario de bienes y reingeniería.

- **Componente de la comunidad educativa:** su campo de acción vincula a los miembros de la comunidad y a la institución con su entorno, a fin de fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Sus referentes son el contexto de la institución, el proyecto educativo institucional, el manual de convivencia, los resultados de las evaluaciones y los proyectos transversales. Sus áreas de trabajo comprenden la participación, la prevención, la convivencia, la inclusión y permanencia.

Sus oportunidades de mejoramiento se relacionan con actividades de formación, acuerdos de convivencia, proyecto de vida, uso del tiempo libre y dirección de grupo.

- **Componente directivo:** Su campo de acción es la institución educativa en su conjunto, lo cual se manifiesta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia. Bajo el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se dirige estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Sus referentes son la gestión académica, la gestión administrativa y la gestión de comunidad. Sus áreas de trabajo están en el direccionamiento estratégico, la planeación, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima institucional. Sus oportunidades de mejoramiento tienen que ver con actividades para crear una visión compartida, proyección y definición de prioridades, procesos comunicativos y conformación del equipo de gestión institucional.

2.2 CALIDAD EDUCATIVA Y GESTION ESCOLAR

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

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

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

“Hablamos de calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos, cuando las instituciones educativas se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; hablamos de calidad de educación cuando, con lo que aprenden, los estudiantes saben y saben desempeñarse en forma competente.”²⁷

Frente a este concepto centrado sólo en los estudiantes, el planteado por la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo posibilita una mirada más amplia e integral de la 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 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 todas ellas de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimiento académico”²⁸

En este orden de ideas, se concibe la escuela como la unidad básica donde ocurren el cambio y la mejora, constatando que los procesos que se desarrollan en su interior y el papel que cumple cada uno de sus actores, produce significativos impactos en los resultados de los estudiantes y de la organización en su conjunto. Por lo tanto, la gestión escolar como aquel proceso que articula las acciones planificadas bajo la responsabilidad y participación de la comunidad educativa se constituye en el principal motor

²⁷ Ministerio de Educación Nacional. Cartilla Serie Guías N° 5. Planes de Mejoramiento. Op. cit., p. 5

²⁸ Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Bogotá: COLCIENCIAS, 1994. p. 116

hacia la búsqueda de los objetivos de la institución y por ende de la calidad educativa.

Al respecto, López Rupérez²⁹ (1999) señala:

"...esa concepción global o integral de la noción de calidad escolar nos remite, necesariamente, a la correspondiente aproximación global o integral en la forma de gestionarla. La gestión de la calidad en los centros docentes ha de ser, pues, global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza las instituciones educativas excelentes".

2.3 LA FORMACIÓN DE MAESTROS

Es sentida la preocupación mundial por cualificar los sistemas educativos, dado el papel estratégico que la educación tiene frente a la formación de las presentes y futuras generaciones en pos de responder a los retos que plantean los nuevos escenarios.

"En el mundo contemporáneo la educación se constituye en la posibilidad más cierta de desarrollo social y humano de un pueblo. Es tan determinante el nivel educativo de un país en relación con sus oportunidades de sobrevivir política y económicamente en medio de un contexto de globalización, que la educación es un asunto prioritario del Estado y la sociedad civil."³⁰

De ahí que la búsqueda de la calidad educativa se ha convertido en una prioridad de las agendas de los sectores políticos, organizaciones sociales y de las mismas instituciones educativas como estrategia para superar las problemáticas actuales: se anhela una nueva sociedad y para ello una buena

²⁹ RUPÉREZ, López. 1999. Citado por: PROYECTO CIGA. Op. cit., p. 2.

³⁰ Ministerio de Educación Nacional. Plan Decenal de Educación. Op. cit., p. 15

educación en donde se cuente con excelentes instituciones, buenos maestros, adecuados procesos educativos, padres y niños comprometidos con su formación.

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

La Comisión Internacional sobre la educación del siglo XXI, en su informe a la UNESCO, señala la importancia de la calidad de los educadores y reafirma que ésta debe ser una prioridad en todos los países. Igualmente presenta algunas medidas que deben adoptarse para mejorar la calidad y la motivación de los maestros³¹:

- Contratación. Mejorar la selección del profesorado.
- Formación Inicial. Establecer nexos más estrechos entre las universidades y los institutos de formación de los futuros maestros. Una formación que haga hincapié en los cuatro pilares de la educación.
- Formación continua. Acceso frecuente de los maestros a los programas de formación continua. Dichos programas pueden servir para familiarizar a los maestros con los avances de la tecnología de la información y la comunicación, empleo de técnicas de enseñanza y contribuir a acercar entre sí el saber y la técnica.

³¹ Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por JACQUES DELORS. La Educación encierra un tesoro. Madrid: UNESCO-Santillana, 1996. p. 169-171

- Contratación y perfeccionamiento del Profesorado de formación pedagógica.
- Control. Mantener un diálogo con los maestros, evaluar los procesos y reflexionar respecto a los medios de identificar y premiar a los buenos maestros.
- Administración. Reformas de gestión encaminadas a minimizar las tareas administrativas que incumben a los educadores, para dar mayor tiempo a los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Condiciones de trabajo satisfactorias y sueldos comparables a los de otros empleos que requieren un nivel comparable de formación. Motivación a los maestros que se encuentren en situaciones difíciles.
- Medios de enseñanza. La calidad de la formación pedagógica y de la enseñanza depende en gran medida de los medios de enseñanza.

La **formación de educadores en Colombia** al igual que en el ámbito internacional, ha sido permanente objeto de reflexión, de numerosos debates y discusiones, de creación de políticas y reformas por su papel determinante en el mejoramiento de la calidad de la educación. Si bien, el maestro no es el único factor y actor determinante de la calidad educativa, su papel orientador y dinamizador de los procesos que conducen a ella es fundamental, por lo cual, “Ninguna reforma de la educación puede dar resultados positivos sin la participación activa y cualificada de los educadores. Una educación con calidad mantiene una estrecha correlación con un educador de excelente calidad. Mejorar las condiciones del maestro, transformar los programas dedicados a su formación y construir con él una nueva forma de ser maestro es el desafío más urgente que afrontan las sociedades en la actualidad en su tránsito hacia sociedades de conocimiento”³²

³² NIÑO DÍEZ, Jaime. Hacia un sistema nacional de formación de educadores. Bogotá: MEN, 1998. p.33.

En respuesta a las necesidades de cambio y búsqueda de calidad y mejoramiento educativo se formuló la Ley General de Educación que propone la formación del nuevo educador, para lo que se plantea la conformación del *Sistema Nacional de Formación de Educadores*, constituyéndose en un referente práctico e importante desde el cual se ha venido consolidando la calidad de los programas de formación de maestros en las Escuelas Normales Superiores y las Facultades de Educación.

A partir de esta reforma educativa la formación de los maestros se concibe como un proceso permanente que trasciende la recibida en las instituciones formadoras, de forma tal que responda a los nuevos contextos educativos, sociales y culturales, de manera que se articulen la investigación y experiencias de la práctica pedagógica en los campos científico, pedagógico, didáctico, ético, humanístico, etc. Al respecto Rentería, P.³³, propone algunos *ejes fundamentales para la formación del perfil de los maestros* para asumir el nuevo milenio:

Formación humanística: El humanismo del maestro será el sustrato sobre el cual se fundamente el ejercicio de su profesión. Esta condición demanda al maestro a reconocer la importancia de la humanidad de sus estudiantes, a hacer respetar sus derechos humanos; y reconocer en el niño sus características propias además del entorno socioeconómico y cultural en que se desenvuelve.

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

³³ RENTERÍA, Pedro Elías. Formación de Docentes. Un reto para las Escuelas Normales Superiores y las Facultades de Educación. Bogotá: Magisterio, 2004. p. 62

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

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

Formación ética: la formación del maestro en la ética tendrá en cuenta las exigencias modernas de la educación y habilitará al maestro para el ejercicio responsable de su labor pedagógica, rompiendo con los esquemas tradicionales de una interacción verticalista para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje en un ambiente de entendimiento mutuo entre estudiantes y maestros.

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

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

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

Formación en la ciencia y la tecnología: el saber pedagógico del maestro se sustenta en el dominio del saber de la enseñanza y el dominio de la ciencia que enseña; su relación con la ciencia está determinada por su discurso pedagógico, pero además de mediador del conocimiento, el maestro ha de ser un buscador de nuevas posibilidades y nuevos rumbos para su práctica. Es así, que las instituciones formadoras tienen la obligación ética de formar a los maestros en la investigación y la tecnología.

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

Formación en la ecología: una de las principales tareas del maestro es enseñar a sus estudiantes el conocimiento, respeto y protección de la

naturaleza y la vida. A partir de la Ley 115 se determina la obligatoriedad de “la enseñanza de la protección del ambiente, la ecología y la preservación de los recursos naturales” (art. 14); para su cumplimiento las instituciones educativas desarrollan proyectos de educación ambiental en busca de soluciones a problemas ecológicos.

2.3.1 Marco jurídico de la formación de maestros en Colombia

La formación de maestros es fundamental para la cualificación de la educación dado el papel de los educadores como agentes dinamizadores del proceso educativo. Existen disposiciones legales que regulan tanto la formación como el desempeño de los maestros, de ahí que sea necesario tener presente tales normas con el fin de definir las bases legales que sustentan el proyecto. La formación de maestros en Colombia cuenta con un marco jurídico que se origina en la Constitución Política de Colombia, la Ley General de Educación y otras normas que la reglamentan.

La **Constitución Política de 1991** sentó las bases para la promulgación de la Ley General de Educación, Ley 115 de 1994, a partir de la cual se comienza a escribir un nuevo capítulo en la historia de la educación colombiana, capítulo que aún no concluye y que está afectado por discontinuidades y virajes abruptos, especialmente en lo que respecta a la formación y profesionalización de los maestros. La **Ley General de Educación**, Ley 115 de 1994³⁴, concibe al educador como “El orientador, en los establecimientos educativos, de procesos de formación, enseñanza y aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad” (art. 104).

³⁴ MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Ley General de Educación: Ley 115 de 1994. Santa fe de Bogota, Colombia: MEN, 2000. p.45

Respecto a la formación del maestro, la Ley 115 estipula que los fines generales de ésta son "...formar un educador de la más alta calidad científica y ética, desarrollar la teoría y la práctica pedagógica como parte fundamental de su saber; fortalecer la investigación en el campo pedagógico y el saber específico y finalmente, preparar educadores a nivel de pregrado y postgrado para los diferentes niveles y formas de prestación del servicio educativo" (art. 109).

La Ley General sienta las bases para el desarrollo de la acreditación previa de las Facultades de Educación y para la reestructuración de las Escuelas Normales, que será condición legal para el ofrecimiento a la comunidad de programas que otorguen títulos para ejercer la profesión educadora, así como las bases legales para la reglamentación de la profesión docente, como de la formación permanente de maestros.

En el **Decreto 0709 de 1996** se establece el reglamento general para el desarrollo del mejoramiento profesional de los educadores.

La profesionalización, especialización, actualización y perfeccionamiento de los educadores comprenderá la formación inicial y de pregrado, de postgrado y la formación permanente o en servicio. (art. 4). La formación de pregrado será impartida por las universidades y demás instituciones de educación superior que posean una facultad de educación, a través de programas académicos que conduzcan al título de licenciado. También las Escuelas Normales Superiores, podrán atender la formación de educadores para prestar el servicio en el nivel preescolar. (art. 5). La formación de postgrado está dirigida al perfeccionamiento científico e investigativo de educadores a nivel de especialización, maestría, doctorado, postdoctorado en educación. (art. 6). La formación permanente o en servicio esta dirigida a la actualización y al mejoramiento profesional de educadores vinculados al servicio público, estará relacionada con el área de formación, constituirá complementación pedagógica, investigativa y disciplinar. (art. 7)

Más adelante, los **Decretos 3012 de 1997 y 272 de Febrero de 1998**, establecieron los lineamientos y requisitos para la creación y funcionamiento de los programas académicos de pregrado y posgrado y quedaron establecidos en la Ley General de Educación (art. 112, 113 y 216), lineamientos que se convirtieron en referentes de primer orden para las nuevas propuestas de formación y en consecuencia, sustituyeron los antiguos programas ofrecidos en las Facultades de Educación y en las Escuelas Normales Superiores.

Plantea el decreto 272 que,

“el saber fundante de los programas de educación es la pedagogía incluyendo en ella la didáctica, por cuanto constituye un ámbito de reflexión a partir del cual se genera conocimiento propio que se articula interdisciplinariamente” (art. 2). “En el marco de la autonomía y de la interdisciplinariedad con la finalidad explícita de conformar y fortalecer comunidades académicas, las facultades de educación o las unidades académicas dedicadas a la educación podrán asociarse con unidades académicas o facultades dedicadas al desarrollo de otros saberes”. (art. 6) y “asumirán como compromiso específico contribuir al desarrollo pedagógico y a la cualificación de los profesores de la educación superior en general. (Parágrafo art. 6)

El decreto 272 es derogado por el **Decreto 2566 de 2003**, mediante el cual se establecen los lineamientos generales y se reglamentan las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior según su naturaleza.

Conforme a lo dispuesto en los artículos 1 y 4 del Decreto 2566 de 2003, el Ministerio de Educación Nacional mediante la **Resolución 1036 de 2004**, define las características específicas de calidad aplicables a los programas de pregrado y especialización en Educación. Los programas académicos de pregrado:

“...ofrecerán énfasis en los niveles del sistema educativo, en las áreas o disciplinas del conocimiento, en competencias profesionales específicas y en las modalidades de atención educativa formal y no formal” (art. 1), además “...tienen el compromiso social de formar profesionales capaces de promover y realizar acciones formativas individuales y colectivas, y de comprender y actuar ante la problemática educativa en la perspectiva del desarrollo integral humano sostenible”. (art. 2).

En este mismo artículo la resolución 1036 ratifica a la pedagogía como saber fundante y los núcleos del saber pedagógico básicos propuestos por el decreto 272, que son:

a) La educabilidad del ser humano en general y de los colombianos en particular en sus dimensiones y manifestaciones según el proceso de desarrollo personal y cultural y sus posibilidades de formación y aprendizaje; b) La enseñabilidad de las disciplinas y saberes producidos por la humanidad, en el marco de sus dimensiones histórica, epistemológica, social y cultural y su transformación en contenido y estrategias, formativas, en virtud del contexto cognitivo, valorativo y social del estudiante. El currículo, la didáctica, la evaluación, el uso pedagógico de los medios interactivos de comunicación e información y el dominio de una segunda lengua; c) La estructura histórica y epistemológica de la pedagogía y sus posibilidades de interdisciplinariedad y de construcción y validación de teorías y modelos, así como las consecuencias formativas de la relación pedagógica; d) Las realidades y tendencias sociales y educativas institucionales, nacionales e internacionales; la dimensión ética, cultural y política de la profesión educativa.

La Secretaría de Educación Departamental con base en la normatividad vigente y de acuerdo con el documento Marco de ASCOFADE que define la profesión del Maestro en términos de Competencias Básicas y Fundamentales y atendiendo a los procesos de cualificación y formación permanente de los educadores, traza los **Lineamientos básicos de**

requisitos para programas de formación de docentes³⁵ de la entidad territorial, válidos para ingreso y ascenso al escalafón.

Estos lineamientos determinan que los directivos escolares y maestros tomarán programas de formación para el ingreso y ascenso en el escalafón, sólo en el área de su desempeño. Así, los cursos para docentes de básica primaria atenderán a: Pedagogía y currículo de las diferentes áreas, Investigación de aula, de la institución y de la comunidad, Idioma extranjero, Tecnología e informática aplicadas a la educación.

Los cursos para maestros de básica y media deben garantizar la comprensión crítica de los Lineamientos Curriculares, los Estándares, las Pruebas Saber, las Pruebas de Estado y las Pruebas Internacionales. Y para directivos docentes los cursos tendrán como propósito principal el Fortalecimiento de la capacidad de gestión: administrativa y directiva, académica y de la comunidad.

2.3.2 La Formación Inicial y Permanente de Maestros

La **formación inicial** está dirigida a la preparación de profesionales de la educación y se constituye en el inicio de la profesionalización educadora. Como resultado de esta primera formación, ha de ingresar a la sociedad un profesional de la educación capaz de producir conocimientos e innovaciones en el campo educativo y pedagógico; de crear nuevas metodologías y de garantizar que los estudiantes se apropien mejor del saber disponible en la sociedad y de crear las condiciones necesarias en la institución educativa para el aprendizaje y la convivencia.

³⁵ REPUBLICA DE COLOMBIA. Secretaría de Educación Departamental. POLITICA EDUCATIVA DE FORMACIÓN DE DOCENTES EN SERVICIO. Lineamientos básicos de requisitos para programas de formación de docentes en servicio, válidos para el ingreso y ascenso en el escalafón.

En los planteamientos y discusiones sobre la formación inicial de los maestros es posible identificar cinco elementos fundamentales que la orientan³⁶:

1. Un primer elemento es el que señala el Sistema Nacional de Formación de Educadores, al determinar la razón de ser de las *Escuelas Normales Superiores y las Facultades de Educación*, que entre otros aspectos se proponen:

- Impartir una formación acorde con su proyecto académico
- Incluir la pedagogía como saber fundante
- Contribuir a la cultura científica, democrática y de preservación del medio ambiente
- Crear mecanismos para la formación de una conciencia internacional, fortalecer los derechos humanos y la justicia social

2. Un segundo elemento se refiere a la *formación integral del maestro*, para lo que el marco legislativo de la formación de maestros aporta aspectos relacionados con la necesidad de apropiarse de los elementos básicos para comprender la evolución histórica y el ordenamiento social, principios fundamentales para la formación de las nuevas generaciones, además, aspectos de orden cultural, ético-político y, los propósitos propios de la educación superior.

3. Un tercer elemento son los *núcleos del saber pedagógico*, base de la formación pedagógica, cuya finalidad es asegurar una línea esencial y común de identidad profesional de los educadores a partir de su formación y de equidad en las ofertas formativas. Los núcleos ofrecen

³⁶ SALINAS, Marta Lorena; FORERO, Fanny. Marco general de la profesión docente. La profesionalización del maestro y la evaluación de sus competencias. ASCOFADE. p. 8-12

una plataforma para seleccionar y ordenar los conocimientos que vienen de la pedagogía y de otras disciplinas.

4. Un cuarto elemento, se refiere a los saberes que se van construyendo en cada una de las instituciones formadoras, como producto de la reflexión y de la práctica de formación en su interior y que se relacionan con los principios y postulados que cada institución plantea. El saber del maestro está conformado por la teoría educativa, las teorías pedagógicas, los modelos pedagógicos y didácticos y su correspondiente integración con las disciplinas, dando posibilidades de reflexión y solución de problemas.
5. El quinto elemento tiene que ver con la investigación y la tecnología como componentes básicos en la formación y práctica del maestro. La investigación ha adquirido un papel significativo en la formación de los educadores y de los estudiantes, convirtiéndose en una fuerte tendencia para superar el tradicionalismo en la educación; esta perspectiva de la investigación supone para el maestro un análisis reflexivo y crítico no sólo de su práctica pedagógica sino de las teorías, con el fin de hacer una reconstrucción de dicha práctica. En relación con la tecnología, se busca vincular la formación de los maestros a las prácticas sociales y a los procesos tecnológicos de la sociedad. El saber tecnológico se asume desde dos niveles: primero, requiere ser apropiado por el maestro para convertirlo en enseñable; el segundo, potenciar en el saber tecnológico, todo lo formativo para lograr mayores desarrollos autónomos en el aula.

La **formación permanente** o en servicio está dirigida a la actualización y mejoramiento profesional de los educadores. Los programas que ofrecen las distintas universidades y el mismo Ministerio de Educación están relacionados con la pedagogía y la didáctica de acuerdo al área de formación de los maestros, con las nuevas políticas y las innovaciones pedagógicas en

cuanto currículo y metodologías, constituyéndose en una complementación pedagógica para la construcción del proyecto educativo institucional.

Los cambios y transformaciones sociales exigen al maestro un constante proceso de aprendizaje que le permita enfrentarse y buscar soluciones a las nuevas situaciones que se presentan en las instituciones escolares y las comunidades en las que se desenvuelve.

De igual forma se reconocen como acciones de mejoramiento profesional los trabajos de investigación pedagógica o científica que realicen los educadores, como también los procesos de innovación pedagógica que lleven a cabo. En el cuadro 1, se muestran algunas líneas de acción que formuló recientemente el Ministerio de Educación Nacional para la formación permanente de maestros:

Cuadro 1. Líneas de acción para la formación permanente del maestro.

LINEAS DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA FORMACIÓN DEL MAESTRO	
<ul style="list-style-type: none"> - Uso de Televisión y radio - Bilingüismo - Secuencias didácticas - Nuevas tecnologías - Uso de bibliotecas públicas - Mejoramiento de competencias de docentes en ciencias y matemáticas mediante becas en la universidad de Mijaya (Japón) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la capacidad de gestión de directivos escolares y acompañamiento a la formulación y ejecución de Planes de mejoramiento. - Fortalecimiento de las Escuelas Normales Superiores - PER. Mejoramiento de competencias de los maestros para la aplicación de modelos flexibles y sostenibles

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Subdirección de Mejoramiento y Dirección de Poblaciones y Proyectos Intersectoriales. En Revolución Educativa. Revista Al Tablero N° 34. MEN. Abril-mayo 2005

2.4 EL PAPEL DEL MAESTRO EN EL NUEVO CONTEXTO EDUCATIVO

Después de los procesos de reformas (Constitución 1991, Ley 115), se establecen nuevas condiciones en el contexto educativo, se define la escuela como el centro de la organización escolar, el estudiante como el centro del proceso educativo y el maestro, dinamizador de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estas determinaciones de política desencadenan procesos que afectan definitivamente la formación de los maestros y exigen la preparación de un nuevo educador, capaz de enfrentar los retos que estas nuevas reformas implican.

Esta visión sobre los maestros y maestras rechaza las concepciones pedagógicas que minimizan su papel en los procesos educativos y por el contrario proponen a los maestros como “protagonistas del cambio educativo... los maestros están detrás de los principales factores que lo dinamizan: son los actores de las prácticas pedagógicas innovadoras; con sus experiencias y reflexiones propician la aparición de nuevas teorías pedagógicas, el descubrimiento de nuevos modelos y métodos pedagógicos y la concepción de nuevas políticas y reformas educativas”³⁷

Es así que las transformaciones sociales y educativas le plantean a los maestros un sin fin de retos que afrontar, entre ellos: asumirse como profesionales; reconocer que son portadores de un saber especializado que aplican con esmero en su labor cotidiana y que cultivan mediante un permanente aprendizaje; trabajar por la recuperación de la pedagogía como disciplina fundante de la profesión del educador; constituirse como investigador, reflexionar sobre su actuación en los procesos de aprendizaje y producir nuevos conocimientos; ser innovador; construir y participar en

³⁷ CARDENAS, Antonio y otros. El maestro protagonista del cambio educativo. Bogotá: Magisterio. 2000. p. 88

comunidades pedagógicas, promover el intercambio de experiencias pedagógicas y las relaciones entre instituciones y pares académicos; renovar sus prácticas pedagógicas y asumirse como gestor y líder del cambio educativo.

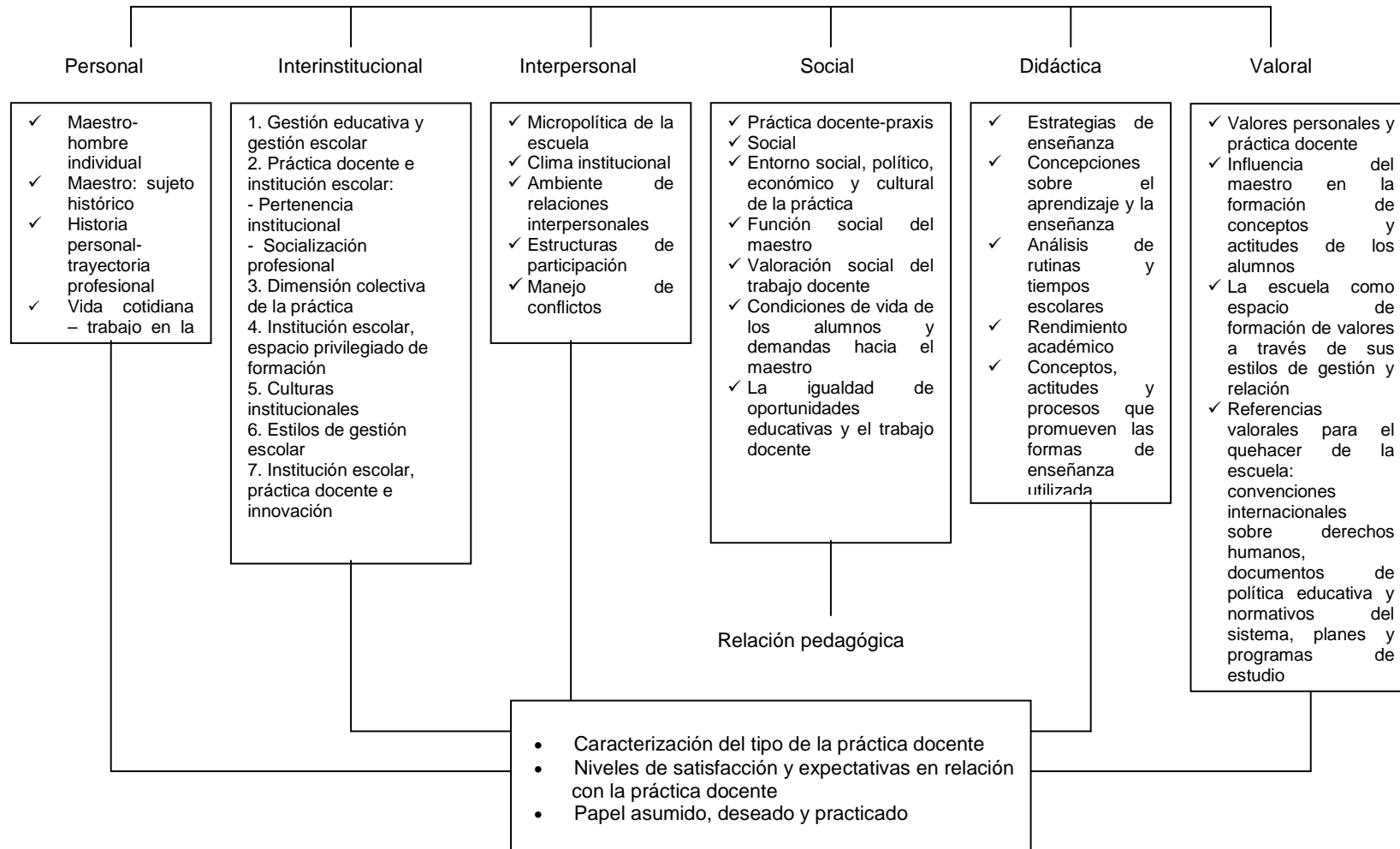
En este orden de ideas Cecilia Fierro, Bertha Fortoul y Lesvia Rosas³⁸ afirman que ante las nuevas políticas y desafíos de la educación y la sociedad los maestros necesitan transformar su práctica pedagógica en varias dimensiones:

- Dimensión personal: la práctica pedagógica es una práctica humana, en ella la persona del maestro como individuo es un sujeto con ciertas cualidades, características y dificultades que le son propias; un ser no acabado, con ideales, motivos y proyectos que le imprimen a su hacer profesional una perspectiva íntima y afectiva.
- Dimensión institucional: las decisiones y las prácticas de los maestros están tamizadas por una experiencia de pertenencia institucional. La institución es un organismo vivo y una construcción cultural que le ofrece al educador las coordenadas materiales, normativas y profesionales.
- Dimensión interpersonal: las funciones del maestro están cimentadas en las relaciones que establece con todos los participantes del proceso educativo; por lo general son relaciones complejas pues se construyen sobre las diferencias individuales: edad, sexo, escolaridad, diversidad de metas, intereses e ideologías, en otros.

³⁸ FIERRO, Cecilia, FORTOUL, Bertha y LESVIA, Rosas. Transformando la práctica docente. México: Paidós, 1999.

- Dimensión social: las prácticas pedagógicas se desarrollan en un contexto histórico, político, social, geográfico, cultural y económico particular, que le imprime al docente ciertas exigencias y que al mismo tiempo es el espacio de incidencia más inmediato de su labor.
- Dimensión didáctica: hace referencia al papel del maestro como agente que, a través de los procesos de enseñanza, orienta, dirige, facilita y guía la interacción de los estudiantes con el conocimiento.
- Dimensión valoral: la práctica pedagógica contiene un referente axiológico; cada maestro da cuenta de sus valores personales a través de sus preferencias conscientes e inconscientes, de sus actitudes y de sus juicios de valor, con lo cual influye en la formación de ideas, actitudes y modos de interpretar la realidad de sus alumnos. La figura 1, muestra los elementos que según las mencionadas autoras, se deben tener en cuenta en el desarrollo de cada dimensión:

Figura 1. Dimensiones de la práctica pedagógica



Fuente: FIERRO, Cecilia, FORTOUL, Bertha y otro. *Trasformando la práctica docente*. México: Paidós, 1999. p. 39.

3. PROCESO METODOLÓGICO

Teniendo en cuenta que la presente investigación tiene como objetivo Identificar los procesos de gestión que realizan los maestros en las instituciones y los factores de la formación inicial y permanente que se relacionan con ellos, fue necesario optar por una metodología investigativa de tipo cualitativo que permitiera a partir de la interacción con los mismos maestros y desde su propia voz comprender y dar sentido a la situación problemática.

3.1 CLASE DE ESTUDIO

Esta investigación está apoyada en el diseño metodológico “**grupos de discusión**” dado que se constituye en una de las técnicas cualitativas que permite la re-construcción del sentido social. Es una estrategia empleada para “obtener material sobre las percepciones, motivaciones, opiniones y actitudes de los participantes”³⁹; que “se nutre de las técnicas de conversación, de la entrevista grupal y la entrevista en profundidad”⁴⁰, creando espacios de diálogo con los maestros con el propósito de conocer su pensamiento, concepciones y prácticas en cuanto a la gestión escolar y explorar aspectos significativos sobre sus experiencias previas de formación tanto inicial como permanente.

³⁹ KRUEGER, R. El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada. Madrid: Pirámide, 1991. p. 35

⁴⁰ GALEANO, M., María E. y VELEZ R., Olga L. Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa. Medellín: Universidad de Antioquia, 2002. p. 22

3.2 ESCENARIOS Y PARTICIPANTES

Esta investigación tuvo como escenario fundamental dos instituciones de carácter oficial de la ciudad de Bucaramanga. El cuadro 2 muestra las instituciones seleccionadas para la investigación, la totalidad de maestros y la muestra que fue elegida por conveniencia:

Cuadro 2. Instituciones participantes en la investigación

INSTITUCION	UBICACIÓN	Nº MAESTROS	MUESTRA
Centro Educativo Gustavo Cote Uribe	Norte	39	10
Instituto Santa Bárbara	Oriente	11	10

El grupo que participó en el presente estudio estuvo conformado por 20 maestros (13 mujeres y 7 hombres) que se desempeñan en diferentes áreas de formación, en preescolar (1), básica primaria (11), secundaria y media vocacional (8). En cuanto al nivel de formación trece de ellos son Normalistas, diez son únicamente Licenciados en diferentes áreas del conocimiento, nueve son Licenciados con especialización, una con Maestría y un Profesional no Licenciado. Igualmente algunos con cargo en provisión y otros nombrados en propiedad de cargo en las instituciones.

3.3 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Durante el proceso se dieron dos momentos importantes, a) la caracterización del papel del maestro en los procesos de gestión y, b) la

exploración de los elementos de su formación que según ellos, aportan o limitan el desarrollo de los procesos de gestión. Las técnicas e instrumentos aplicados para el desarrollo y manejo de la información fueron las siguientes:

La encuesta, aplicada para conocer los niveles de formación del profesorado (Anexo A); se realizaron entrevistas: dirigidas por algunas preguntas claves que orientaron los diálogos con los maestros para identificar aquellos elementos emergentes de sus experiencias (Anexo B); la observación no participante que permitió captar algunos elementos de la cotidianidad en el contexto escolar de las instituciones; también se utilizó el análisis documental, consistente en hacer un análisis de documentos propios de la Institución como su historial, el PEI, organigramas, esperando encontrar en ellos luces sobre el desempeño y papel que el maestro juega en la institución.

La información fue registrada en el diario de campo y cuadernos de notas que contienen las observaciones del contexto institucional y del entorno que rodeaba a las personas cuando fueron entrevistadas; también se hicieron grabaciones magnetofónicas, instrumentos que permitieron registrar la información tal y como fue expresada verbalmente por los maestros en las entrevistas, garantizando una mayor validez y fiabilidad de los testimonios.

3.4 PROCESO DE ANÁLISIS

Una vez reunida la información y terminado el trabajo de campo se dió inicio al proceso de análisis; en un primer momento se hizo una lectura de la realidad a través de la transcripción de las observaciones y entrevistas y la clasificación de los testimonios a partir de categorías establecidas al comienzo de la investigación. A partir de este material protocolar o primario se realizó nuevamente una lectura más minuciosa que permitió la reducción y

reorganización de los testimonios según precategorías emergentes de los mismos (Anexo C).

Partiendo de esta reducción de información y con base en la identificación de las categorías y subcategorías, se procedió a diseñar una matriz que sirvió como base para reorganizar los testimonios y posteriormente realizar el proceso de interpretación.

El proceso interpretativo permitió establecer una imagen clara y representativa de la situación abordada en la investigación a partir de la interrelación entre los relatos culturales y la visión de los maestros, la perspectiva de las investigadoras y la teoría formal que sustenta la problemática estudiada.

Por su parte, la validez interna constituyó la parte integral de la totalidad del proceso, desde la recolección, la organización y el análisis de los datos, dado que se fue revisando permanente y progresivamente la validez de los hallazgos y las interpretaciones. Ésta se realizó a partir de la triangulación de técnicas de recolección de información así como de la visión de los participantes, de las investigadoras y la teoría formal.

4. HALLAZGOS

El espacio de interacción que se generó en la institución a partir del trabajo de campo, se convirtió en una posibilidad para participar y reflexionar acerca del papel que la formación inicial y permanente tiene para los maestros como gestores en las instituciones escolares. Fue así como a partir de esta posibilidad y del proceso de análisis, se encontraron las categorías más relevantes que se organizaron en categorías núcleo y subcategorías, las que se asumieron como categorías culturales en razón a que se plantearon desde la misma voz de los participantes. Estas categorías y subcategorías se muestran en el cuadro 3.

Las categorías núcleo encontradas y que orientaron el proceso interpretativo fueron las siguientes:

- Concepción del maestro sobre sí mismo
- Ser gestor: parte fundamental del papel del maestro
- La gestión escolar y el quehacer pedagógico
- La formación de maestros y los procesos de gestión escolar
- Elementos de la formación de maestros necesarios para formar un maestro gestor de procesos.

Cuadro 3. Categorías y subcategorías

CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	CATEGORÍAS CULTURALES
CONCEPCION DEL MAESTRO SOBRE SÍ MISMO	¿Quien soy como maestro?	<p>“...un ser lo mas íntegro posible”</p> <p>“... preocupado por el futuro de los estudiantes”</p> <p>“... trabajar para mejorar no sólo en la institución sino en la sociedad”</p>
SER GESTOR: PARTE FUNDAMENTAL DEL PAPEL DEL MAESTRO	La gestión escolar y su finalidad: lo que piensan los maestros	<p>“ser gestor es la base del maestro... lleva implícita esa capacidad de generar procesos en su labor con los estudiantes”</p> <p>“La gestión... organización y manejo de las instituciones escolares”</p> <p>“Gestión escolar abarca todo lo que se sabe del proceso académico”</p> <p>“Gestor de los procesos necesarios... en la formación del estudiante... para que tenga una calidad de vida mejor”</p> <p>“La gestión son las acciones que se realizan en la institución y que están dirigidas a la búsqueda de recursos”</p> <p>“Gestión... lo que hace uno en su diario quehacer buscando el mejoramiento de la institución”</p>
	Características del maestro gestor de procesos	“Ser líderes...con capacidad para solucionar problemas”
LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL QUEHACER PEDAGÓGICO	Cómo gestiona el maestro en la institución	<p>“Gestión en la cuestión de liderar proyectos”</p> <p>“Acciones, actividades y estrategias”</p> <p>“Alianzas y contactos”</p> <p>“Gestión en el aula de clase”</p>
	Factores que favorecen los procesos de gestión escolar	<p>“El afán de mejorar y buscar el bienestar de la comunidad...”</p> <p>“La directora es muy amplia...le brinda a uno los espacios que necesita para gestionar”</p> <p>“La disposición de la gente... la calidad humana”</p> <p>“Experiencia, capacidad, formación”</p>

	Factores que obstaculizan los procesos de gestión escolar	<p>“Falta de recursos en las institución... no hay espacios o instancias”</p> <p>“El MEN ha restringido el tiempo para hacer algo distinto a dictar clase en la institución”</p> <p>“el cambio de docentes hace que reiniciemos con los procesos”</p> <p>“No hay disponibilidad... los profesores son un poquito apáticos”</p> <p>“...a veces se hace lo que a la dirección le parece lo mas acertado...”</p>
	Expectativas de los maestros ante la gestión escolar	“buen trabajo en equipo...que todos aporten ideas para contribuir al mejoramiento institucional”
LA FORMACION DE MAESTROS Y LOS PROCESOS DE GESTION ESCOLAR	La formación inicial y los procesos de gestión escolar	<p>“... la experiencia en la Normal ha sido básica para el desempeño de la docencia”</p> <p>“... los contenidos sobre las diferentes áreas nos han preparado para ser gestores”</p> <p>“las metodologías de clase y las prácticas que se desarrollan nos han preparado para ser gestores”</p> <p>“a mi la motivación para ser gestor me la da el profesor”</p> <p>En la universidad todo es teórico... casi no hay práctica”</p>
	La formación permanente y los procesos de gestión escolar	<p>“capacitaciones que aportan a la gestión”</p> <p>“es la experiencia personal y laboral la que me ha formado como gestor”</p> <p>“cursos muchos... pero de gestión nada”</p> <p>“fallas u obstáculos para la capacitación”</p>
LO NECESARIO EN LA FORMACIÓN DE MAESTROS PARA ASUMIR PROCESOS DE GESTION ESCOLAR	<p>Áreas y ejes temáticos</p> <p>Estrategias y experiencias</p>	

CONCEPCION DEL MAESTRO SOBRE SI MISMO

¿Quién soy como maestro?

El ser humano en cualquier labor que desarrolle imprime su esencia; es así como la labor del maestro se ve influenciada por aquello que él piensa de sí mismo, sus concepciones y sentimientos; la visión que tiene el maestro sobre sí mismo determina en gran medida su actuación en el campo educativo. El concepto de sí mismo es fundamental, ya que de manera indirecta permite expresar cómo ha sido formado el maestro, la forma como ha ido conformando su visión de educador, de la práctica pedagógica, la importancia y la posibilidad de actuar y crear condiciones para transformar o incidir en el contexto educativo, en la vida misma y en lo social.

En esta investigación lo primero que se evidenció fue el pensamiento del maestro sobre sí mismo; precisamente esta primera categoría revela un conjunto de características, funciones, relaciones y responsabilidades que según la población estudiada, lo definen como maestro y que son propias de su acción pedagógica.

Llamó poderosamente la atención que en este indagar sobre el sí mismo del maestro, no contemplan la gestión como uno de los aspectos esenciales del ser maestro; sólo lo hacen tangencialmente cuando hablan de características, responsabilidades y funciones.

En cuanto al “quién soy como maestro” se encontraron aspectos como los siguientes:

“... un ser lo más íntegro posible”

La concepción del maestro sobre sí mismo deja ver en primer lugar un conjunto de características: personales, afectivas, volitivas que acompañan su labor en la institución. **Actitudes, cualidades y valores** que determinan su actividad en el aula de clase cuando señalan que “soy activa, dinámica y responsable en mi aula de clase”; “soy una guía, una amiga, una orientadora”; “una persona estricta, muy exigente”, “un maestro muy curioso e innovador”, “inteligente, con un sentido crítico”, “con deseo de estar actualizada”. El educador se considera en general como un ser lleno de características que son inherentes a su personalidad y otras son propias a su labor pedagógica. Además, los maestros estudiados afirman que el maestro debe ser “una persona que llegue a los educandos, que los comprenda y se dé a entender en la clase”, que debe constituirse en “un ser lo más íntegro posible” pues el maestro se ve como “un punto de referencia que tiene toda la comunidad educativa”.

En algunos testimonios dados por los maestros se capta la visión que tienen sobre su profesión dando importancia a la “actitud y capacidad de entrega” y amor por aquella labor que orienta el futuro de los estudiantes y la comunidad en que se desenvuelven. Igualmente los maestros manifiestan que “lo que me caracteriza es que estoy en lo que me gusta”, “toda la vida fue mi profesión de sueño y mi profesión de realización”; estas afirmaciones guardan relación con la decisión de ser educador, el gusto o la llamada vocación.

“...preocupado por el futuro y la formación de los estudiantes”

Para la gran mayoría de los maestros el propósito de su labor educativa es la formación del estudiante en todas las dimensiones: cognitiva, personal, socioafectiva, moral, social etc., pues ellos afirman que se preocupan por “el

bienestar y aprendizaje de los niños”, “por brindar una buena educación, por formar personas íntegras”; alguno afirma “me preocupa el niño como tal, como ser humano”, buscan con el proceso educativo el “**beneficio tanto académico como personal del estudiante**”. Además “ser maestro es mirar el niño, de dónde viene su manera de ser, cómo portarse como apoyo mutuo para comprometerse en la solución de sus problemas para la vida”.y tratar de “responder a las expectativas de los estudiantes”. Esta tarea de formación que asumen los maestros tiene un interés particular en el futuro de los estudiantes, pues aseguran que lo más importante es “luchar desde nuestra labor, procurar y poner todo el empeño para que estos niños tengan mas adelante una carrera universitaria y sean personas de bien”, y que dan “lo mejor de su formación para que los estudiantes tengan mejores oportunidades en el futuro”.

El papel que el maestro juega dentro de la conformación del futuro ciudadano no puede ser sustituido ni cambiado; al maestro le corresponde elegir el camino para formar a los individuos y lo debe hacer con la plena conciencia del futuro.

“... trabajar para mejorar no sólo en la institución sino en la sociedad”

El maestro reconoce que su misión educadora trasciende el aula de clase, y tiene en cuenta la realidad y las necesidades de la comunidad educativa pues manifiesta que “además de estar pendiente de los estudiantes, de su disciplina, su rendimiento académico, también estoy pendiente de las padres, de la comunidad”, y se siente con “**ganas de trabajar por la institución**”; consideran que ser maestros es un estilo de vida que conlleva muchas responsabilidades por cuanto señalan que “uno es maestro no solamente en el momento que está en el aula o en el colegio, sino las 24 horas del día”. Además el maestro es consciente de la función social que cumple la

educación y del compromiso y la responsabilidad que tiene como miembro de una comunidad con la construcción social afirmando que “le gusta trabajar para mejorar no sólo en la institución sino en la sociedad” y ven la oportunidad de aportar con su labor pedagógica a la formación integral del estudiante y por ende al “desarrollo no sólo de la institución sino de la sociedad en general”.

SER GESTOR: PARTE FUNDAMENTAL DEL PAPEL DEL MAESTRO

“Ser gestor es la base del maestro... lleva implícita esa capacidad de generar procesos en su labor con los estudiantes”

Es de suma importancia recalcar el papel del maestro como gestor de procesos en la institución escolar ya que de éste depende la calidad educativa que se brinde a los estudiantes y por ende el desempeño eficaz de éstos en las situaciones que enfrenten en la cotidianidad; al respecto un maestro manifiesta que “en el ejercicio de la docencia nos corresponde gestionar... **es un requisito de nuestra labor**”, “ser gestor es una de las cualidades que el maestro debe aprender para poder aportar, para mejorar la institución”, “...para suplir las necesidades que tiene la institución en la que nos desempeñamos”. Por esta razón, sólo en la medida en que el discurso se convierta en práctica cotidiana se puede decir que se inicia un proceso hacia formas más eficaces de educación. Es relevante también, reconocer que los maestros deben adquirir su protagonismo en el futuro de la educación empoderándose como sujetos determinantes de la calidad de la enseñanza y de su mejora ya que los cambios y las reformas no son posibles si no son asumidos y aceptados por ellos, quienes tienen la responsabilidad de llevarlos a la práctica.

Según lo establecido por el Ministerio de Educación Nacional, el maestro gestor de procesos en las instituciones escolares que necesita nuestro país, es aquel capaz de convertirse en líder, en mediador entre la comunidad y el conocimiento y que por lo tanto debe ser un ejemplo ante los estudiantes y ante la sociedad: respetuoso de la ley, de amplias convicciones democráticas y dotado con la actitud, los conocimientos y las herramientas necesarias para superar el esquema de la memoria, que permitan orientarlo hacía nuevos modelos de desarrollo de competencias ⁴¹; de esta manera “los maestros son los encargados de liderar los procesos formativos en las instituciones”, “...tienen que ir innovando y cambiando su forma de enseñar y orientar a los estudiantes...”, “...tienen la capacidad de generar procesos en sus estudiantes”, “...ser dinámicos”, “...aprender a desarrollar y a aportar para poder mejorar la institución”, “enseñar sus conocimientos a los estudiantes y formarlos como personas que puedan vivir en sociedad”.

Además, para enfrentar la situación actual de la educación en nuestro país, el maestro se ve en la obligación de asumir diferentes retos; una capacidad de aprendizaje que implica “mirar la institución escolar como una organización que aprende y se transforma permanentemente” ⁴², 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 en la cual se desempeña; en este sentido los profesores investigados señalan que “...**el maestro tiene muchas funciones en la institución y siempre va a tener que gestionar algo**”, “generando cosas nuevas... siendo partícipes de todo, en el aula y en la institución”, “lograr conseguir recursos de otras entidades”.

⁴¹ El maestro y la Revolución educativa. En: Revista Al Tablero. Nº 34. Bogotá, Colombia, 2005. [contribution online]

⁴² GONZALEZ, H., Op. cit., p 71

Los maestros entrevistados en su mayoría reconocen dentro de sus responsabilidades pero no dentro de su ser, la importancia de ser gestores de procesos en las instituciones escolares, y algunos se conciben como gestores ya no sólo en el aula de clase sino también, a nivel institucional ya que las circunstancias, problemáticas de la comunidad lo exigen, así como las políticas y las reformas.

La gestión escolar y su finalidad: lo que piensan los maestros

“La gestión... organización y manejo de las instituciones escolares”

Cabe resaltar que en la voz de algunos maestros la gestión escolar asume una visión de tipo técnico cuando la definen como: **“acciones administrativas que se realizan en la institución”**, “organizar, manejar, planear”, “abarca cada una de las dimensiones administrativas, económicas, financieras, en este caso también la escolar”. En esta concepción se capta que anulan su participación y la de otros miembros de la comunidad educativa en estos procesos, lo que se ratifica cuando manifiestan que “la gestión es algo que le corresponde un tanto más a los coordinadores, a las directivas de la institución”. Vale la pena resaltar frente a estos hallazgos, la visión parcializada que sobre gestión poseen los maestros, la cual puede estar influenciada por una concepción de tipo administrativa que ha prevalecido en la educación y que se ratifica en los hallazgos hechos por Durán, Y (2005).⁴³

Por otra parte, hay algunos maestros que conciben la gestión como el “manejo y organización de las instituciones, tanto administrativa como

⁴³ DURAN, Y. Op. Cit.

académicamente”, además son “acciones que se hacen en conjunto en un establecimiento educativo para alcanzar metas... **con respecto al rendimiento académico... mejoramiento de la planta física y en cuanto a relaciones de convivencia**”; señala un maestro en particular que “para hacer gestión en una institución se debe hacer el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas... buscando cualificar los procesos y luego mejorarlos”.

Son diversas las características de esta última concepción de gestión escolar. En primer lugar, amplían las dimensiones o componentes de la gestión dando lugar ya no sólo a lo administrativo, sino también a lo académico y a la comunidad; además conciben la idea de una gestión participativa y no como función única de los directivos escolares; plantean que para el mejoramiento a través de la gestión escolar, es necesario promover una evaluación que ayude a cualificar los procesos que se desarrollan en la institución. Respecto a esta visión, Ramírez, R. afirma, que transformar la gestión escolar implica mirar las necesidades de cambio en las escuelas y para esto es necesario “...disponer de diagnósticos precisos acerca de la situación y los logros de la escuela y establecer acciones para superar los problemas detectados”⁴⁴. Esta concepción no es predominante en el grupo de maestros.

“Gestión escolar abarca todo lo que se sabe del proceso académico”

A pesar de que la mayor parte de los maestros contemplan en sus respuestas distintos componentes de la gestión escolar, su concepción sobre ésta tiende a hacer alusión al componente académico o pedagógico, que

⁴⁴ RAMIREZ, Rodolfo (2000). La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación. En Memoria del quehacer educativo 1995-2000, tomo I (pp. 173-192). México: SEP

consideran es el de mayor aplicación en su labor diaria, lo que se evidencia cuando expresan: **“nosotros los maestros también gestionamos a nuestra manera los procesos pedagógicos con los estudiantes”**, o “gestión escolar abarca todo lo que se sabe del proceso académico... las estrategias para llegar al niño, el tema a ver y saber llegar al niño”; también afirman otros que “gestionar es buscar...en la parte educativa, es la búsqueda y aplicación de métodos y formas que hagan de la educación un procesos real, útil”; o “son las actividades, como las estrategias que se emplean para lograr los objetivos que nos proponemos los maestros y en general la comunidad”.

Se puede apreciar en estos testimonios la falta de claridad de los maestros respecto a lo que es la gestión escolar, dado que involucran dentro de ella sólo las actividades realizadas por el maestro sin identificarse gestores de otros procesos que corresponden a ella.

“Gestor de los procesos necesarios... en la formación del estudiante... para que tenga una calidad de vida mejor”

Esta concepción de gestión escolar que plantean los maestros está relacionada con la función que asumen en su labor como es, la de contribuir no sólo a la calidad educativa, sino también a la calidad de vida de sus estudiantes, la que se logra a partir de los procesos de formación que se desarrollen en la institución, una de las finalidades más importante según ellos, de la gestión.

Es así, que el maestro se concibe como gestor porque busca la formación del estudiante; al respecto un educador expresa que es “gestor de los procesos necesarios... en la formación del estudiante... para que tenga una calidad de vida mejor”; en la misma perspectiva conciben la gestión en términos de

“todo aquello que se pueda hacer en beneficio de los estudiantes”, “buscar, desempeñar estrategias” encaminadas a la “**calidad de formación**” de los **estudiantes**.

Concuerdan estos testimonios con el planteamiento de Francisco Cajiao de que toda acción educativa debe ser realizada en función de una mejor calidad de vida: “puede afirmarse que nuestra mayor preocupación como educadores debe ser el mejoramiento de la calidad de vida”.⁴⁵

“La gestión son las acciones que se realizan en la institución y que están dirigidas a la búsqueda de recursos”

Otro de los propósitos de los procesos de gestión en la voz de los maestros es la consecución del recurso material o económico en la institución; tal concepción se evidencia cuando señalan que “la gestión son las acciones que se realizan en la institución y que están dirigidas a la búsqueda de recursos”; plantean así mismo, que una de las formas más frecuente de hacerlo es por medio de la “búsqueda de recursos a través del contacto con otras entidades”.

Estas acciones de **búsqueda de recursos** tienen como prioridad y fin último **contribuir al mejoramiento de la institución**; por ello, asocian la gestión con “la capacidad para manejar, planear, organizar cualquier actividad que tenga como fin la búsqueda de recursos para satisfacer las necesidades del colegio”. Al respecto Pérez, J. plantea que “la intencionalidad de las instituciones educativas, ha estado más centrada en la consecución de recursos materiales para mejorar la infraestructura o el mobiliario”⁴⁶. Esta

⁴⁵ CAJIAO, Francisco. La Formación de Maestros y su impacto social. Bogotá: Magisterio. 2004. p.163

⁴⁶ PÉREZ, Jesús Hernando; CÁRDENAS, Martha y GAMBA, Pedro Lucas. Proyecto Educativo Institucional. Gestión y autonomía en Santafé de Bogotá. En: Revista del Instituto para la Investigación y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. Educación y Ciudad. Santafé de Bogotá, Colombia. Nº 5, junio 1998. p.14

concepción muestra una visión pragmática de la gestión al enfatizar en los logros concretos especialmente en relación con la búsqueda de recursos.

“La gestión escolar es lo que hace uno en su diario quehacer buscando el mejoramiento de la institución”

Por otra parte, diferente a considerar la gestión como acciones específicas en determinadas circunstancias o situaciones, algunos maestros ven la gestión como **“algo que está inmerso en la cotidianidad”** de la institución y que **“integra toda la comunidad educativa”**; **“la gestión se da en el diario vivir con los estudiantes**, en los diferentes espacios que ofrece la institución”, **“gestión escolar es como lo que hace uno en su diario quehacer buscando el mejoramiento de la institución”**.

En este sentido la gestión tiene un importante valor porque a través de ella se logra el mejoramiento de la institución, objetivo de quienes la conforman. En palabras de los maestros son **“acciones o actividades que cada miembro de la comunidad educativa hace en pro del mejoramiento de la institución”**; **“son las actividades, como las estrategias que se emplean para lograr los objetivos que nos proponemos los maestros y en general la comunidad”**, acciones que se realizan a través del desarrollo de proyectos por ejemplo, cuando dicen que la gestión **“es trabajar, diseñar y ejecutar proyectos que benefician a la comunidad educativa”**, **“desarrollo de proyectos o actividades que buscan el mejoramiento y suplir las necesidades de la institución”**.

De estas percepciones se desprende una visión de la gestión escolar encaminada al cumplimiento de los objetivos y misión de la institución escolar, pero también otra, que enfatiza en lo procedimental cuando contemplan diferentes actividades para lograr esos objetivos.

Características del maestro gestor de procesos

“...en un gestor se conjuga diversidad de características”

Al tomar conciencia de que para ser un maestro gestor de procesos en la institución escolar se requiere poseer ciertas características que identifiquen su desempeño del de los demás, salen a relucir diferentes puntos de vista de muchos de los maestros investigados; unos con gran capacidad de gestionar según sus testimonios y otros, que no conocen mucho acerca del tema de la gestión escolar; sin embargo, todos manifiestan ser maestros gestores de procesos en la institución en la que se desempeñan. Los hallazgos encontrados en esta categoría se relacionan con las características planteadas por González, H.⁴⁷.

El maestro gestor ha de tener unas **metas claras** “donde los esfuerzos y los planes que se desarrollen en la institución sean eficaces y apunten a un horizonte claro y preciso, metas que todos los miembros de la comunidad educativa conozcan y se esfuercen por conseguir”⁴⁸; al respecto algunos maestros consideran que el gestor escolar ha de “...saber organizar los deberes con los estudiantes”, “organizar el tiempo para alcanzar todos los logros propuestos...”, hacer “clases motivadoras y de interés para... los estudiantes”, “... **saber planear y organizar las actividades a desarrollar en el aula**...y a nivel institucional”, “planear y organizar sus actividades...tendiendo al mejoramiento de las condiciones de la institución... utilizando las herramientas que estén a su alcance”. Otro elemento enfatiza en tener unos **valores compartidos** para lograr edificar un clima organizacional o ambiente de trabajo en el que se propicie la discusión, el trabajo cooperativo, la autocrítica en donde se desarrollen como lo plantean

⁴⁷ GONZALEZ, H., Op. cit., p. 69

⁴⁸ Ibid., p.69

algunos maestros, “muchas ganas de trabajar para ser cada día mejor”, “demostrando gran responsabilidad como educador... **sentido de pertenencia con el grupo y con su labor**”, “siendo responsables con la labor adquirida”.

También se enfatiza en tener **capacidad de aprendizaje** ya que es necesario que los maestros y por ende las instituciones, acumulen conocimiento y para lograrlo estén en capacidad de proponerse nuevos retos, es decir, convertirse en organizaciones inteligentes, en instituciones que aprenden, donde los maestros puedan, como lo afirman algunos de ellos, “... ser creativos en la forma de dictar las clases...”, “...programar e inventar procesos para desarrollarlos en la institución”.

También vale la pena tener en cuenta otro aspecto importante como es **el liderazgo**, que significa la capacidad de seguir y ser seguido. El papel de líder es vital en el mantenimiento de la calidad educativa de sus respectivas instituciones, porque le imprimen visión, mantienen el consenso, estimulan el trabajo en equipo y se toma conciencia de que nada se puede lograr sin la abierta y decidida colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa. Con relación a este aspecto, los maestros manifiestan que han de ser “echados para adelante”, “**ser líderes...con capacidad para solucionar problemas de la institución**”, “que no esté limitado a cumplir el currículo, a cumplir lo que el PEI exige o lo que dice el rector ...que asuma su responsabilidad como educador, como un agente que va a orientar al estudiante en su proceso y va a ser partícipe dentro de ese proceso” y se tengan en cuenta “...las necesidades de la institución para poder ser parte de la solución”, “...mirar el futuro, visualizar y observar los procesos que hacen falta desarrollar en la institución para su mejoramiento”, “...estar en contacto con toda la comunidad educativa”, “...ser líder participe de los procesos de la institución”, “...con ganas de innovar procesos en la institución...”.

En cuanto a la necesidad de **trabajo en equipo** algunos maestros coinciden en que con esta forma de trabajo se “demuestra interés por las necesidades y fortalezas de la institución” y se “planean y organizan actividades... tendiendo al mejoramiento de las condiciones de la institución”, “con el trabajo de todos se pueden lograr los propósitos”, que “**todos aporten sus ideas y trabajemos en conjunto**”; esto será posible si se implementan canales ágiles que mantengan la comunicación entre los miembros para lograr una atmósfera de colaboración, cooperación y apoyo mutuo.

La **Formación continua y permanente**, es otra de las características del maestro gestor, según González, H.⁴⁹, ya que éste se educa y forma para mejorar su trabajo, para profundizar sus hallazgos, para mejorar sus resultados. Los maestros investigados son conscientes de la necesidad que tienen de un crecimiento intelectual, personal y profesional, para lograr eficacia en el desempeño de su labor; reconocen que es a través de la actualización permanente que pueden lograr sus objetivos y enfrentar con eficiencia las diferentes situaciones que se presentan en su institución, al respecto aseguran que “un maestro gestor de procesos debe estar al tanto de lo nuevo en cuestión de educación y de lo social” de manera que pueda “... entrar en el cambio para que los estudiantes no se aburran y aprendan con gusto”, “**preocuparse por estar actualizado**, para que pueda participar en forma eficaz dentro de las decisiones que se tomen en la institución” “...innovar e ir cambiando ...de acuerdo al tiempo y a la necesidad de la institución ...para mejorar las cosas” y de este modo “... **lograr un mejor desempeño como docente**”. En términos generales los maestros verbalizan la necesidad de la formación y la cualificación del docente en servicio o como lo llama el MEN, formación permanente.

⁴⁹ Ibid., p.74

LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL QUEHACER PEDAGÓGICO DEL MAESTRO

Las nuevas tendencias educativas demandan maestros gestores con nuevas perspectivas y comprometidos en la práctica educativa de sus instituciones como agentes de cambio que contribuyan a la construcción y al mejoramiento de la cultura institucional, de tal forma que aumente la participación y acción eficaz en dicho proceso de transformación; por tal razón, es muy importante conocer las diferentes perspectivas de los maestros con respecto a su forma de gestionar en la institución y en el aula de clase, los elementos o factores que posibilitan u obstaculizan dichas acciones, y las expectativas en cuanto a su participación, liderazgo y autonomía, de manera que se logren homogeneizar las prácticas que permitan tener una visión y misión compartidas y dirigidas hacia el mismo horizonte.

Cómo gestiona el maestro en la
institución escolar?

“Gestión en la cuestión de liderar proyectos”

Para la mayoría de los maestros investigados, según lo observado y lo manifestado por ellos, orientan sus acciones de gestión hacia el desarrollo de proyectos “gestiono en la cuestión de liderar proyectos... no sólo en el aula, sino a nivel institucional” porque “**liderar proyectos... va implícito dentro de la gestión**”. Algunos de los proyectos realizados en la institución son “...proyectos de sexualidad, de huerta escolar, de agua potable...”, “lo hago “con mis estudiantes” “para desarrollar sus potencialidades” y “... para mejorar las condiciones de colegio”.

Estos proyectos se dividen en dos clases; primero están los proyectos de aula que son liderados por los maestros, los que son de orden individual o colectivo pues algunos giran en torno a determinados ejes temáticos y son realizados individualmente; otros son propuestas interdisciplinarias desarrolladas por los maestros de la misma o diferente área; en segundo lugar, se encuentran los proyectos institucionales que son propuestos por la dirección en convenio con otras entidades y que dan respuesta a necesidades de infraestructura, mobiliario, recursos materiales y humanos, académicas, de capacitación a maestros y a la resolución de conflictos de la institución y de la misma comunidad.

Para los maestros en su totalidad, una de las principales oportunidades de gestión que tienen en la institución se traduce en primer lugar, en el desarrollo de proyectos. El maestro asume el desarrollo de proyectos ya no sólo de aula, sino proyectos institucionales y está comprometido ya no sólo con la formación de sus estudiantes, sino que también se convierte en formador de los padres de familia y de la comunidad en general, contribuyendo así a la solución de los problemas cotidianos de su entorno.

“Acciones, actividades y estrategias”

En esta misma línea, otra forma de gestionar manifestada por lo maestros es la que tiene que ver con las actividades, acciones y estrategias que desarrollan en la cotidianidad escolar ya sea dentro del mismo salón de clase o en el contexto institucional y de la comunidad. Los maestros consideran acciones de gestión cada una de las estrategias del proceso de enseñanza y aprendizaje en sus aulas de clase con los estudiantes **“gestiono cada una de las actividades y estrategias que emprendo”** a través de “charlas, talleres...”, “actividades que posibiliten que los niños aprendan a resolver problemas y a plantear alternativas”, “estrategias para mejorar el rendimiento académico”, “organizar los muchachos para realizar un buen trabajo y

conseguir los propósitos... lograr en los estudiantes un desempeño eficiente”.

Además, ven como posibilidad de gestión, la realización de actividades muy particulares fuera del aula de clase y que se presentan en la cotidianidad de la escuela, **“acciones desde mi labor para contribuir a la calidad de la institución”** tales como “estar pendiente de la disciplina y el comportamiento a la hora del recreo”, programar “izadas de bandera”, “actos culturales”, “actividades de recreación”, y “las actividades que programen de acuerdo a las funciones de cada comité en la institución”.

Estas actividades en su mayoría corresponden a la dinámica organizacional de la institución; en el caso de una de las instituciones esta dinámica corresponde a la conformación de comités de trabajo que se convocan según el interés del maestro y están encargados de las tareas y responsabilidades académicas, sociales y culturales de la institución.

“Alianzas y contactos”

La gestión también la asume la población estudiada como el establecimiento de alianzas y contactos que son importantes ya que generan múltiples relaciones que contribuyen al mejoramiento institucional, basándose en el hecho de que la escuela no es solamente la suma de individuos y acciones aisladas, sino una construcción cultural en la que todos sus miembros aportan sus intereses y necesidades hacia una acción educativa común. Los maestros expresan que es necesario **“...buscar otras entidades para que apoyen”**, “hablar con la gente”, “gestionar con otras entidades... hay que buscar gente”.

En el caso de las dos instituciones investigadas, las principales entidades que aportan a ellas son la CDMB que trabaja en conjunto con directivos

escolares y maestros ya sea en labores técnicas o de formación para el desarrollo de proyectos ambientales. Poseen convenios con Universidades como la UNAB, la UDES y la UIS, que en su respectivo orden ofrecen a las instituciones escolares servicios en psicología, salud ocupacional, fisioterapia; espacios para la recreación y deporte, laboratorios de ciencias; capacitación en competencias, etc.. Otras entidades como el Club Kiwanis han brindado a estas instituciones dotaciones mobiliarias, computadores para la adecuación de los espacios físicos de aprendizaje de los estudiantes.

Estas alianzas y contactos se constituyen en una de las estrategias clave para el desarrollo de la gestión en las instituciones escolares, ya que en muy diversos momentos en la búsqueda de recursos ya sean financieros, materiales, humanos o académicos las instituciones escolares han establecido convenios con diferentes entidades corporativas, educativas, gubernamentales o no gubernamentales y otras para la consecución de sus propósitos institucionales.

“Gestión en el aula de clase”

Los maestros consideran que su desempeño como gestores se da principalmente en el aula de clase, pues es allí en donde tienen mayor autonomía y la posibilidad de poner en marcha con sus estudiantes cada una de sus propuestas y estrategias para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Según los maestros, la gestión en el aula tiene en cuenta la organización del grupo para el trabajo y con respecto a su ubicación espacial; así “ubico al grupo en cortas actividades”, **“actividades en grupo que desarrollen procesos de formación cognitiva, en valores”**, “organizo el grupo dependiendo de la actividad” y “realizo clases en diferentes partes”; la

gestión se realiza “**proponiendo estrategias interesantes e innovadoras**”, “desarrollando proyectos... trato de **trabajar en proyectos**”, “actividades que posibiliten que los niños aprendan a resolver problemas, plantear alternativas”, “actividades lúdicas que faciliten el aprendizaje”, además “actividades para desarrollar capacidades como liderazgo, para tener un mejor futuro”, estas formas de gestión se llevan a cabo “mirando las necesidades, la individualidad de cada niño y la familia” y con propósitos como “la formación del ser humano como persona”, “formar valores en los niños” para que “que los niños aprendan a convivir, a desenvolverse en la vida”, “motivar al estudiante para que forme parte de las situaciones y tome responsabilidades” y “enseñar que ellos tienen que mejorar la calidad de vida”.

Desde esta perspectiva, la gestión que realizan los maestros en el aula se refiere principalmente a la planeación de estrategias y actividades que promuevan no sólo procesos de cognición en los estudiantes, sino que contribuyan al desarrollo de la calidad de vida de los estudiantes, propósito que como ya se ha mencionado, se constituye en la razón fundamental de la labor del maestro.

Factores que favorecen los procesos de gestión

“El afán de mejorar y buscar el bienestar de la comunidad...”

La mayoría de los maestros manifiesta “el afán de mejorar y buscar el bienestar de la comunidad” como uno de los factores que posibilita la gestión escolar que se realiza en las instituciones educativas; se busca “...brindar una educación mejor a estos niños...” “para que tengan una calidad de vida buena cuando salgan del colegio”.

En este sentido, la búsqueda de bienestar comunitario con calidad de educación y el mejoramiento de las condiciones de los centros educativos, tendientes a propiciar una mejor calidad de vida en sus estudiantes, se convierte en una de las principales motivaciones y motor de los procesos de gestión escolar que desarrollan los maestros; por tal razón, la educación dada se basa en los valores que se enseñan con el fin de que los estudiantes puedan establecer relaciones saludables en su entorno y con el propósito de mejorar su espacio cotidiano. Igualmente **los maestros frente a las necesidades y conflictos** que se presentan en la cotidianidad de la institución escolar **se sienten retados a asumir procesos de gestión.**

“La directora es muy amplia... le brinda a uno los espacios que necesita para gestionar”

Según los maestros, dentro de los factores posibilitadores de la gestión escolar uno muy importante es el papel que juega la rectora cuando brinda oportunidades para desarrollar estos procesos en las instituciones. Al respecto, González, H. dice que “el papel que cumple el directivo escolar es vital en el mantenimiento de la calidad educativa de sus respectivas instituciones, le imprimen visión, mantienen el consenso, estimulan el trabajo en equipo, reconocen que nada se puede lograr sin la abierta y decidida colaboración de los maestros, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, enseñan con el ejemplo, establecen alianzas con otras instituciones o entidades externas que colaboran con la escuela en la consecución de metas”⁵⁰.

En este orden de ideas, los maestros investigados creen que **“la directora es muy amplia... nos apoya para las actividades que realizamos”, “... le brinda a uno los espacios que necesita para gestionar”, “...muestra su afán por**

⁵⁰ Ibid., p.72

demostrarnos su apoyo en el desarrollo de las actividades”, “tenemos la libertad para desarrollar estos procesos...”. Dadas estas posibilidades su gestión se puede desarrollar abiertamente, y no se ve obstaculizada por los rectores ya que ellos brindan el apoyo y los espacios necesarios para que se desarrollen los procesos de gestión con miras a mejorar la calidad educativa en las instituciones.

“La disposición de la gente... la calidad humana”

Otro de los factores que favorece la gestión realizada por los maestros es el de los recursos con los que cuentan la institución, especialmente el recurso humano. Al respecto González, H. plantea que es necesario la implementación de canales ágiles que mantengan la comunicación entre las personas, para lograr una atmósfera de colaboración en donde los miembros, convencidos y dominadores de las metas institucionales a corto y a largo plazo, cooperan y se apoyan mutuamente para lograrlas; con ello se identifica el grupo investigado al verbalizar: “... **todos colaboran y están interesados en el mejoramiento de la institución**”, “el recurso humano con que cuenta la institución es muy valioso”, o “... la voluntad de uno de hacer las cosas bien...”, “el gusto por lo que hace”, “...la calidad de vida de los niños nos motivan a ser mejores cada día”, “...**la disposición y el interés de los compañeros de trabajo y los niños**”, “...hay apoyo tanto de padres como de toda la comunidad...”, “...apoyo de las diferentes entidades para el desarrollo de proyectos como la CDMB, la UDES”.

“Experiencia, capacidad, formación”

Otro aspecto de carácter también relevante y que los maestros estudiados manifiestan como necesario para poder gestionar en las instituciones, es el que tiene que ver con la experiencia; al respecto algunos maestros manifiestan que “**es la experiencia la que lo prepara a uno para asumir**

esos procesos", "eso lo aprendí cuando tuve la oportunidad de ser coordinador en un colegio, eso le facilita a uno mucho las cosas", "cuando fui directora de un jardín infantil tuve que gestionar muchos procesos". A estas concepciones subyace la idea de que quienes tienen la posibilidad de asumir procesos de gestión escolar son aquellos que ocupan cargos directivos en las instituciones.

Igualmente algunos maestros señalan que asumir el papel de gestor **"depende de la preparación que uno tenga para poder gestionar"**, "...si no hay una buena capacitación al respecto no se pueden desarrollar estos procesos...", "la experiencia es buena, pero **la preparación en el tema es necesaria**". Es así, que los profesores reconocen que la formación se constituye en un factor vital para la preparación de maestros gestores en las instituciones escolares.

Factores que obstaculizan los procesos de gestión

Los principales obstáculos mencionados por los maestros para el desarrollo de los procesos de gestión hacen referencia a situaciones propias de la institución, del contexto socioeconómico y cultural en que se halla inmersa la institución y a factores que corresponden a las mismas políticas educativas.

"Falta de recursos en la institución... no hay espacios o instancias"

Para los maestros, el factor limitante más común, resulta ser la falta de recursos materiales y económicos; así lo manifiestan cuando dicen "lo que más obstaculiza para el desarrollo de los planes en la institución... es la falta de recursos", "así el profesor que quiera que haya gestión, que haya cambios, innovación... no encuentra el apoyo económico, humanitario, de

materiales para llevarla a cabo”, “en estos casos el factor económico, a veces **no se cuenta con los recursos necesarios para los proyectos dentro de la misma comunidad**”, “los pocos recursos que están a nuestro alcance provoca desánimo en algunos de nosotros”.

Según los maestros investigados esta falta de recursos obedece en primer lugar, al nivel socioeconómico del entorno en el que se encuentra la institución, ya que el barrio Maria Paz ubicado en la parte norte de la ciudad, pertenece al estrato 1, por tanto, su población es de escasos recursos económicos y aunque se ha notado progreso en el barrio, cabe destacar que sus habitantes en su mayoría llegaron como desplazados por la violencia. Al respecto los maestros afirman que **“éste es un sector complicado por aspectos como la pobreza** y las costumbres de la gente”, “la comunidad es de un estrato muy bajo y no tienen la capacidad de aportar para lo que la institución pueda necesitar”; además algún maestro expresa que “es difícil trabajar en estas zonas en que las dificultades socioeconómicas de los estudiantes afectan nuestro desempeño”. En segundo lugar, los maestros manifiestan que tampoco por parte del gobierno reciben el suficiente apoyo para el buen funcionamiento de las instituciones; al respecto dicen “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”.

Señalan también los profesores estudiados como obstáculo, la falta de espacios en la institución; “a veces el mismo entorno...no tenemos espacios de recreación propios”, “siempre **hay limitantes en cuanto a espacio**... aquí tenemos espacios bien reducidos y eso hace que sea bastante difícil”; también algunos maestros afirman que “no hay espacios o instancias en la cual uno diga trabajar mas en este proyecto” “no se da el suficiente espacio, el horario es muy estricto en muchas ocasiones”. En este orden de ideas, se

puede notar que algunos maestros se refieren con estas afirmaciones a la falta de espacios físicos, necesarios para desarrollar actividades de aprendizaje con sus estudiantes, como espacios deportivos y de recreación ya que la institución hace uso de una cancha que es compartida con la comunidad; otros maestros se refieren a los espacios como aquellos períodos de tiempo necesarios para realizar los procesos de gestión, entre estos, el desarrollo y ejecución de proyectos a nivel institucional y de aula.

“No hay disponibilidad... los profesores son un poquito apáticos”

En algunos maestros se observa el interés por el desarrollo de proyectos a nivel institucional, se les ve en constante movimiento con sus estudiantes, inclusive en los períodos fuera de las clases, especialmente en lo que se refiere a los proyectos ambientales, entre ellos el de reciclaje, huerta escolar, etc.; otros maestros por el contrario se concentran únicamente en las actividades de aula y expresan no tener el tiempo para dedicar a actividades diferentes a éstas; esta situación se ratifica cuando algunos de los profesores y profesoras dicen que “no hay disponibilidad... los profesores son un poquito apáticos”, que **“no hay unidad... de estar todos al frente, de liderar un proyecto”** y “a veces hay inconvenientes entre unos compañeros con otros... unos queremos una cosa y otros otra”.

En este sentido cabe destacar que en las instituciones escolares la interacción entre los maestros se reduce a algunos espacios entre cada clase, en los descansos, y a las reuniones de consejo en las que solamente se discuten algunos temas institucionales, por lo tanto no están muy enterados de las actividades de los demás y tienden a trabajar en forma individual. A pesar de estas situaciones, la preocupación de algunos maestros por la apatía y falta de disponibilidad por parte de sus compañeros como ellos mismos lo expresan, lleva nuevamente a la discusión sobre uno de los aspectos más importantes para una buena gestión en las instituciones

“la participación”. Al respecto González, M. señala que la participación en las instituciones “es muy cambiante, en el sentido de que hay muchas diferencias en el grado e intensidad de participación entre los miembros: no todos dedican el mismo tiempo, realizan un esfuerzo similar o muestran idéntica disposición, implicación y compromiso con respecto a los asuntos escolares”.⁵¹

“...a veces se hace lo que a la dirección le parece lo mas acertado...”

Algunos maestros manifiestan que “a veces uno propone ideas, pero ya es parte de las directivas si permiten llevar a cabo esa idea... si les parece conveniente o viable”, “a veces se hace lo que a la dirección le parece lo mas acertado, eso ha traído dificultades en el ambiente laboral, genera conflictos”, **“a veces el mismo director se encarga de no colaborarle al docente en los proyectos”**. Alguna maestra asegura que “el manejo de la administración es autoritaria... al maestro se le corta toda probabilidad de ser un gestor, de ser un líder... todo lo que invente es cercenado”.

Es posible notar que no todos los maestros en las instituciones están de acuerdo con las formas de dirección de sus directoras escolares y aunque algunos afirman que la directora es un factor posibilitador de su participación en la gestión, otros maestros aseguran que se ha convertido en un obstáculo o no han encontrado el suficiente apoyo por parte de la dirección para el desarrollo de sus procesos de gestión. Refiriéndose a la figura del director escolar, González, M. señala que “las funciones, roles y actitudes no son equivalentes en todos ellos ni las actitudes de los profesores ante la dirección”⁵².

⁵¹ GONZALEZ, María Teresa. Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos. Madrid: Pearson-Prentice Hall, 2003. p. 35

⁵² Ibid. p. 226

Estos sentimientos negativos frente a la dirección entre los maestros, propician desmotivación y falta de compromiso en pro del mejoramiento educativo en las instituciones escolares.

“El MEN ha restringido el tiempo para hacer algo distinto a dictar clase en la institución”

Según los maestros otro de los principales obstáculos para desarrollar procesos de gestión en las instituciones obedece a la política sobre el régimen laboral estipulada en el Decreto 1850 de 2002⁵³; política que ven los maestros como un factor negativo y como una de las mayores limitaciones para el desarrollo de otras actividades diferentes a los procesos de aprendizaje que se llevan a cabo en el aula de clase.

En este sentido, los maestros manifiestan que con esta política “... **el Ministerio quiere que no salgamos del aula y ha intensificado la carga académica**”, “los profesores en este momento no tenemos prácticamente horas libres... el gobierno así lo quiere, que todo sea clase” y “**no contamos con el tiempo disponible para desarrollar otros procesos, eso también desmotiva a la comunidad**”. Todos los maestros coinciden en que la única finalidad de esta disposición del Ministerio de Educación es “...recargar el trabajo de los docentes, multiplicar y ampliar las horas de trabajo”, “...eso le impide, le imposibilita a veces hacer otras determinadas labores”, situación que causa desmotivación en los maestros, al respecto afirma un maestro que “el mismo sistema lo ha llevado a uno a esa apatía”.

En palabras de Larson, S. la intensificación horaria “...representa una de las formas más tangibles de erosión que padecen los privilegios laborales de los trabajadores formados, convirtiéndose a su vez en una ruptura de la

⁵³ MEN. Decreto 1850 de 13 de agosto de 2002. Bogotá, Colombia.

calidad de trabajo que se lleva a cabo”⁵⁴. Esta limitación que sienten los maestros reducida a sus funciones al aula de clase, impide el desarrollo de otros procesos dentro de la institución y se constituye seguramente en una de las razones más importantes para que el maestro no se conciba como líder y gestor de cambio, lo que conduce a la reducción de la calidad en su desempeño y por ende de la calidad educativa.

“...el cambio de docentes hace que reiniciemos con los procesos”

Otra de las políticas que ha interferido según los maestros con el desarrollo de procesos de gestión en las instituciones educativas, es el concurso público de méritos para educadores reglamentado en la Ley 715 de 2001⁵⁵. Esta disposición legal generó entre los maestros cierto malestar pues ellos mismos afirman que “siempre se plantean las cosas, las actividades y **no se ha podido concluir con proyectos, puesto que cada rato están cambiando docentes** y estos cambios hacen que se reinicie con los procesos”; un maestro en particular dice “siempre inicio los procesos y cuando ya digo arrancamos bien, me cambian de institución”.

Los maestros que están por contrato o con cargo en provisión en las instituciones se sienten limitados o desmotivados para el desarrollo de procesos pues aseguran que viven en una incertidumbre laboral; ésto se ratifica en los testimonios de los maestros cuando expresan que “**un obstáculo es el ambiente que rodea mi trabajo, la misma contratación en la que estoy**”, “uno al estar en contrato... no siente anhelos de nada... como que pierde ese arranque que quisiera tener”, “por aquello del concurso y tantos conflictos que se han manejado a nivel de la educación en

⁵⁴ LARSON, S. citado por HARGREAVES, Andy. Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado. 1999. p. 144

⁵⁵ MEN. Ley 715 de diciembre 21 de 2001. Bogotá, Colombia. Numeral 5.7.

Colombia”, “la inestabilidad laboral de algunos compañeros”, “la incertidumbre laboral merma las cosas, merma las ganas de trabajar”.

Desde esta perspectiva, los constantes cambios de maestros en las instituciones escolares, a raíz de los concursos, han obstaculizado la constitución de equipos sólidos de trabajo y además impide una continuidad de los procesos institucionales.

Expectativas frente a la gestión escolar

“buen trabajo en equipo... que todos aporten ideas para contribuir al mejoramiento institucional”

Los maestros muestran grandes expectativas con respecto a la gestión que se debe desarrollar en las instituciones educativas para mejorar su calidad “podría ser gestor de procesos de investigación...”; “...me gustaría atraer el interés de muchos estudiantes”, “... invitar a los padres para que se vinculen más a la institución”, “...**que se unan fuerzas entre los profesores** para mejorar la institución”, “...que el trabajo sea en equipos sólidos”; “...contribuir a mejorar la calidad de vida de los estudiantes...”, “...**mejorar las condiciones de la institución**”, “...que se apoyen los proyectos institucionales”, “...conformar proyectos, ir a la acción y ejecutarlos” “el trabajo mancomunado de todos los miembros de la comunidad educativa” con el fin de “que todos aporten ideas para contribuir al mejoramiento institucional” como lo plantea Hargreaves, A. “para muchos maestros el trabajo con los compañeros significa ahora mucho más que las reuniones con profesores estructuradas o las conversaciones esporádicas. Pueden suponer la actuación como tutor del compañero, participar en actividades colectivas del profesorado”⁵⁶; sin embargo, muchos de los maestros sienten

⁵⁶ HARGREAVES, Op. cit., p 43

que no cuentan con el apoyo necesario para hacerlo, de parte de la institución, secretaria de educación y comunidad educativa en general y por lo tanto ellos no han podido desarrollar estos procesos. Al respecto comentan "...no contamos con los recursos necesarios...", "...falta colaboración...", "no se muestra interés por desarrollar estos procesos en la institución".

Es necesario resaltar que los maestros, aún cuando limitan sus acciones de gestión a su componente pedagógico, son conscientes de que las transformaciones sociales y las reformas educativas le exigen una reconceptualización de sus funciones, pero advierten que para llevar a cabo los procesos anhelados no encuentran la suficiente motivación a causa de la falta de recursos a nivel de las comunidades educativas y el apoyo necesario por parte de las autoridades educativas. Igualmente reconocen que para ser partícipes de los procesos de gestión en las instituciones necesitan una adecuada formación, que los prepare para asumir ese reto.

LA FORMACIÓN DEL MAESTRO Y LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR

La formación de educadores se constituye en el factor que consolida de manera real las transformaciones de la educación, ya que es el fundamento que orienta y brinda las bases cognoscitivas y prácticas para el desempeño de los maestros en su labor educativa. Es así que, esta categoría agrupa los elementos de la formación inicial y permanente que a consideración de los maestros han aportado u obstaculizado su participación como gestores de procesos en las instituciones educativas.

*La formación inicial y los procesos
de gestión escolar*

“... la experiencia en la Normal ha sido básica para el desempeño de la docencia”

En cuanto a la formación inicial es importante destacar que algunos de los maestros entrevistados recibieron su primer título en las Escuelas Normales como Maestros Normalistas. Cuando se refieren a su formación en estas instituciones manifiestan que “la experiencia recibida en la Normal ha sido básica para el desempeño de la docencia”, **“es una gran base, ya que allí recibí la capacitación necesaria para desenvolverme en la docencia”**, “en la Normal se forman maestros de verdad, con todos los elementos necesarios para tener un buen desempeño”.

Algunos maestros señalan que en la Normal recibieron elementos como “estrategias de aprendizaje, metodologías, las estrategias para cada materia”, además “en la Normal nos enseñaron fundamentos y técnicas de la educación donde daban toda la base de las diferentes teorías, didácticas, sociología”, “la psicología, metodología del aprendizaje, que aportan muchos elementos para el manejo de los estudiantes”. Otros maestros hacen referencia a elementos como “los conocimientos, la creatividad, el liderazgo”, “uno en la Normal se enfrenta a grupos, a comunidades”, **“elementos para desempeñarse bien en una institución, desde el desempeño en el aula de clase hasta los procesos básicos de una institución** como es el manejo, organización y ejecución del PEI”, “conocimiento sobre la política a nivel nacional respecto a la educación”, “los proyectos pedagógicos que se deben realizar con toda la comunidad”, “formación sobre Escuela Nueva... y esos maestros son gestores de muchos procesos...”.

En este sentido, la formación recibida por los maestros en la Escuela Normal se constituye en uno de los elementos más favorecedores para su desempeño como educadores y gestores en su ejercicio profesional. Es

importante resaltar que en los testimonios de los maestros sobre los elementos favorecedores de esta experiencia de formación se pueden vislumbrar dos perspectivas; la primera, hace referencia a los elementos proporcionados para el desarrollo de procesos de aula, es decir, de enseñanza y aprendizaje, y otra perspectiva más amplia que tiene en cuenta elementos que aportan al desarrollo de procesos que trascienden al aula de clase y permiten el desenvolvimiento del maestro a nivel institucional y de comunidad. Estas perspectivas a su vez, se hallan asociadas a la concepción de gestión y la misma conciencia que tienen los maestros sobre su papel como gestores en las instituciones.

Vale la pena resaltar, que los maestros investigados reconocen que aún cuando las universidades han sido un gran aporte para su labor educadora, el énfasis pedagógico-didáctico que tienen las Normales se constituye en la mayor fortaleza para dicho desempeño.

“... los contenidos sobre las diferentes áreas nos preparan para ser gestores”

Otro de los aspectos para los maestros que se constituyen en elementos relevantes para su desempeño como gestores en las instituciones escolares lo conforma el plan de estudios de sus respectivas carreras de pregrado. El grupo de maestros participantes de la investigación en su totalidad son Licenciados, algunos en educación básica con énfasis en alguna área del conocimiento o con especialidad en administración educativa; licenciados en supervisión educativa y, otros Licenciados en diferentes áreas fundamentales de la enseñanza.

Es así que los maestros explican la razón de la importancia de las asignaturas para la gestión de acuerdo al pensum de cada Licenciatura. En

primer lugar, los Licenciados en educación básica asignan gran importancia a las **áreas que hacen parte del componente pedagógico y didáctico**, como “la asignatura metodología educativa, esto es, las formas de dirigirme y enseñar a los estudiantes”, “la psicología”, “la sociología”, entre otras, para ellos, fundamentales para el desarrollo de procesos de enseñanza y aprendizaje. Una maestra en particular afirma que “para gestión habían varias materias que se enfocaban a esa parte, como el manejo del PEI, del currículo, aunque en esa época las materias eran más pedagógicas”

Los maestros licenciados en educación básica que tienen especialidad en administración educativa y aquellos licenciados en supervisión educativa manifiestan que en su programa “le daban a uno las herramientas, las áreas específicas, **las áreas que manejan lo que es una administración**”, “para mi la parte académica, todo lo que fue la parte teórica, los lineamientos, la ley, las normas”, “la gestión educativa, la psicología, todas las materia en general... como mi licenciatura fue de Supervisora educativa”, “la licenciatura me sirvió mucho, cómo aprender a gestionar, como manejar una institución”, “la misma área de administración educativa, en la que se aprende sobre el manejo de personal, la cuestión de la organización de la gente a la hora de ejecutar un proyecto o una actividad”, “los procesos administrativos aprendidos son básicos para determinar el diagnóstico sobre necesidades y por ende de las instituciones”

Los maestros Licenciados en una de las áreas fundamentales dan importancia a las asignaturas propias de su especialidad; así algunos de ellos señalan que “una de las temáticas que más se trabajaba era la humanización”, “para ser gestor lo que es humanidades, es una asignatura que se prestó bastante, también la materia de relaciones humanas, esto porque cuando se tiene a cargo un proyecto... tiene que tener en cuenta siempre una comunidad”; “la psicología, para mi la filosofía es fundamental

porque es poder entender al ser humano tal como es, en todo su contexto...”, “la parte de historia y geografía han sido fundamentales porque todos los procesos están dentro de un marco geográfico y dentro de un periodo de tiempo”. Por su parte, un maestro con título de administrador de empresas afirma que su preparación para la gestión la debe a “la administración básica porque tiene aplicación en diversos campos incluyendo la educación, ve uno algo de administración de empresas educativas, pero muy como nombradito”.

“...las metodologías de clase y las prácticas que se desarrollan nos preparan para ser gestores...”

Otro de los elementos de la formación inicial que favorecen los procesos de gestión que desarrollan los maestros en las instituciones escolares se refiere a las metodologías que se utilizaron en el programa de estudios. Al respecto los maestros mencionan que **“la forma en que se desarrollaban las clases, las dinámicas en las que se investigaba y trabajaba”**; “con la licenciatura pude desarrollar proyectos... me dio las herramientas para poder desarrollar un proyecto, hacerlo y trabajarlo con los estudiantes”; “en la universidad la formación que nos impartieron a nivel científico e investigativo me preparó como gestor”; “el desarrollo de la monografía, por eso tiene uno la facilidad en la cuestión de los proyectos”.

Igualmente las prácticas realizadas durante el pregrado; al respecto expresan que “las metodologías aprendidas mediante el proceso de la práctica docente”, “las prácticas que se desarrollan son las preparadoras”, **“la práctica, que es la que lo obliga a uno a enfrentarse con todas esas situaciones de las instituciones escolares**; uno se esforzaba por ser creativo, dinámico, activo”. Alguno de los maestros con especialidad en administración educativa afirma “la práctica que hicimos a nivel administrativo porque obviamente nos estaban formando para ser posibles directores o

coordinadores... que fue pasar una propuesta de lo que debía ser una organización en una institución educativa”.

Con respecto a las prácticas durante la formación inicial, Bazdresh afirma “es en la práctica y a través de la misma, que los futuros docentes reflexionan, indagan y formulan conocimiento con el fin de integrar su propia teorización con las teorías externas al hecho práctico”⁵⁷; así, los futuros educadores han de formarse comprendiendo la realidad y formulando alternativas de acción con sentido, a través de la interacción entre la teoría y la práctica.

“a mi la motivación para ser gestor me la da el profesor...”

Algunos maestros manifiestan “a mi la motivación me la dio el profesor, para ser dinámico, para ser gestor”; “los profesores tenían una forma de dar las clases que le daban a uno ganas de trabajar y de salir a aplicar lo que se aprendía”, **“estaba la profesora que lo ponía a uno a trabajar, a investigar, a innovar, entonces uno dice, ese es el tipo de persona que quisiera ser, que motive”**; “mis profesores, por el ánimo que uno les veía a ellos, uno se motiva con el profesor que lo motiva a uno”; “yo tenía unos profesores también muy buenos en cuanto a calidad humana, en cuanto a que uno veía que el profesor se preocupaba porque el alumno hiciera, investigara...”. Un maestro afirma que quienes lo prepararon para asumir procesos de gestión fueron los “profesores del área pedagógica... las bases que me dieron fueron muchas para poder desempeñar mi labor”, “lo que más me motivó fue la calidad humana de una profesora que me aportó mucho y pienso que para que un maestro se desempeñe bien en la profesión, debe tener calidad humana”.

⁵⁷ BAZDRESH, M., citado por MORENO, Patricia. La práctica educativa en la formación de docentes. En: La formación de educadores en Colombia. Geografías e imaginarios. Tomo II. Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá, 2001. p.363

Es así, que el maestro de pregrado con sus conocimientos, actitudes, estrategias empleadas en el aula de clase, la relación que establece con sus estudiantes, se constituye en factor decisivo y en un posible modelo a seguir en el futuro desempeño de los maestros en formación y a su vez, se convierte en una de las motivaciones para su desarrollo como gestores de procesos.

“en la universidad todo es teórico, casi no hay práctica”

Por otra parte, algunos maestros afirman que en las universidades, se presentan elementos que no favorecen su desarrollo como gestores de procesos y en vez de aportar se convierten en falencias a la hora de asumir la labor educativa. Según algunos educadores, “a nivel de la universidad los profesores son netamente catedráticos”, “las materia son sólo clase magistral, ese es el gran problema de la universidad”; “todo es teórico, casi no hay práctica”, “hizo falta, estuvo ausente la práctica, las clases fueron muy magistrales”, “la falla fue la ausencia de practica”; **“en la licenciatura se adquieren muchos conocimientos, pero todo es muy teórico, casi nada de practica”**

Otra falla que a consideración de los maestros investigados se presentó en su pregrado y que según algunos de ellos sigue siendo un problema en las universidades es que, “de la universidad uno no sale preparado para enfrentarse a este mundo, **se desconoce totalmente la realidad que están viviendo los colegios**”, “las teorías son obsoletas, desactualizadas...**la universidad está alejada de la realidad**”; “los maestros de las facultades de educación no conocen la realidad de las instituciones educativas, se ciñen a lo que está escrito en los libros”. En este sentido, los maestros perciben que la formación inicial se desarrolla fuera del contexto real de la educación y alejada de las necesidades y conflictos de las instituciones educativas.

La formación permanente y los procesos de gestión escolar

“capacitaciones que aportan a la gestión”

Los maestros manifiestan que cursos específicos sobre gestión escolar no han recibido; algunos mencionan capacitaciones que consideran, pueden aportar para su desempeño como gestores y que guardan alguna relación con el tema, es el caso de algunos profesores que manifiestan “... con respecto a gestión un curso de creatividad gerencial”, “...las capacitaciones **sobre cómo hacer un proyecto de aula...** con eso le están enseñando a uno a desenvolverse fácilmente”; o cursos “de gestión como tal, una cosa de gerencia que hice hace muchos años”; “... el año pasado estuvimos con unos docentes en una formación que tenía muchos elementos de gestión escolar, y se trataba sobre la utilización de métodos con estudiantes desvinculados de procesos armados... la forma de gestionar recursos para el desarrollo de actividades con esas personas”; otras cursos de formación como “la de creación de cooperativas... porque ahí era donde uno veía lo que era el **interactuar con una comunidad**”; otros maestros entrevistados dicen que cualquier curso está en capacidad de aportar algo para la gestión porque “cuando uno va a un curso todo mundo cuenta las cosas que ha hecho y eso es gestión”, por eso, “uno tiene que coger de todas las cosas que se han hecho y mirar si las puede utilizar para hacer gestión”, “... **todas las capacitaciones aportan a que uno sea gestor**, todas le dan un poquito”.

Esta visión esta mostrando que el estudiante debe tener la capacidad de extrapolar, transferir y contextualizar a otras situaciones lo que se esta aprendiendo, por lo que no solo son importantes los contenidos como tales, sino las habilidades y procesos cognitivos o mentales que la misma persona que se esta formando desarrolle.

Algunos maestros destacan que la formación recibida en cuanto a gestión escolar se debe a las especializaciones realizadas en Gerencia de instituciones educativas; como lo afirma un maestro investigado “es en la especialización que veo específicamente esto de la gestión, del manejo y gerencia de las instituciones educativas, en esta especialización si recibe uno esos fundamentos teóricos sobre el manejo de las instituciones”.

“es la experiencia personal y laboral la que me ha formado como gestor”

Por otra parte, los maestros han tenido experiencias que han contribuido a su formación como gestores. Una de ellas es el contacto directo con la comunidad educativa, que les ha permitido la proyección de su labor y por ende ha desarrollado una gestión pedagógica y de comunidad. En este sentido los maestros afirman que **“es la práctica como docente en las diversas instituciones y grupos sociales de diversas características, que se aprende a gestionar”**, “lo que sirve realmente es la preparación que dan las mismas instituciones educativas”, “eso de la gestión, como que lo va adquiriendo uno más bien por necesidad o, más bien, cuando ve la necesidad de cambiar algo, de mejorar...”, “esa parte de gestionar con el tiempo va adquiriéndola, como se dice con la práctica”; “en este colegio nos ha tocado a los maestros asumir cosas que no eran competencia nuestra... le toca obligadamente estar al frente y liderar procesos y en lo que toque de la institución”.

Además, las experiencias que a nivel familiar y personal han tenido contribuyeron a motivar y a aportar para formarse como gestores escolares. Al respecto señalan que **“mi motivación para ser gestora fue como más que todo mi familia... mi papá, sobretodo, estaba muy firme en eso de la parte política, entonces uno como que también aprende”**, “todo, desde la

impronta que me dieron mis padres, especialmente mi mamá que fue una persona que siempre habló de derechos, de deberes”; “siempre en el colegio, en la universidad, me distinguí por ser una persona generadora de cosas, independiente de todo, yo siempre fui una líder, una gestora de procesos en la universidad con mis compañeros”; “a mi me gusta el trabajo con la comunidad porque también me he movido en el mundo del sindicalismo y de la política, entonces todo eso como que me ha aportado para ser gestora”.

Según los maestros investigados, se constituyen en gestores porque las circunstancias que enfrentan en las instituciones educativas los retan y con el paso del tiempo han tenido que desarrollar ciertas capacidades que les permiten enfrentarlas; además han estado rodeados por situaciones que a nivel personal han despertado en ellos motivación y así han desarrollado habilidades en el campo de la gestión, permitiendo aplicarlas después en sus respectivas instituciones. Se evidencian entonces, concepciones sobre gestión que son originadas por sus propias experiencias, vivencias y necesidades; se está dando importancia a las concepciones de tipo cotidiano.

“cursos muchos... pero de gestión nada”

Los maestros señalan que en cuanto a formación permanente “los cursos han sido más de la parte pedagógica, de la parte de valores o de la parte de derechos humanos”, “... como el colegio es especializado en medio ambiente, entonces las capacitaciones que se han realizado son sobre el medio ambiente”, “... la CDMB ha hecho varias capacitaciones porque el colegio es de énfasis ambiental”; “la Visión Mundial también ha hecho capacitaciones en la formación del alumno”; “las capacitaciones que he realizado sólo han sido en el área”, “pero como tal, que usted se siente, haga un curso y que hayan las pautas de gestión y se hagan esos ejercicios, pues no”.

Así mismo, lo afirman la mayoría de maestros “en gestión no me he capacitado”, “sobre gestión escolar no he visto nada” y concuerdan en el mismo punto, la gestión tiene relación sólo con las directivas de la institución, **“en lo que tiene que ver con gestión no se han dado cursos, sólo en lo pedagógico, o de aplicación en el aula, esos cursos de gestión los recibe es la directora”**, “... eso es más para los que se desempeñan como directivos”, “la Secretaría de Educación, que yo sepa, no ha ofrecido cursos sobre gestión a los maestros, o por lo menos, yo no he recibido ninguno”.

Los testimonios de los maestros que revelan el no haber recibido formación en cuanto a gestión escolar, muestran una coincidencia con los mismos lineamientos y directrices que ha formulado el Ministerio de Educación Nacional con respecto a la formación permanente de los maestros, en los que se explicita que los programas para el fortalecimiento de la gestión escolar son para los directivos docentes y los maestros recibirán aquellos programas que refuercen el componente pedagógico y la disciplina en la que fueron formados previamente en los pregrados. Se capta cómo el mismo MEN, esta limitando la formación permanente de los docentes en este campo.

Sin embargo, los maestros ven la necesidad de formación en el área de gestión escolar: **“es importante que se capacite al maestro para que pueda hacer frente a cualquier circunstancia que se le presente en la institución**, que tenga la habilidad de resolver cualquier situación”; o también “los maestros en todo momento tienen que estar capacitándose más sobre ese proceso de gestión”, **“... una capacitación en gestión sería importante porque le daría a uno más herramientas para colaborar en la institución”**.

“Fallas u obstáculos para las capacitaciones”

Los maestros señalan que en cuanto a la cualificación y formación permanente se presentan diversos obstáculos; entre ellos mencionan, “las capacitaciones de aquí las brinda la Alcaldía y **son escasas**”, “las capacitaciones casi siempre se hacen no respondiendo a la necesidad real, sino por cumplir compromisos”; **“eso de las capacitaciones es a veces un desorden”**; “...faltan espacios de actualización para los docentes; cuando viene una capacitación sólo dos o tres maestros la reciben, de 30, dos la reciben y así no se pueden generar cambios”, “uno por estar en el aula de clase no las puede recibir”, “por eso no se ven cambios en la educación, porque no todos la recibimos para aplicar y así mejorar y cambiar”; además “... el MEN hace unos cursos como digamos, sin una secuencia que lleve a la profesionalización de los docentes, **no prepara a los maestros con miras precisamente a esa gestión**”, “el colegio no cuenta con los recursos para apoyar la capacitación de los docentes y la Secretaría de Educación no tiene rubros destinados para la gente que se quiere capacitar”. Esta falta de cualificación obedece según los maestros a la falta de recursos tanto a nivel del país como de las mismas instituciones.

¿QUÉ SE NECESITA PARA ASUMIR PROCESOS DE GESTIÓN EN LA ESCUELA?

Durante el transcurso de la investigación, se dio la posibilidad a los maestros de reflexionar sobre el grado en que su formación inicial y permanente los ha preparado para asumir procesos de gestión. A partir de las necesidades sentidas durante el desarrollo de su quehacer pedagógico, surgen algunos elementos que se constituyen en aporte para futuras investigaciones y para la reflexión y retroalimentación de los programas académicos de formación inicial y permanente; además son elementos de discusión y debate en las

mismas comunidades educativas, ya que las instituciones y la práctica pedagógica se constituyen en los mejores espacios de formación, según los mismos maestros. A partir de la voz de los maestros, estos elementos se agrupan en las subcategorías que a continuación se presentan.

“áreas sobre administración, proyectos educativos y comunidad”

El primer componente que exige un cambio que propenda por la formación de maestros gestores en las instituciones, son las estructuras curriculares de los programas de formación de maestros, una “modificación de los pensum en todas las licenciaturas y creación de asignaturas como gestión educativa, liderazgo, autogestión, administración educativa”. Algunos maestros manifiestan como necesarias “áreas que tengan que ver con administración” como “administración educativa”, “gerencia, desarrollo empresarial y mejoramiento institucional”, “normatividad, políticas educativas”; “una formación en liderazgo, en estrategias de gestión”; un maestro en particular propone “un área específica dentro del pensum, algo preciso que se llamara gestión empresarial... para uno tener las pautas de cómo gestionar, porque es que uno, empíricamente no puede hacer todo; uno tiene que tener un conocimiento previo para saber por dónde meterse”. Aunque para los maestros la práctica pedagógica permite el desarrollo de sus capacidades, contemplan como fundamentales para el desarrollo de procesos de gestión las bases teóricas que reciben en las instituciones formadoras y decisivas a la hora de enfrentar y resolver las distintas situaciones que se presentan en la cotidianidad escolar.

Otros maestros proponen que para la gestión se hacen necesarias áreas que durante su pregrado, permitan un acercamiento a los contextos y a la comunidad educativa, esto es, “áreas que permitan el contacto con la comunidad” y así “haber ahondado un poco más en trabajo con la

comunidad... porque es que definitivamente, ¿con quién se gesta procesos, si no es con una comunidad?"; además, sugieren que dentro del currículo se tengan en cuenta los ejes temáticos que los preparen para "la planeación y ejecución de proyectos pedagógicos", "proyectos de aula", "áreas directas en las técnicas de investigación". Estos elementos según los maestros, juegan un papel importante para su desempeño en las instituciones escolares cuando expresan que "la elaboración de proyectos pedagógicos y en general, son la base de la gestión en una institución".

Con estos testimonios se ratifica que además de los procesos de aula, el desarrollo de proyectos en la institución escolar es considerado como la mayor posibilidad de gestión para los maestros y que por supuesto involucra a toda la comunidad educativa. En la figura 2, se sintetizan las expectativas de los maestros investigados en cuanto a las áreas y ejes temáticos que deberían incluirse en un currículo para formar maestros gestores.

Figura 2. Áreas y ejes temáticos para la formación de maestros gestores



“estrategias y experiencias para formar maestros gestores”

Pero además de lo contemplado anteriormente, para los maestros investigados son muy importantes y decisivas para su preparación como gestores las estrategias y las experiencias que se promuevan dentro de las instituciones formadoras en sus pregrados y en los programas de formación que se le imparte.

Al respecto, los maestros señalan como fundamentales aquellas estrategias que requieran poner en práctica su creatividad e ingenio para la “resolución de problemas”, es decir, que se emplee una metodología de clase basada en el “manejo de ejes problémicos”. En este mismo orden, proponen como estrategias formadoras, en primer lugar, “la práctica pedagógica en las universidades” y con ella “la ejecución de proyectos”, “una práctica investigativa”; además plantean el desarrollo de “talleres interdisciplinarios”, que a su vez sean “prácticos y participativos”. Esta propuesta de ejecución de proyectos y práctica investigativa, guarda relación con la concepción de gestión asociada al diseño y puesta en marcha de proyectos en las instituciones.

Así mismo, mencionan algunas experiencias que se hacen necesarias durante su ejercicio profesional, que los preparen para su participación en los procesos de gestión y que son responsabilidad no sólo de los programas de formación sino también de las mismas comunidades educativas en que laboran. Al respecto señalan la importancia de experiencias como “el intercambio de experiencias con otros maestros, con otras instituciones” y “realizar encuentros de debate”; “talleres de coevaluación” y por supuesto, una “evaluación permanente a las instituciones educativas y sus procesos” y, finalmente, es imprescindible “el trabajo en equipo y con la comunidad”, estrategia que permitirá “la consecución de los propósitos de la institución”.

Estos planteamientos hechos por los maestros participantes de la investigación, dejan entrever sus concepciones y sus expectativas de participación frente a la gestión escolar, además de una gran necesidad de formación, puesto que según ellos mismos, hay muchos vacíos en su preparación para asumir procesos de gestión en las instituciones escolares. En la figura 3, se sintetizan las expectativas de los maestros investigados en cuando a las estrategias y experiencias que han de estar presentes en los procesos de formación inicial y permanente para formar maestros gestores.

Figura 3. Estrategias y experiencias para la formación de maestros de maestros gestores.



A MODO DE CONCLUSIONES

En su concepción sobre sí mismo, el maestro no hace específicamente alusión a su papel como gestor en la institución; sin embargo, su compromiso frente a las diversas situaciones que puedan presentarse en la cotidianidad de la escuela, deja entrever la idea de su participación en los procesos de gestión en la institución.

En los hallazgos se puede advertir que en las instituciones escolares coexisten diversas formas de concebir la gestión, sus dimensiones y sus componentes, así como las formas de organización y participación, responsabilidades, responsables y finalidades de la gestión.

Desde la perspectiva de la mayoría de maestros, la gestión escolar hace énfasis en el componente pedagógico, ya que su función como gestores en las instituciones escolares se reduce al desarrollo de los procesos de aula con sus estudiantes, cuyo propósito es lograr la formación integral de éstos y así mismo mejorar su calidad de vida. Igualmente en la voz de algunos maestros, la gestión escolar asume una visión de tipo técnico, definiéndola concretamente como el manejo y organización de instituciones educativas, visión influenciada por la concepción de tipo administrativo que ha predominado en la educación; es éste el caso de los licenciados en educación con especialidad en administración, supervisores educativos y maestros con especialización en gerencia de instituciones educativas.

Frente a las diversas concepciones que sobre gestión emergen en los testimonios de los maestros, la gestión tiene como finalidad o propósito el mejoramiento institucional, resultado de la optimización de las condiciones físicas de la institución y del rendimiento académico de los estudiantes.

Otro hallazgo importante hace relación con las características que según los investigados, identifican a un maestro gestor, las cuales tienen que ver con la fijación de metas, la existencia de valores compartidos, la capacidad para aprender de cada nueva experiencia, el trabajo en equipo, el liderazgo como la capacidad para solucionar problemas y finalmente, la curiosidad intelectual que se manifiesta en la preocupación por estar actualizados. Estas características muestran una visión parcial acerca de los procesos de gestión por cuanto hacen referencia más a la gestión dentro del aula, que a la gestión institucional.

La práctica de los maestros en cuanto a gestión se reduce primero que todo, a su actuación en el aula de clase; sin embargo, consideran como otras posibilidades de gestión, el diseño y ejecución de proyectos como son los de aula y los pedagógicos; la realización de funciones como izadas de bandera, actos culturales, actividades de recreación, control de disciplina y el establecimiento de alianzas y contactos que posibilitan la búsqueda de recursos financieros, materiales, humanos o académicos.

Los maestros identifican como factores posibilitadores de los procesos de gestión en primer lugar, el anhelo y compromiso que siente la comunidad educativa con respecto al mejoramiento no sólo de la calidad educativa, sino también de la calidad de vida de los estudiantes y de la comunidad en general, así como la disposición y calidad humana de los miembros de la comunidad educativa. Ello genera en el profesor, la motivación para gestionar en pro de elevar el nivel de la institución a la cual pertenecen. Otro factor hace relación al papel que juega el rector(a), por su capacidad de gestión, por el apoyo que brinda a los maestros y porque posibilita espacios para que todos gestionen. La experiencia que han tenido algunos maestros en el desempeño de cargos administrativos, trabajo con la comunidad y desarrollo de proyectos, constituyen otro factor posibilitador de la gestión.

Finalmente los maestros reconocen que además de la experiencia adquirida con respecto a estos procesos, se constituye en otro factor posibilitador de la gestión, la preparación o formación recibida en las Escuelas Normales, en las Facultades de educación y en los programas de formación permanente.

Los factores que obstaculizan los procesos de gestión, hacen referencia a situaciones propias de las instituciones educativas como la falta de recursos económicos y materiales, dificultades para el trabajo en equipo, apatía y desánimo de los mismos profesores y el rol desempeñado por los directivos escolares, la cual es vista por algunos investigados, como estamento que no brinda el suficiente apoyo y libertad para el desarrollo de procesos; también se constituye en obstáculo, el contexto socioeconómico en el que se halla inmersa la institución y las mismas políticas educativas; en este último caso, la “intensificación horaria” y el “concurso de méritos”, políticas que traen como consecuencia la reducción de las funciones del maestro al aula de clase y dificultades para la conformación de equipos sólidos en la institución, respectivamente.

La formación que ha recibido el maestro tanto en la Escuelas Normales como en las Facultades de educación y en los programas de formación permanente hacen parte de su historia individual y en este sentido, están presentes en sus concepciones sobre la gestión escolar y sobre la forma particular de ver la escuela y de hacer escuela, es decir, en su quehacer diario.

La población estudiada ve en la formación recibida en las Escuelas Normales, la mejor experiencia de formación, dado que ésta les brindó los elementos y conocimientos necesarios no sólo para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, sino también, para enfrentarse a otros procesos básicos en la institución como el desarrollo de proyectos

pedagógicos, el trabajo con la comunidad y lo concerniente a la organización y manejo del Proyecto Educativo Institucional, lo que para ellos constituye la gestión.

De otra parte, el papel de la Facultades de educación no es tan relevante en lo pedagógico y didáctico como lo es la Normal; su formación en la universidad en cuanto a gestión fue más teórica que práctica, aún cuando reconocen en los fundamentos teóricos una gran fortaleza; al respecto consideran que uno de los mayores aportes en cuanto a su formación como gestores es la presencia en los planes de estudio de contenidos relacionados con la administración, proyectos educativos y experiencia con la comunidad.

En las experiencias de formación inicial los maestros del pregrado se constituyen en un aporte para la formación del maestro como gestor, a través de las metodologías de clase que utilizan, caracterizadas por una dinámica de trabajo en grupo, de investigación, de solución de problemas, así como por las mismas experiencias de práctica que los prepararon para el diseño y ejecución de proyectos con los estudiantes y comunidades educativas; igualmente los profesores en el pregrado, se constituyen en modelos a seguir a la hora de desarrollar la práctica profesional y asumirse como gestores de procesos en la institución escolar. No obstante, se considera que la formación inicial se desarrolla fuera del contexto real de la educación, es decir, alejada de las actuales necesidades y conflictos de las instituciones educativas.

Los resultados de esta investigación enfatizan en que la formación permanente del maestro es escasa, y la formación aislada y descontextualizada, de forma tal que se desconocen las necesidades de los maestros en relación con su contexto de actuación; ha obedecido través del

tiempo a la búsqueda de créditos para el ascenso y mejoramiento económico, sin transformar la vida escolar.

Las acciones en cuanto a formación permanente van en contravía con el discurso legal y político que exige al maestro su participación y liderazgo en procesos institucionales; creándose así, la idea de que estas capacitaciones le corresponden únicamente a los que desempeñan cargos administrativos en la institución. Los maestros son conscientes de que han tenido que aprender a partir de la experiencia y que están asumiendo retos educativos para los cuales no estaban preparados y no han sido aun preparados.

El momento culmen del proyecto permitió a los maestros desde sus necesidades de formación plantear algunas alternativas para la formación de educadores que a su consideración garantizan las condiciones que los prepararán para asumir procesos de gestión escolar. En este sentido, proponen incluir en los planes de estudio de los programas de formación contenidos sobre administración, desarrollo de proyectos y trabajo con la comunidad, así mismo, experiencias de formación que les permitan:

Proponer y aplicar alternativas de solución a los diferentes problemas, actuando en diferentes contextos de la práctica profesional además de las aulas de clase.

Liderar y promover el desarrollo de proyectos que sean pertinentes a la institución educativa, así como participar colectiva y cooperativamente en la elaboración, gestión, desarrollo y evaluación del PEI.

Desarrollarse profesionalmente y ampliar su horizonte cultural, adoptando una actitud de disponibilidad para la actualización, flexibilidad para los cambios.

Establecer redes, estableciendo intercambio con otros profesionales en eventos de naturaleza sindical, científica y cultural, que permitan una producción tanto individual como colectiva.

RECOMENDACIONES

Es necesaria una ampliación del concepto tradicional de gestión escolar asociado a la administración de las instituciones educativas ejercida únicamente por directores y coordinadores. Así mismo, una reconceptualización del papel ya no encargado sólo de los procesos de aula sino como actor y dinamizador de los procesos institucionales en su conjunto.

Propiciar en las instituciones escolares ambientes de participación, trabajo en equipo, expectativas elevadas, mayor protagonismo y autonomía de cada uno de sus actores.

Es conveniente que se generen espacios al interior del colectivo de maestros en los que se planteen, discutan y promuevan nuevas y mayores formas de participación en los procesos de gestión en las instituciones escolares.

Crear atmósferas de cooperación y de cohesión de grupo al interior de las instituciones escolares.

Con miras a lograr sus propósitos de formación con calidad y ante la realidad encontrada en relación con la participación de los maestros en los procesos de gestión escolar y las experiencias de formación que han tenido, las instituciones escolares y las instituciones formadoras de maestros han de asumir el compromiso de revisar su estructura organizativa, sus currículos, sus objetivos y planes, teniendo en cuenta las propuestas realizadas por los mismos maestros.

Se hace necesario en el campo educativo la creación de nuevas políticas teniendo en cuenta las apreciaciones realizadas por los maestros y que son claramente reflejadas en estudios como este, que muestran el sentir propio de los educadores, ya que son ellos los protagonistas y por lo tanto conocen cuáles son las debilidades específicas de cada una de las instituciones escolares. De esta forma las políticas educativas que se planteen tendrían mayor impacto en cuanto al mejoramiento de la calidad educativa y la manera en que se puede trabajar concretamente sobre ellas.

Los resultados de esta investigación dejan abiertas numerosas posibilidades de estudio en cuanto a aspectos relacionados con la gestión escolar, entre ellas el impacto que está teniendo el gobierno escolar como ente fundamental en la organización de las instituciones educativas, el PEI como herramienta para el desarrollo de la gestión y las nuevas formas de participación de los actores educativos en estos procesos.

BIBLIOGRAFIA

CAJIAO, Francisco. La Formación de Maestros y su impacto social. Bogotá: Magisterio. 2004

CARDENAS, Antonio y otros. El maestro protagonista del cambio educativo. Bogotá: Magisterio. 2000.

DURAN PINEDA, Yamile. Concepciones y prácticas predominantes de gestión escolar en cuatro instituciones educativas, del municipio de Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. 2005

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

FIERRO, Cecilia, FORTOUL, Bertha y LESVIA, Rosas. Trasformando la práctica docente. México: Paidós, 1999.

GALEANO, M., Maria E. y VELEZ R., Olga L. Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa. Medellín: Universidad de Antioquia, 2002.

GONZALEZ, Henry. Las siete características de una institución de calidad. Las enseñanzas del galardón Santa Fe de Bogotá a la gestión escolar 1997. En: Revista del Instituto para la investigación y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. Educación y Ciudad. Santa fe de Bogotá, Colombia. Nº 5, junio 1998.

GONZALES. Maria Teresa; NIETO, José Miguel; PORTEL, Antonio. Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. Madrid: Tearso educación. 2003.

HARGREAVES, Andy. Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado. 1999.

Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por JACQUES DELORS. La Educación encierra un tesoro. Madrid: UNESCO-Santillana, 1996.

KRUEGER, R. El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada. Madrid: Pirámide, 1991.

MESSINA, Graciela. Investigación en o investigación acerca de la formación docente: un estado del arte en los 90. En: Revista Iberoamericana de Educación. Formación Docente. Nº 19. Madrid: OEI. Enero-Abril, 1999.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 5. Planes de Mejoramiento: Y ahora ¿cómo mejoramos? El diagnóstico para mejorar: los contenidos de referencia para cada uno de los componentes de gestión. Bogotá, Colombia, 2004.

_____ Decreto 1850. Bogotá: MEN. 2002

_____ Decreto 0709. Bogotá: MEN, 1996

_____ Decreto 3012. Bogotá: MEN, 1997

_____ Decreto 272. Bogotá: MEN, 1998

_____ Resolución 1036. Bogotá: MEN, 2003.

_____ Ley General de Educación: Ley 115 de 1994. Santa fe de Bogota, Colombia: MEN, 2000.

_____ Ley 715 de 21 de diciembre de 2001. Bogotá, Colombia. Nº 5.7.

_____. Plan Decenal de Educación 1996-2005 "Educación para la democracia, el desarrollo, la equidad y la convivencia". Bogotá: OP Gráficas, 1996.

_____ Subdirección de mejoramiento y dirección de poblaciones y proyectos intersectoriales. En: Revista Al tablero Nº 34. Bogotá: MEN 2005

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

MORENO, Patricia. La práctica educativa en la formación de docentes. En: La formación de educadores en Colombia. Geografías e imaginarios. Tomo II. Compilación Sandra Sandoval Osorio. Bogotá, 2001.

MURILLO TORRECILLA, Javier. La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica: revisión internacional del estado del arte. Bogotá: CAB-CIDE. 2003.

NIÑO DÍEZ, Jaime. Hacia un sistema nacional de formación de educadores. Bogota: MEN, 1998.

PÉREZ, Jesús Hernando; CÁRDENAS, Martha y GAMBA, Pedro Lucas. Proyecto Educativo Institucional. Gestión y autonomía en Santafé de Bogotá. En: Revista del Instituto para la investigación y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. Educación y Ciudad. Santafé de Bogotá, Colombia. N° 5, junio 1998.

PROYECTO CIGA. Gestionando una Cultura de la Calidad en la Educación. Chile 2002. [contribution online].

RAMÍREZ, Rodolfo (2000). La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación. En: Memoria del quehacer educativo 1995-2000, tomo I (pp. 173-192). México: SEP

RENTERÍA, Pedro Elías. Formación de docentes: Un reto para las Escuelas Normales Superiores y las Facultades de Educación. Bogotá: Magisterio. 2004

REPUBLICA DE COLOMBIA. Secretaría de Educación Departamental. POLITICA EDUCATIVA DE FORMACIÓN DE DOCENTES EN SERVICIO. Lineamientos básicos de requisitos para programas de formación de docentes en servicio, válidos para el ingreso y ascenso en el escalafón.

Revista La tarea. Políticas públicas y gestión educativa. Editorial del N° 18. México, 2005. [contribution online]

RODRIGUEZ, Nacarit. Gestión escolar y calidad de la enseñanza. Universidad de Venezuela. Julio, 2000. [contribution online]

SALINAS, Marta Lorena; FORERO, Fanny. Marco general de la profesión docente. La profesionalización del maestro y la evaluación de sus competencias. ASCOFADE. p. 8-12

SAÑUDO, Lya. La transformación de la gestión educativa: entre el conflicto y el poder. [contribution online]

SCHMELKES, Sylvia. El proyecto como organizador del quehacer de la escuela. Departamento de Investigaciones Educativas. México D.F: CINESTAV-IPN. 1996

TENNUTTO, Martha. Escuela para Maestros. Montevideo: Tercer Milenio, 2004. p.102

TORRES Zambrano, Guillermo y otros. Evaluación de los programas de Formación Permanente. Instituto para la Investigación Educativa y Desarrollo Pedagógico. Santa fe de Bogota, Colombia: 2000

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar: Fortalecimiento y Apoyo a la Calidad de las Instituciones Escolares. Bucaramanga, 2002-2003

ANEXOS

ANEXO A: Encuesta sobre Niveles de formación de los maestros



PROYECTO: LA FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES

El siguiente registro de datos es de gran importancia para dar significación y seriedad al trabajo de investigación realizado, por lo tanto pedimos su colaboración y la mayor precisión posible en los datos consignados en él.

Nombre:

Grado y área asignada:

Tiempo laborado en la institución: _____

- Formación Bachiller

Institución en la que realizó sus estudios de bachiller:

Título obtenido y año de egreso:

- Formación Inicial

Institución en la que realizó sus estudios de Pregrado:

Título obtenido y año de egreso:

- Formación de Postgrado

Especializaciones

Institución y Título obtenido:

Diplomados

Institución y Título obtenido:

- Formación Permanente

Cursos de Capacitación:

ANEXO B: Formato entrevistas a maestros



PROYECTO: LA FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIONES ESCOLARES

Institución: _____ Fecha: _____ Código: _____
Lugar: _____ Hora: _____
Informante: _____ Género: _____ Edad: _____
Titulo obtenido: _____
Grado: _____ Área: _____
Entrevistador: _____

En pocas palabras ¿cómo se define como maestro?

¿Cuál es su concepción sobre gestión escolar y que elementos contempla?

¿Cree que ser gestor de procesos es parte fundamental de su papel como maestro? ¿Por qué?

Para usted ¿qué características debe tener un maestro gestor de procesos?

¿Se considera gestor de procesos dentro de la institución? ¿De qué procesos se considera gestor en la institución?

¿Qué acciones determinan la gestión que desarrolla? ¿por qué? ¿para qué?

¿Cuáles son las posibilidades que tiene el maestro para gestionar?

¿Cómo maneja los procesos de gestión dentro del aula de clase?

¿Qué le ha impedido u obstaculizado asumir el rol de gestor de procesos en la institución?

¿Qué expectativas tiene en cuanto a su participación y el desarrollo de procesos de gestión en la institución?

¿Qué recuerda de su formación inicial y permanente que le haya permitido desempeñarse como gestor en la institución o en el aula de clase?

¿Qué cree que limitó o faltó en su formación para el desarrollo de procesos de gestión en la institución?

¿Qué le hubiera gustado recibir en su formación que aportara a los procesos de gestión en la institución?

ANEXO C: Cuadros de Precategorías

1. PRECATEGORÍA: CONCEPCIÓN DEL MAESTRO SOBRE SÍ MISMO

Subcategoría:	TESTIMONIOS
Características Personales	<p>“activa” , “estricta”, “exigente”, “cariñosa”, “responsable”, “visión”, “tolerante”, “llevadera con los estudiantes”, “dinámica”, “allegada a los alumnos”, “entrega a mi profesión”, “me gusta lo que hago”, “curioso”, “dinámico”, “innovador”, “capaz”, “justo”, “llega a los estudiantes”, “se da a entender”, “guía”, “amiga”, “orientadora”, “un ser lo más íntegro posible”, “comprende”, “inteligente”, “con sentido critico”, “con deseo de actualización”, “dedicada”, “punto de referencia que tiene toda la comunidad educativa”, “estoy en lo que me gusta”, “ responsable”, “receptiva”, “colaboradora”, “practico”, “actitud y capacidad de entrega”</p>
Preocupación por el estudiante	<p>“me gusta que los estudiantes aprendan bien... lograr que los niños salgan bien formados”, “me preocupan los chinos... a parte del rendimiento académico me interesa el niño como tal, como ser humano” “pendiente de los alumnos” “mirar al niño... comprometerse en la solución de sus problemas para la vida” “da lo mejor de su formación para que los estudiantes tengan mejores oportunidades en el futuro” “pienso en el futuro de los niños” “preocupado por el bienestar y aprendizaje de los niños” “preocupada por el futuro de los niños” “se preocupa y pone empeño para que los niños tengan acceso a una carrera universitaria” “preocupado por el beneficio tanto académico como personal del estudiante” “preocupada en tratar de responder a las expectativas de los estudiantes” “se esmera por brindar una buena educación, por formar personas integras”</p>
Impacto social	<p>“le gusta trabajar para mejorar no solo en la institución sino en la sociedad” “el maestro además de enseñar a sus estudiantes todo el conocimiento debe formarlos como personas que puedan convivir plenamente en la sociedad” “con muchas ganas de trabajar por la institución” “llenar las expectativas de los estudiantes”</p>

2. PRECATEGORIA: SER GESTOR: PARTE FUNDAMENTAL DEL PAPEL DEL MAESTRO

	TESTIMONIOS
	<p>“ser gestor es una de las cualidades que el maestro debe aprender a desarrollar para poder aportar y mejorar a la institución en la que se desempeña”</p> <p>“los maestros son los encargados de liderar esos procesos formativos en los colegios”</p> <p>“es una de las tarea que no puede faltar en la labor diaria del maestro”</p> <p>“es fundamental porque cambio la rutina”</p> <p>“siempre y cuando se brinde el espacio para uno dar lo que tiene, lo que ha aprendido”</p> <p>“es el maestro el que genera esos procesos para que el niño se forme no solamente en lo académico, también en lo personal, en los social”</p> <p>“ser gestor es como una de las tareas del que se formó para enseñar”</p> <p>“el maestro es el que gesta junto con sus estudiantes los cambio, por pequeños que sean, empiezan a cambiar en algo la comunidad”</p> <p>“un maestro tiene muchas funciones en la institución y siempre va a tener que gestionar muchas cosas”</p> <p>“es fundamental que sea un gestor de calidad”</p> <p>“el ser gestor es la base del maestro... lleva implícita en su labor esa capacidad de generar procesos en su labor con los estudiantes”, “el maestro que es buen maestro es gestor por naturaleza”</p> <p>“es un requisito más para ser docente”</p> <p>“ser gestor es un requisito de nuestra labor”</p> <p>“el maestro tiene que generar procesos que a su vez generen cambios no solo en el aula sino también en la institución”</p> <p>“Es fundamental porque de todas formas el maestro siempre es un ejemplo”</p> <p>“en el ejercicio de la docencia nos corresponde gestionar para suplir las necesidades que tiene la institución en la que nos desempeñamos”, “la educación es la concepción de los procesos”</p> <p>“uno debe estar consciente de esos procesos... no en mi asignatura sino como persona”</p>

3. PRECATEGORÍA: CARACTERÍSTICAS DEL MAESTRO GESTOR DE PROCESOS

	TESTIMONIOS
	<p>“ser un buen líder”, “liderazgo”, “amplia para hablar... debe tener una disponibilidad de expresión”</p> <p>“no ser apática a las cosas”, “que si hay cambio trate de entrar en el cambio”, “no quedarse en el aula, que sea también a nivel institucional”, “un maestro gestor debe tener muchas ganas de trabajar, una motivación”</p> <p>“mucha capacidad para solucionar los problemas que se le presenten”</p> <p>“disponibilidad de tiempo... saber organizarse, organizar sus deberes para dedicarle un tiempito a todo”</p> <p>“ánimo”, “alegre”, “activo, que este pendiente de las cosas”, “en primera instancia ser muy humano”, “ser creativo”</p> <p>“que sea una persona que trabaje mucho por lograr los propósitos que quiere”</p> <p>“hacerse participe de todos los procesos de la institución”, “responsabilidad”, “empuje y ganas para poder llevar a cabo procesos y alcanzar las metas que se propone”, “un maestro que desarrolle en sus estudiantes potencialidades y por ende que trabaje en beneficio de toda la institución”</p> <p>“una constante preparación académica”, “que este a la vanguardia de los cambios sociales y de la comunidad”</p> <p>“un maestro autónomo, que propone ideas”, “que se preocupa por mejorar constantemente”, “el que cuando llega al salón de clases tiene que buscar, inventar, crear esas maneras de generar los procesos para que los muchachos desarrollen al máximo todas sus capacidades”, “liderazgo”, “que se preocupe por estar al frente o participar en los diversos procesos de la institución en la que se desempeña”</p> <p>“conocimiento” “decisión” “entrega por el trabajo” “un maestro dinámico, que motive, que inspire a realizar trabajos”</p> <p>“que proponga nuevas ideas”, “que a través de su diario quehacer aporte en la medida de lo que pueda al mejoramiento de la educación en su comunidad y en las sociedad”, “saber planear y organizar sus actividades... tendiendo al mejoramiento de las condiciones de la institución”, “un echao pa’ delante”</p> <p>“tiene que ser una persona que mira hacia el futuro, que visualiza... que esta en contacto con toda la comunidad educativa”, “un maestro gestor ve las necesidades de la institución... programa o inventa procesos... de acuerdo a las necesidades de la institución”, “utiliza todas las herramientas que tenga a su alcance para desarrollar con sus estudiantes, con sus padres de familia una propuesta de trabajo que conlleve a... desarrollar competencias en los estudiantes”, “que tenga una motivación personal”, “interés”</p> <p>“comprometido y con sentido de pertenencia al trabajo que desempeña”</p> <p>“que no sea un maestro que este solamente limitado a cumplir el currículo, a cumplir lo que el PEI exige o lo que dice el rector... debe ser un maestro que asuma su responsabilidad como educador, como un agente que va a orientar al estudiante en su proceso y va a ser participe dentro de ese proceso”, “un maestro gestor de procesos debe estar al tanto de lo nuevo en cuestión de educación y de lo mismo social”, “tiene que innovar e ir cambiando... de acuerdo al tiempo y a la necesidad de la institución... y mejorando las cosas” ,</p>

4. PRECATEGORIA: CONCEPCIONES SOBRE GESTION ESCOLAR

	TESTIMONIOS
	<p>“La gestión es algo que esta inmerso en la cotidianidad, y que integra toda la comunidad educativa”</p> <p>“la gestión se da en el diario vivir con los estudiantes, en los diferentes espacios que ofrece la institución”,</p> <p>“desarrollo de proyectos o actividades que buscan el mejoramiento y suplir las necesidades de la institución” , “el desarrollo de proyectos macro”,</p> <p>“Es trabajar, diseñar y ejecutar proyectos que beneficien a la comunidad educativa”</p> <p>“La gestión son las acciones que se realizan en la institución y que están dirigidas a la búsqueda de recursos”,</p> <p>“búsqueda de recursos a través del contacto con otras entidades”,</p> <p>“tiene que ver con la capacidad para manejar, planear, organizar cualquier actividad que tenga como fin la búsqueda de recursos para satisfacer las necesidades del colegio”,</p> <p>“acciones administrativas que se realizan en la institución”,</p> <p>“acciones que se hacen en conjunto en un establecimiento educativo para alcanzar metas... con respecto al rendimiento académico... mejoramiento de la planta física y en cuanto a relaciones de convivencia”</p> <p>“gestión escolar abarca todo lo que se sabe del procesos académico... las estrategias para llegar al niño, el tema a ver y saber llegar al niño”, “es hacer, buscar, desempeñar algo, buscar estrategias”</p> <p>“la gestión escolar es como lo que hace uno en su diario quehacer buscando el mejoramiento de la institución”</p> <p>“gestionar para mejorar... buscando los recursos y las estrategias que conlleven a dicho mejoramiento”,</p> <p>“acciones o actividades que cada miembro de la comunidad educativa hace en pro del mejoramiento de la institución... en búsqueda de recursos como calidad de la formación de los chicos”,</p> <p>“la gestión hace referencia al manejo y organización de las instituciones, tanto administrativa como académicamente”, “la gestión es algo que le corresponde un tanto mas a los coordinadores, a las directivas de las instituciones”, “los elementos de la gestión... la capacitación... el conocimiento del tema... el querer cambia... el deseo de querer hacer las cosas”, “es todo aquello que se pueda hacer en beneficio de los estudiantes, de los padres de familia y de la comunidad en general”</p> <p>“Son las actividades, como las estrategias que se emplean para lograr los objetivos que nos proponemos los maestros y en general la comunidad”, “Gestionar es buscar...en la parte educativa es la búsqueda y aplicación de métodos y formas que hagan de la educación un procesos real, útil”, “nosotros los maestros también gestionamos a nuestra manera los procesos pedagógicos con los estudiantes”,</p> <p>“el desempeño que uno tiene en la institución”, “contempla el aspecto pedagógico, la preparación académica, ir a cursos”, “Es organizar, manejar, planear”, “la gestión abarca cada una de las dimensiones, administrativas, económicas, financieras, en este caso también la escolar”</p> <p>“para hacer gestión en una institución se debe hacer el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas... buscando cualificar los procesos y luego mejorarlos”</p>

5. PRECATEGORIA: ACCIONES Y OPORTUNIDADES DE GESTIÓN

	TESTIMONIOS
<p>Qué me hace gestor(a) y por qué</p>	<p>“con mis estudiantes y en mi institución.”</p> <p>“He tratado que la imagen de la institución mejore.”</p> <p>“Tengo la experiencia.”</p> <p>“Conseguir los recursos.”</p> <p>“Habilidad para envolver a todo el mundo en un proyecto.”</p> <p>“Nosotros junto al coordinador y todos.”</p> <p>“Gestionar para que las cosas funcionen bien.”</p> <p>“Mirar cuales son las necesidades de la institución.”</p> <p>“Buscar en la medida de la necesidad, del tiempo y el área que se preste.”</p> <p>“Procesos con los padres de familia.”</p> <p>“Gestión ante los diferentes autoridades Municipales la consecución de medios para mejorar.”</p> <p>“Un buen clima escolar... buenas relaciones y trabajo en equipo.”</p> <p>“Lo exige el mismo ritmo de la institución... generar procesos en el aula y a nivel institucional... uno siempre esta Gestionando.”</p> <p>“En la institución Gestionamos formación en Valores, en principios para la buena convivencia.”</p>
<p>“ Formación del estudiante”</p>	<p>“La integración de los chinos a una actividad específica.”</p> <p>“Visitar a los estudiantes, mirar su entorno... así uno se relaciona con ellos.”, “Gestor de los procesos necesarios para que los estudiantes, adquieran conocimientos, habilidades y destrezas para desenvolverse en la vida.”</p> <p>“Gestora de procesos de formación académica, de valores y convivencia... procesos que tenga que desarrollar el estudiante.”</p> <p>“Pongo a los niños a hacer muchas actividades... que busque por su propia parte... yo los guió.”</p> <p>“Uno observa la reacción de los estudiantes frente a lo que uno hace, el efecto de lo que uno realiza.”</p> <p>“Me he preocupado por formular y desarrollar proyectos con los estudiantes.”</p> <p>“Un proceso fundamental de formación de los estudiantes... mas en la formación de valores.”</p> <p>“Procesos para que el niño salga a desarrollarse en su alrededor, para que tenga una calidad de vida mejor.”,</p> <p>“Gestora en lo académico... en la formación de valores principalmente.”</p>
<p>“Proyectos individuales y colectivos”</p>	<p>“He gestado proyectos no solo en el aula, sino a nivel institucional.”</p> <p>“Procesos de Gestión se llevan a cabo por medio de los proyectos complementarios.”</p> <p>“Los proyectos que realizo con mis estudiantes.”</p> <p>Mi participación en todos los proyectos y actividades para mejorar las condiciones del colegio.”, “Realizando un proyecto de aula, siempre lo he liderado yo.”, “A través de proyectos, sexualidad, huerta escolar, agua potable...”</p>

	<p>esas son gestiones que uno colabora en el colegio y en la comunidad.”, “Desarrollo proyectos de aula.” “En mi labor diaria los proyectos que hago con los estudiantes para desarrollar sus potencialidades.” “A nivel institucional, el aporte de ideas a proyectos que van surgiendo y la participación constante en ellos.” “Ayudando a hacer proyectos.” “Trato de involucrarme en todos los proyectos que estén a mi alcance.” “Liderar proyectos... eso va implícito dentro de esa gestión del colegio” “Proyecto de Gobierno Escolar.”,</p>
<p>“Acciones – Actividades- Estrategias”</p>	<p>“Con los estudiantes, hablando con ellos haciendo charlas, talleres.” “Gestión de la parte de valores, de la parte humana.” “Organizar los muchachos para realizar un buen trabajo y conseguir los propósitos.”, “Lograr en los estudiantes un desempeño eficiente.” “Gestiono cada una de las actividades, estrategias y procesos que emprendo para formar a mis estudiantes integralmente” “El manejo de la disciplina .. a nivel macro.”, “Difundir valores porque la misma comunidad lo pide.”, “La organización de las actividades que realizamos en el comité.”, “Organización de actividades culturales.” “Uno Gestiona en el sentido de los niños, con el padre de familia.”, “Tener motivados a los muchachos.”, “Formando la idea en los muchachos de autonomía, respeto y cooperativismo.”, “Estrategias para mejorar el rendimiento académico.”, “Entregar a la comunidad unos muchachos bien formados.”, “Acciones desde mi labor para contribuir a la calidad de la institución.”, “El manejo de la comunicación, que los estudiantes se expresen, brindar los espacios en eso he gestionado.”, “Trabajo la parte de los valores con los estudiantes.”, “Promover la participación de los estudiantes.”, “Encaminar a los individuos a una determinada meta.”, “Liderar el comité social... la parte social con mis compañeros.”, “a través de los comités”, “Para hacer la gestión en una institución se debe hacer un análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, para cualificar los procesos y mejorarlos.”</p>
<p>“Alianzas – Contactos</p>	<p>“Contactos con la gente.” “Buscar, hablar con otras entidades para que apoyen.” “Hablar con los padres de familia.” “Gestionar con otras entidades... hay que buscar gente.” “la búsqueda de otras personas o entidades que nos apoyen” “recurrir a otros profesionales que puedan contribuir con nuestras actividades” “establecer relaciones con otras instituciones para que nos apoyen” Contactos con otras entidades”</p>

Gestion en el aula de clase	<p>“He tratado de hacer proyectos.” “Trato de trabajar en proyectos.”</p> <p>“Busco actividades”. “Actividades lúdicas que faciliten el aprendizaje.”</p> <p>“Cuando necesito cosas para las peleas, me con la gente que esta afuera y consigo las cosas.”</p> <p>“Activo y pilosos a lo que acontece con los niños a nivel personal, humano, familiar y académico.”</p> <p>“Difundir valores... formar en valores para que una buena convivencia en la institución y en la comunidad.”</p> <p>“Realizar clases en diferentes partes.”</p> <p>“En lo académico uno gestiona, te hace ver al niño en el presente y en el futuro que se debe llegar.”</p> <p>“Organiza el grupo.” “Ubica al grupo en cortas actividades.” “Desarrollar proyectos.”</p> <p>“Que los niños aprendan a convivir , a desenvolverse en la vida .Enseñarles lo que necesitan para vivir”</p> <p>“Actividades que posibiliten que los niños aprendan a resolver problemas, plantear alternativas.”</p> <p>“Piensa que en el aula no.” “La capacitación de los estudiantes.”</p> <p>“Mirando las necesidades, la individualidad de cada niño y la familia.”</p> <p>“No solo gestión académica, también gestión de formar valores en los niños.”</p> <p>“Enseñar que ellos tienen que mejorar la calidad de vida.”</p> <p>“Formación del ser humano como persona.” “Capacitar al estudiante en Liderazgo, Participación, Democracia.”</p> <p>“Motivar al estudiante para que forme parte de las situaciones y las responsabilidades.”</p> <p>“Actividades en grupo que desarrollen procesos de formación cognitiva, en valores.”</p> <p>“Actividades para desarrollar capacidades como Liderazgo, para tener un mejor futuro.”</p> <p>“Organizándola.” “Dando a conocer las reglas de juego.” “Proponiendo estrategias interesantes e innovadoras.”</p>
------------------------------------	--

6. PRECATEGORIA: FACTORES QUE FAVORECEN LA GESTION QUE REALIZAN LOS MAESTROS

TESTIMONIOS	
Afán y búsqueda de bienestar	<p>“ese como afán de mejorar las cosas en el colegio”</p> <p>“brindar una educación mejor a estos niños para que su vida sea un poquito mejor”</p> <p>“uno se esfuerza para que los chicos puedan tener una calidad de vida mejor”</p> <p>“que los niños tengan una calidad de vida buena cuando salgan de aquí del colegio”</p> <p>“afán de mejorar y buscar el bienestar de nuestra comunidad”</p>
La directora brinda oportunidades	<p>“la directora es muy amplia y nos brinda la oportunidad de desarrollar proyectos no solo en el aula sino en los que se integra todo el colegio”</p> <p>“la directora es una mujer que le gusta mucho que trabajen procesos”</p> <p>“la rectora es muy amplia y ella lo impulsa a uno a hacer cosas”</p>

	<p>“la directora es muy amplia y nos apoya para las actividades que realizamos en el colegio”</p> <p>“la que siempre esta proponiendo cosas y como que hace fuerza para que se hagan es la señora directora”</p> <p>“facilita que la señora rectora es una persona que quiere mucho al colegio... da las posibilidades de que las personas tengamos autonomía en el desarrollo de proyectos”, “la rectora si le brinda a uno los espacios que necesita para gestionar”</p> <p>“el apoyo de la rectora para el desarrollo de las actividades”, “tenemos libertad”</p>
La disposición de la gente	<p>“las ganas de trabajar que la mayoría tenemos”</p> <p>“la disposición y el interés de los niños... que les gusta las actividades que se proponen y ellos también aportan ideas muy buenas”</p> <p>“la voluntad de hacer las cosas”</p> <p>“La disposición de la gente para trabajar en los proyectos”</p> <p>“me motivan los niños... el animo de los chicos... a raíz de ese animo a uno le surgen los proyectos para poderlos gestionar y llevarlos a cabo”</p> <p>“se encuentra mucho material humano”</p> <p>“La calidad humana que encuentra uno en las instituciones, tanto de maestros, como padres de familia y estudiantes”</p> <p>“sobre todo la voluntad que tiene uno para hacer las cosas”</p> <p>“que a uno le gusta lo que va a hacer”</p>
Experiencia, capacidad, formación”	<p>“como el énfasis del colegio es ambiental, por mi formación tengo muchas mas posibilidades de realizar proyectos en pro de la institución”, “la experiencia anterior al trabajo como docente... me dio herramientas para hacerlo”</p> <p>“la capacidad que tenemos mis compañeros y yo para organizar las cosas... somos nosotros los maestros los que organizamos y ejecutamos las actividades que se hacen en la institución”</p> <p>“todo depende de la preparación que uno tenga para poder gestionar”</p> <p>“no solamente la preparación sino también la experiencia”</p> <p>“la capacidad y la formación que se tenga en ello”</p>

7. PRECATEGORIA: FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA GESTION QUE REALIZAN LOS MAESTROS

	TESTIMONIOS
Falta de recursos y espacios	<p>“la dificultad que se ha presentado es la falta de recursos”. “a veces el mismo entorno...no tenemos espacios de recreación propios”</p> <p>“la falta de recursos en la institución tanto humanos como materiales”. “los espacios que se dan son pocos”</p> <p>“siempre será un obstáculo la inestabilidad en cuanto a recursos materiales y humanos”</p> <p>“familias de bajos recursos”. “que no se tengan los medios materiales”</p> <p>“así el profesor quiera que haya gestión, que haya cambios, innovación... no encuentra el apoyo económico, humanitario, de materiales para llevarla a cabo”</p> <p>“no se da el suficiente espacio, el horario es muy estricto en muchas ocasiones”</p> <p>“este es un sector muy complicado, por muchos aspectos, la pobreza, las costumbres de la gente, el alto grado de deserción”</p> <p>“lo que mas obstaculiza para el desarrollo de los planes en la institución, de los propósitos que se tienen es la falta de recursos”</p> <p>“la comunidad es de un estrato muy bajo y no tienen la capacidad de aportar para lo que la institución pueda necesitar”</p> <p>“la falta de recursos en la institución, porque aquí de recursos no hay absolutamente nada”</p> <p>“lo que si lo limita a uno mucho es el espacio y la parte económica”</p> <p>“en estos casos el factor económico, a veces no se cuenta con los recursos necesarios para los proyectos dentro de la misma comunidad”. “no hay espacios o instancias en la cual uno diga trabajar mas en este proyecto”</p> <p>“los pocos recursos que están a nuestro alcance provoca desanimo en algunos de nosotros”</p> <p>“es difícil trabajar en estas zonas en que las dificultades socioeconómicas de los estudiantes afectan nuestro desempeño”</p> <p>“a veces el gobierno no le brinda a uno los recursos”. “no hay espacios, falta recursos”</p> <p>“el gobierno no da lo que se requiere, nos toca trabajar con las uñas, porque de recursos no hay nada”.</p> <p>“ siempre hay limitantes en cuanto a espacio... aquí tenemos espacios bien reducidos y eso hace que sea bastante difícil”</p>
Apatía de los compañeros	<p>“no hay disponibilidad... los profesores son un poquito apáticos”</p> <p>“a veces hay inconvenientes entre unos compañeros con otros... unos queremos una cosa y otros otra”</p> <p>“no hay unidad... de estar todos al frente, de liderar un proyecto”</p> <p>“falta apoyo necesarios de los compañeros”</p>
La dirección	<p>“el manejo de la administración es autoritaria... al maestro se le corta toda probabilidad de ser un gestor, de ser un líder... todo lo que invente es cercenado”, “a veces uno propone ideas, pero ya es parte de las directivas si permiten llevar a cabo esa idea.,si les parece conveniente o viable”</p>

	<p>“a veces se hace lo que a la dirección le parece lo mas acertado”</p> <p>“ eso ha traído dificultades en el ambiente laboral, generas conflictos”</p> <p>“ a veces el mismo director se encarga de no colaborarle al docente en los proyectos”</p> <p>“falta mas compromiso de las directivas en estar mas al frente de proyectos”</p> <p>“falta apoyo necesario de los compañeros”</p>
<p>Intensificación horaria</p>	<p>“la Secretaria, que no puede uno perder clase”</p> <p>“el mismo sistema lo ha llevado a uno a esa apatía, que tiene que cumplir las horas, que no tiene que faltar a clase”</p> <p>“como el mismo gobierno lo ha planteado con los estándares curriculares... es una meta con la que uno tiene que cumplir... eso le impide, le imposibilita a veces hacer otras determinadas labores”</p> <p>“el MEN ha restringido el tiempo para mirar que se puede hacer distinto a dictar clase en la institución”</p> <p>“el MEN se ha limitado a recargar el trabajo de los docentes, ha multiplicar y ampliar las horas de trabajo y a veces no queda espacio necesario para poder hacer ese trabajo”</p> <p>“el afán de no perder clase, pensar que la calidad es que el maestro este únicamente en el aula”</p> <p>“el ministerio quiere que no salgamos ya del aula y ahora se ha intensificado la carga académica”</p> <p>“no contamos con el tiempo disponible para desarrollar otros procesos, eso también desmotiva a la comunidad”</p> <p>“los profesores en este momento no tenemos prácticamente horas libres... el gobierno así lo quiere, que todo sea clase”, “por un lado las clases, porque este año el horario es tenaz”</p>
<p>El cambio de docentes/Concurso de meritos</p>	<p>“el ambiente que rodea mi trabajo, la misma contratación en la que estoy”</p> <p>“uno al estar en contrato... no siente anhelos de nada... como que pierde ese arranque que quisiera tener”</p> <p>“por aquello del concurso y tantos conflictos que se han manejado a nivel de la educación en Colombia”</p> <p>“siempre se plantean las cosas, las actividades y no se ha podido concluir con proyectos visto que cada rato están cambiando docentes y estos cambios hacen que reiniciemos con los procesos”</p> <p>“la inestabilidad laboral de algunos compañeros”</p> <p>“la incertidumbre laboral merma las cosas, merma las ganas de trabajar”</p> <p>siempre inicio los procesos y cuando ya digo arrancamos bien me cambian de institución”</p>

8. PRECATEGORIA: EXPECTATIVAS DE GESTION DE LOS MAESTROS

	TESTIMONIOS
	<p>“colaboración”, “que se haga un buen equipo de trabajo” “buen clima de trabajo con los compañeros” “que todos participen” “buen trabajo en equipo... colaboración” “entusiasmo” “surjan ideas para desarrollar procesos en el colegio” “desarrollar ideas que se tienen”, “iniciar con nuevos procesos, proyectos”. “conseguir recursos” “que se cumplan los propósitos”, “que lo propuesto se pueda conseguir” “resultados satisfactorios”, “resultado exitoso de proyectos” “que las directivas permitan autonomía y apoyen para realizar actividades” “gestor de procesos humanos, cognitivos y no materiales” “mejorar en lo académico, formación de valores y buena convivencia” “podría ser gestor de procesos de investigación en el colegio” “atraer muchos estudiantes”, “acceder a recursos” “dar lo mejor de mí” “mejorar las condiciones de la institución” “contribuir a mejorar la calidad de vida de los estudiantes”, “que todos aporten ideas para contribuir al mejoramiento institucional”, “que las fallas detectadas se corrijan” “seguir contando con el apoyo de instituciones que apoyen los proyectos” “sacar el colegio adelante en los proyectos institucionales” “conformar proyectos, ir a la acción y ejecutarlos”, “trabajo en equipo sólido” “que se unan fuerzas” “invitar a los padres para que se vinculen mas a la institución” “contar con compañeros que faciliten desarrollar programas”, “buen trabajo con los compañeros” “que se brinden espacios suficientes”, “trabajo mancomunado de todos los miembros de la comunidad educativa” “conocer a fondo la filosofía de la institución”, “trabajar en diversos ámbitos de la comunidad”</p>

9. PRECATEGORIA: ELEMENTOS DE LA FORMACIÓN INICIAL QUE FAVORECEN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN

	TESTIMONIOS
Experiencia en la Normal	<p>“Metodologías y estrategias de aprendizaje para cada materia.”</p> <p>“en la normal me aportaron mucho en todo lo que se refiere al campo de la educación”</p> <p>“Me dio elementos para desempeñarme bien en una institución, desde el desempeño en el aula hasta los procesos grandes de una institución como es el manejo, organización y ejecución del PEI, los proyectos pedagógicos que se deben realizar con toda la comunidad.”</p> <p>“las practicas que se desarrollan son las mas preparadoras.”</p> <p>“las practicas de la Normal son fundamentales, en eso si lleva la delantera la Normal en formación de maestros... los mejores maestros salen de las Normales”</p> <p>“La experiencia en la Normal ha sido para el desempeño de la docencia.”</p> <p>“en la Normal me dieron elementos básicos que aprendí en las practicas, como la paciencia, conocimientos, creatividad, liderazgo y los procesos que se deben seguir en el desempeño”</p> <p>“La experiencia en la Normal es una gran base, ya que allí recibí la capacitación necesaria para desenvolverme en la docencia.”</p> <p>“en la Normal se forman maestros de verdad, con todos los elementos necesarios para un buen desempeño”</p> <p>“desde la Normal a mi me gustaba siempre estar al lado de los maestros colaborándoles, siempre me gusto ocupar el tiempo en eso” “en la Normal nos enseñaron fundamentos y técnicas de la educación, donde daban toda la base desde las diferentes teorías”</p> <p>“mi formación como maestra, como educadora la recibí en la Normal y no exactamente en la Universidad”</p> <p>“el perfil que tiene el normalista es muy diferente al de los bachilleres, es que a uno en la Normal esta recibiendo capacitación y didáctica desde que entra hasta que termina”...</p> <p>“esta untado de metodología y pedagogía todo el tiempo... esa parte no la da la Universidad, la da la Normal”</p> <p>“en la Normal nos daban formación de Escuela Nueva o Escuela unitaria y esos maestros son gestores de muchos procesos porque ellos desde su entorno tienen que darle a todo”</p> <p>“uno desde la Normal se enfrenta a grupos y comunidades”</p>
Plan de estudios	<p>“La educación ambiental, la ciencia y la genética.”</p> <p>“las áreas específicas... que manejan lo que es una administración.”</p> <p>“La gestión Educativa, la psicología, todas las materias en general.”</p> <p>“la licenciatura en supervisión educativa me sirvió mucho para cómo aprender a manejar una institución, para como aprender a gestionar”</p> <p>“Áreas de administración Educativa, la metodología de la educación.”</p> <p>“en el área de administración educativa aprendimos sobre el manejo de personal,</p>

	<p>la cuestión de la organización de la gente a la hora de ejecutar un proyecto o una actividad”</p> <p>“la metodología educativa, la forma de dirigir y enseñar”</p> <p>“una de las temáticas que mas se trabajaba era la humanización”</p> <p>“Me dio herramientas para poder desarrollar un proyecto.”</p> <p>“administración... que es fundamental en el proceso de administrar y gestionar.”</p> <p>“los conocimientos sobre las diferentes áreas.”</p> <p>“el conjunto completo de todas las asignaturas”</p> <p>“para gestor lo que es humanidades, es una asignatura que se presto bastante, también la de relaciones humanas... esto porque cuando se tiene a cargo un proyecto no lo maneja uno solo sino que tiene que tener en cuenta siempre una comunidad”</p> <p>“la mayoría de las materias como metodología del aprendizaje”</p> <p>“para mi la filosofía es fundamental porque es poder entender al ser humano tal como es, en todo su contexto... pensamiento, actuar y el por qué de las cosas”</p> <p>“la psicología y la parte de historia y geografía son fundamentales”</p> <p>“todo lo que fue la parte teórica, los fundamentos que nos dieron, los lineamientos, la Ley y las normas”</p> <p>“para gestión habían varias materias que se enfocaban a esa parte, como el manejo del PEI, del currículo”</p> <p>“en esa época las materias eran más pedagógicas”</p> <p>“eso era todo como un conjunto, las materias que uno veía, todo lo que es la practica, la pedagogía, la psicología”</p> <p>“el área de psicología, de metodología del aprendizaje que aportan muchos elementos para el manejo de los estudiantes”</p> <p>“La administración básica, porque tiene aplicación en diversos campos incluyendo la educación”</p> <p>“Algo de administración de empresas educativas... pero muy nombradito.”</p>
<p>Metodología y prácticas</p>	<p>“Con la Licenciatura pude desarrollar proyectos y trabajarlos con los estudiantes.”</p> <p>“La forma como se desarrollaban las clases... lo ponían a uno a trabajar, a investigar a innovar”</p> <p>“Apoyo de docentes con experiencia.”</p> <p>“Siempre fui un líder, un gestora de procesos en la Universidad con mis compañeros.”</p> <p>“Estrategias Metodológicas sobre la Educación.”</p> <p>“Proceso de formación Cognitivo y personal”</p> <p>“sobre todo la practica que es la que lo obliga a uno a enfrentarse con todas esas situaciones en una institución”</p> <p>“Preparación y aporte en mi formación intelectual y a nivel pedagógico.”</p> <p>“Los procesos administrativos son básicos.”</p> <p>“Metodologías aprendidas mediante el proceso de práctica docente.”</p> <p>“la formación que nos impartieron fue mas que todo como a nivel científico e investigativo</p>

Elementos obstáculos	<p>“Todo es muy teórico, casi nada de practica.”</p> <p>“La facultad de educación tiene docentes que no conocen la realidad de las instituciones educativas, se unen a lo que esta escrito en los libros.”</p> <p>“Todo es muy catedral.”</p> <p>“Hizo falta la practica.”</p> <p>“La falla fue la ausencia de la practica.”</p> <p>“Teorías obsoletas, desactualizadas... la Universidad esta alejada de la realidad.”</p> <p>“No nos brindaron la oportunidad de enfrentarnos a la comunidad, a las instituciones.”</p> <p>“en la Universidad no se le dio mucho peso a lo que era la parte didáctico-pedagógica”</p> <p>“a nivel de Universidad los maestros son netamente catedráticos”</p> <p>“Las materias son solo clase magistral, ese es el gran problema de la universidad.”</p>
-----------------------------	--

10. PRECATEGORIA: ELEMENTOS DE LA FORMACION PERMANENTE QUE FAVORECEN U OBSTACULIZAN LA GESTION

	TESTIMONIOS
Cursos de capacitación	<p>“Como hacer parte de un proyecto de aula.”</p> <p>“Gestión como tal un curso de creatividad gerencial.”</p> <p>“Mas de la parte pedagógica, de valore, de derechos.”</p> <p>“En los cursos las experiencias vividas de toas las personas... esa es gestion.”</p> <p>“uno tiene que coger de todos las cosas y mirar si las pueden utilizar para hacer gestion.”</p> <p>“Las capacitaciones se han realizado es sobre Medio Ambiente.”</p> <p>“L a CDMB ha hecho varias por que el énfasis del colegio es ambiental y visión mundial sobre la formación del estudiante.”</p> <p>“Sobre gestión no me he capacitado. Solo pedagógico, de aplicación en el aula”</p> <p>“Sobre gestión Escolar no he visto nada.”</p> <p>“Formación sobre la utilización de métodos con estudiantes desvinculados de procesos armados... la forma de gestionar recursos para el desarrollo de actividades con ellos.”</p> <p>“Capacitación no, ya la especialización sobre gerencia de instituciones educativas.”</p>
Experiencia personal y laboral	<p>“la impronta que me dieron mis padres”</p> <p>“siempre me distinguí por ser una persona generadora de cosas... siempre fui una líder, una gestora de procesos en la universidad con mis compañeros”</p> <p>“a mi la motivación me la da el profesor, para ser dinámico, para ser gestor”</p>

	<p>“mi motivación para ser gestora fue mas que todo mi familia”</p> <p>“es la práctica como docente en las diversas instituciones y grupos sociales de diversas características que se aprende a gestionar”</p> <p>“lo que sirve realmente es la preparación que dan las mismas instituciones educativas”</p> <p>“eso de la gestion se adquiere por la necesidad, cuando ve uno la necesidad de cambiar algo”</p> <p>“porque las mismas instituciones requieren que uno tenga capacidad de gestion”</p> <p>“esa parte de gestionar con el tiempo se va adquiriendo en la práctica docente”</p> <p>“le toca a uno obligadamente asumir procesos en la institución, liderar procesos en la institución”</p> <p>“eso se aprende con la experiencia”, “se aprende con el día a día en las instituciones”</p>
La gestión es para los directivos	<p>“Eso es como mas para la parte de los que se desempeñan como directivos.”</p> <p>“Esas de gestión los recibe es la directora.”</p> <p>“Cuando la capacitación es buena y lleven a todas las maestros.”</p> <p>“Los Maestros en todo momento tienen que estar capacitados sobre ese proceso de gestión.”</p> <p>“La universidad locales son las primeras llamadas a adelantar esos procesos de capacitación.”</p> <p>“Es importante el maestro se capacita para que realice procesos hacer frente a cualquier circunstancias.”</p>
Obstáculos	<p>“Las capacitaciones les brinda la alcaldía y son escasos.”</p> <p>“No nos mandan a todos.”</p> <p>“.Faltan espacios de actualización para docentes”</p> <p>“Solo dos o tres maestros las reciben.”</p> <p>“Eso de los capacitaciones es un desorden.”</p> <p>“Las capacitaciones no se hacen respondiendo a la necesidad real, sino por cumplir compromisos.”</p> <p>“La secretarias o ofrece cursos sobre gestión a los maestros.”</p>

11. PRECATEGORIA: LO QUE SE NECESITA PARA FORMAR MAESTROS GESTORES

	TESTIMONIOS
Plan de estudios	<p>“Algo preciso que se llamara gestion empresarial.”</p> <p>“Los logros e indicadores de logros, las competencias, los planeamientos de clase... para gestionar en el aula.”</p> <p>“Implantar la psicología... cómo manejar un niño, como manejar un conflicto.”</p> <p>“Profundizaría en las áreas de administración.”</p> <p>“Áreas encaminadas al contacto con la comunidad.”</p> <p>“Áreas sobre administración Educativa.”</p> <p>“Mas influencia de la pedagogía.”</p>

	<p>“Un poco de psicología... todas las áreas que tengan que ver con administración, la psicología es básica.”</p> <p>“Áreas que permitieran el contacto con la comunidad.”</p> <p>“Algo sobre desarrollo empresarial mejoramiento institucional.”</p> <p>“Profundizaría en proyectos de aula.”</p> <p>“educación para la democracia”</p> <p>“procesos de evaluación”</p> <p>“gestión de proyectos y técnicas de investigación”</p> <p>“gerencia educativa y marketing”</p>
<p>Estrategias y experiencias</p>	<p>“El manejo de trabajo con los compañeros.”</p> <p>“algo de relaciones humanas y trabajo en grupo”</p> <p>“Una formación en liderazgo, en estrategias de liderazgo.”</p> <p>“Formación en Liderazgo.”</p> <p>“manejo de ejes problemáticos”</p> <p>“resolución de problemas”</p> <p>“estrategias de clase activas, dinámicas”</p> <p>“realizar talleres vivenciales, prácticos”</p> <p>“talleres interdisciplinarios”</p> <p>“la práctica pedagógica, que nos prepare para enfrentar las instituciones escolares”</p> <p>“el desarrollo de proyectos tanto de aula como los pedagógicos”</p> <p>“trabajar un poco más en investigación”</p> <p>“práctica investigativa”</p> <p>“compartir experiencias de investigación con otras instituciones y profesores”</p> <p>“intercambio de experiencias”</p> <p>Talleres de coevaluación y una evaluación permanente”</p>